СОДЕРЖАНИЕ

С.

ВВЕДЕНИЕ.....3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....8
1.1. Понятие и сущность адаптации персонала.....8
1.2. Испытание как организационно-правовая форма определения профессиональной пригодности гражданина.....12
1.3. Анализ состояния нормативно-правового обеспечения испытательного срока при замещении должности.....17
1.4. Анализ международной практики применения испытательного срока на государственной службе.....21
Выводы по первой главе.....32
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ГБУ ТЦСО «ЗЕЛЕНОГРАДСКИЙ».....35
2.1. Характеристика ГБУ ТЦСО «Зеленоградский» и основных направлений его деятельности.....35
2.2. Анализ кадрового состава и управления персоналом в ГБУ ТЦСО «Зеленоградский».....44
Выводы по второй главе.....56
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ГБУ ТЦСО «ЗЕЛЕНОГРАДСКИЙ».....58
3.1. Методика проектирования системы адаптации персонала.....58
3.2. Программа адаптации сотрудников ГБУ ТЦСО «Зеленоградский».63
3.3. План реализации проекта.....65
Выводы по третьей главе.....67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....71
ПРИЛОЖЕНИЯ.....76

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы заключается в том, что установление органического двустороннего взаимодействия человека и организации является одной из важнейших задач менеджмента, т. к. оно обеспечивает основу эффективного управления организацией, вхождение человека в организацию. Его адаптация - это залог эффективного взаимоотношения человека и организации. Становясь сотрудником определенной организации, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные условия: режим работы и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и т. д. Так же он принимает комплекс социально-экономических условий, предоставляемых ему предприятием.

Он обязан по-новому оценить собственные убеждения, повадки, сопоставить их с общепринятыми в коллективе нормами и предписаниями поведения, традициями, сформировать соответственную модель поведения.

Период испытательного срока можно условно приравнять к периоду профессиональной адаптации, которую связывают с выработкой индивидуального стиля деятельности.

Само понятие «испытательный срок» не предполагает того, что сотрудник, только вышедший на работу, будет предоставлен самому себе, что ему выставят план его деятельности без учета специфики его работы, организации рабочего места и т.п. Предполагается, что испытательный срок приравнивается по длительности к адаптационному периоду и может составлять до трех месяцев. За это время работник должен втянуться в рабочий процесс, освоиться в коллективе, изучить программное обеспечение и делопроизводство, используемое в организации, и начать показывать результаты. В этом случае основную цель испытательного срока можно считать достигнутой.

Действующее законодательство закрепляет испытание, при поступлении на работу, в качестве организационно-правовых форм определения профессиональной квалификации работника.

Являясь юридической формой реализации гражданами права на труд, испытание призвано помочь руководителю организации оценить необходимые профессиональные качества гражданина, выявить наиболее компетентных и квалифицированных из них, предоставить им возможность в соответствии со своим призванием, способностями и желанием трудиться на пользу обществу и государству. Испытательный срок, как и другие кадровые технологии, полноценно входит сегодня в стандартный перечень кадровых технологий, применяемых в управлении персоналом.

Реализация возможностей испытания как правового института и как кадровой технологии позволяет, с одной стороны, обеспечить нормальное функционирование организаций и их структурных подразделений, успешное решение стоящих перед ними задач, а с другой − более эффективно использовать потенциал сотрудников за счет того, что система оценки способствует повышению уровня их мотивации, стимулирует потребность в обучении и повышении квалификации.

Испытание при приеме на работу позволяет подтвердить требуемый уровень профессиональной пригодности гражданина.

В настоящее время испытание действительно должно применяться значительно шире, поскольку оно является элементом договорного регулирования отношений, его потенциал может быть значительно усилен путем большей вовлеченности личности в коллектив организации, а так же испытание является важной процедурой определения деловых качеств гражданина, уникальным способом оказания ему реальной помощи в прохождении процесса профессиональной адаптации. Правильная

организация испытания способствует стабилизации должностных правоотношений и формированию благоприятного климата в организации. С точки зрения трудового законодательства задача испытательного срока в том, чтобы проверить, соответствует ли квалификация сотрудника той должности, на которую приняли нового сотрудника. На практике, далеко не всегда наниматель оценивает профессиональные навыки, а скорее уделяет внимание тому, насколько новичок сможет влиться в новый коллектив и адаптироваться к корпоративной культуре компании или насколько он персонально устраивает того или иного руководителя.

Степень изученности темы исследования. Проблема адаптации персонала на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях Архипова Н.И.,[1] Базарова Т.Ю., Веснина В.Р., Кибанова А.Я.,[2] Кузнецова Ю.В. Методологическую основу выпускной работы составляют положения системного подхода к управлению персоналом (В.П. Половинко[3], И. Пригожин, В.П. Симонов), которые рассматривают адаптацию как объективный элемент системы, взаимодействующий с другими элементами в динамике их развития.

Объект исследования – система управления персоналом ГБУ ТЦСО «Зеленоградский».

Предмет исследования– система адаптации персонала в организации ГБУ ТЦСО «Зеленоградский».

Цель исследования в дипломной работе – создание проекта мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в учреждении ГБУ ТЦСО «Зеленоградский».

---

[1] Архипова Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров: Учебное пособие. / – М.: Изд. Проспект, 2015 - 223 с.

[2] Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2012 - 302 с.

[3] Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация. – М, 2012 - 287 с.

Задачи исследования в дипломной работе **:**

1. Исследовать суть адаптации персонала; отметить адаптацию в период испытания; отметить нормативно-правовые аспекты испытания персонала в организации; рассмотреть зарубежный опыт;

2. Предоставить характеристику организации и ее деятельности; изучить системы управления персоналом организации;

3. Создать мероприятия по совершенствованию адаптации персонала в организации.

Источники исследования. Информационной базой выпускной работы являются: нормативно - законодательные акты государства; учебники и учебные пособия; фактические материалы, опубликованные в научной литературе.

Методы исследования: анализ статистической информации, анкетирование различных категорий персонала организации, наблюдение за трудовым поведением сотрудников, анализ кадровой документации центра.

Практическая значимость: заключается в том что материалы работы могут быть полезны организации при проектировании системы адаптации.

Структура исследования. Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Введение доказывает актуальность темы исследования, описывает его цели и задачи. Первая глава посвящена теоретическим основам адаптации персонала, адаптации в период испытательного срока, анализу состояния нормативно-правового обеспечения испытательного срока и изучению зарубежного опыта применения испытательного срока; вторая – анализу управления персоналом в ГБУ ТЦСО «Зеленоградский». В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию процедуры адаптации

персонала в ГБУ ТЦСО «Зеленоградский». Дипломный проект иллюстрирован рисунками и таблицами.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и сущность адаптации персонала

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.[1]

Адаптация персонала в организации это более многогранное явление, она не сводится только к приспособлению и ориентации в профессиональной работе.

С позиции системного подхода адаптация как элемент системы управления персоналом:

1. Выполняет внутрисистемные функции:

– определение темпа роста результативности труда;

– формирование микрогрупп;

– формирование социальной роли адаптанта.

2. Реализует принципиальные цели:

– уменьшение стартовых издержек;

– снижение озабоченности и неопределенности у новых работников, сокращение текучести рабочей силы;

– экономия времени руководителя и сотрудников; развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.[2]

Целесообразно рассмотреть виды адаптации, что бы сделать анализ всех сторон адаптации персонала в организации.

---

[1] Кибанов А. Я. Управление персоналом организации/ – М.: Изд. ИНФРА, 2012 - С. 359.
[2] Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация. – М., 2012. - С. 78.

Наиболее распространенной является типология адаптации по содержанию: организационная, социально-психологическая, профессиональная.

Суть организационной адаптации заключается в приспособлении к новому месту работы, действующим правилам и распорядкам, организации труда, методам действий, к статусу организации в обществе.

Социально-психологическая адаптация представляет из себя «включение» человека в организационную культуру организации, привыкание к психологическому климату в коллективе, освоению его традиций, норм, правил и других элементов субкультуры. А также привыкание работника к социальной роли и статусу, которые ему устанавливает группа.

Профессиональная адаптация – освоение новых профессиональных обязанностей, приобретение теоретических и практических знаний, особенностей работы в фирмы. Данная адаптация проводится в форме наставничества либо тренингов. Она способствует тому, чтобы работник не понизил уровень своей профессиональной успешности.

Так же выделяют следующие виды адаптации:

1. По наличию опыта трудоустройства:
   - Первичная
   - Вторичная
2. По содержанию информации:
   - Профессиональная
   - Социально-психологическая
   - Развитие самосознания личности
   - Организационная
3. По результатам адаптации
   - Прогрессивные
   - Регрессивные

4. По характеру адаптации

- Активная
- Пассивная[1]

Все элементы системы адаптации взаимосвязаны, взаимозависимы и выполняют свои функции в постоянном взаимодействии, это видно в приведенной классификации выше.

Одной из трудностей работы с персоналом в организации при привлечении сотрудников является управление трудовой адаптацией. В процессе взаимодействия сотрудника и организации происходит их обоюдная адаптация, основу которого составляет постепенное вхождение сотрудников в новые профессиональные и общественно-экономические условия работы.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях.

В.Р. Веснин отмечает, что сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.[2]

Все виды адаптации не существуют изолированно друг от друга, а теснейшим образом взаимосвязаны, поэтому управление процессом адаптации требует разработки единой системы мероприятий, обеспечивающих ее быстроту и успешность.[3]

Период испытательного срока можно условно приравнять к периоду профессиональной адаптации.

---

[1] Архипова Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров: Учебное пособие. / – М.: Изд. Проспект, 2015. - С.126.

[2] Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М., 2010. - С.207.

[3] Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала : учебное пособие / М. Н. Крутцова. – Вологда : Легия, 2010. –С.128.

В широком смысле протекающая в период испытательного срока адаптация представляет собой взаимное приспособление гражданина и коллектива организации, основывающееся на первостепенной врабатываемости личности в новых для нее профессиональных, социально-психологических и организационно-экономических условиях функционирования организации. В границах процесса адаптации выделяются два структурных компонента, представляющие особый интерес для организации с точки зрения их контроля и управления:

а) внутренние психологические процессы, способствующие отвыканию человека от прежней работы и привыканию к новой, приспособление (ассимиляция) к среде организации, поиск баланса между личными интересами и целями, и интересами и целями организации (идентификация);

б) комплекс организационных мероприятий, протекающих под контролем руководителя организации (структурного подразделения) и кадрового органа, облегчающих новому сотруднику овладение служебными обязанностями в соответствии с должностной инструкцией.

Адаптация рассчитана на весь период испытательного срока, установленного для работника, и реализуется по следующим направлениям:

а) профессиональное овладение системой профессиональных знаний, умений и навыков, эффективное применение их на практике;

б) социально-психологическое овладение ценностями корпоративной культуры, успешное включение в служебную деятельность в составе коллектива, развитие мотивации к служебной деятельности;

в)социально-организационное привыкание к новым условиям служебной деятельности;

г) психофизиологическое приспособление к условиям деятельности и правилам внутреннего распорядка.

Адаптация нового работника - одна из важных проблем кадровых служб и руководителей. Нужно стремиться к тому, что бы адаптационный период был коротким. Установить длительность адаптационного периода в течение 3 месяцев это все что может позволить себе организация по отношению к работнику. То есть полностью совместив его с испытательным сроком. При этом во избежание негативных моментов в организации должна быть разработана и введена в действие программа адаптации работников. Ее следует направить на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирования позитивного образа компании у менеджера, уменьшения дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

1.2. Испытание как организационно-правовая форма определения профессиональной пригодности гражданина

По Конституции Российской Федерации (ч. 4 ст. 32), граждане имеют право на равный доступ к государственной службе, независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям и т.п.

Содержание и характер профессиональных требований и деловых навыков, предъявляемых к кандидату на должность также установлены действующим законодательством.

Согласно Статье 196 ТК РФ необходимость подготовки работников определяет работодатель. Подготовка работников и дополнительное профессиональное образование работников осуществляются работодателем на условиях и в порядке, которые определяются

коллективным договором, соглашениями, трудовым договором. Работодатель обязан проводить профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности. Работникам, проходящим подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с получением образования, предоставлять гарантии, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.[1]

Приход нового сотрудника в организацию подразумевает наличие адаптационного периода. А именно процесса внедрения личности в другой трудовой коллектив. У сотрудника в период испытательного срока создается устойчивое представление об организации. Он составляет первое впечатление, которое не так просто будет изменить.

Срок испытания при приеме на работу согласно ст. 70 ТК РФ не может превышать трех месяцев. А для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев. Если другое не предусмотрено федеральным законом.[2]

По своему содержанию рассматриваемый институт испытания имеет целью, во-первых, позволить руководству выявить степень профессиональной пригодности гражданина к определенному виду профессиональной деятельности.

Во-вторых, создать условия гражданину для оценки должности и вида деятельности, а также для принятия собственного решения на

---

[1] Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015)
[2] Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015)

продолжение работы как подходящей для себя или на отказ от нее, предупредив работодателя.

Правовая норма, регулирующая испытание при приеме на работу, не является новшеством сегодняшнего дня. Как свидетельствует история России, впервые понятие «испытательный срок» было введено в Уставе о промышленном труде 1913 г., который являлся первым крупным актом, объединяющим все существующие на начало XX в. нормы, регулирующие отношения между наемными работниками и работодателем. В соответствии со ст. 33 Устава для лиц, желающих занять должность фабричного инспектора, устанавливалось испытание "в особой комиссии". В то же время следует заметить, что в этом документе отсутствовала правовая регламентация порядка установления самого испытательного срока.[1]

Позднее, уже в 1918 году в Кодексе законов о труде (ст. 32) появляется раздел "О предварительном испытании", согласно положениям которого испытание должно было предшествовать окончательному решению о принятии на работу (при условии, что сама работа отличается длительным характером). Документ устанавливал также, что срок испытания зависел от принадлежности работника к категории рабочих или служащих и вида выполняемой ими работы. На основании результатов испытания принималось решение об окончательном трудоустройстве лица или о его «отчислении с уплатой вознаграждения за время испытания». Интересно заметить, что до истечения срока предварительного испытания работник считался безработным.[2]

В правовом регулировании порядка установления и прохождения работником испытательного срока, несомненно, важную роль сыграло принятие в 1970 году Основ законодательства Союза ССР и союзных

---

[1] Свод законов Российской империи. Т. XI. Ч. 2. СПб., 1913.
[2] СУ РСФСР. 1918. № 87 - 88. Ст. 905. //Консультант Плюс

республик о труде. Настоящий правовой акт рассматривался в качестве базы для необходимых к тому времени разработки и принятия кодексов законов о труде в союзных республиках.[1]

1 апреля 1972 года вступил в силу Кодекс законов о труде РСФСР (КЗОТ 1971). В этом документе оказались собраны вместе все действующие на тот период времени акты, относящиеся к трудовому законодательств. Новые положения, установленные в них, были следующие:

а) впервые предусмотрено установление испытательного срока только по соглашению сторон трудового договора, а не по инициативе работодателя, как это было ранее (п.1 ст. 21 КЗОТа 1971 г.);

б) закреплено положения о том, что в период испытания на работника полностью распространялось законодательство о труде, т.е. теперь лицо, проходящее испытание, считалось принятым на работу;

в) введен запрет на установление испытательного срока для некоторых категорий работников (молодые специалисты; несовершеннолетние; инвалиды Отечественной войны, направленные на работу в счет брони, и т.д.).

Срок испытания, установленный в ст. 22 КЗОТа 1971 г., остался таким же, каким он был установлен в Кодексе законов о труде 1918 г. В указанное положение (п.1 ст. 22 КЗОТа 1971 г.) изменения были внесены в 1988 году. С этого времени срок испытания по общему правилу не мог превышать трех месяцев, а в отдельных случаях, по согласованию с выборным профсоюзным органом, − шести месяцев.[2]

На основе анализа процесса возникновения, становления и развития законодательства об испытательном сроке, отдельные исследователи

---

[1] Ведомости Верховного Совета СССР. 1970. № 29. Ст. 265. //Консультант Плюс.

[2] О внесении изменений и дополнений в Кодекс законов о труде РСФСР. Указ Президиума Верховного Совета РСФСР от 5 февраля 1988 г. ст. 9// Ведомости Верховного Совета РСФСР. – 1988 – № 6. – Ст. 168.

осуществляют его периодизацию. «Таким образом, − считает Н.А. Пивоварова, − становление законодательства об испытательном сроке происходило в несколько этапов: первый − 1913-1917 гг., период действия Устава о промышленном труде; второй − 1917-1971 гг., когда, несмотря на смену Кодексов, испытательный срок рассматривался как предварительный этап, предшествующий заключению трудового договора. Третий этап, начавшийся после принятия КЗОТа 1971 года, можно считать продолжающимся до настоящего времени, поскольку во многом положения о порядке установления для работника испытания сохранились в действующем трудовом законодательстве Российской Федерации».[1]

Так же есть такое понятие как вовлеченность. Специалисты определяют понятие «вовлеченность в трудовой процесс» как особое эмоциональное и интеллектуальное состояние сотрудников, мотивирующее их выполнять свою работу лучше. Как свидетельствует практика, вовлеченные сотрудники заинтересованы в том, чтобы в организации, в которой они трудятся, дела шли хорошо, и готовы даже выходить за рамки должностных полномочий – проявлять инициативу, работать сверхурочно, добровольно выполнять различные поручения.

Вовлеченность - это отношение персонала к работе как к своему делу, высший уровень приверженности сотрудников к компании в сравнении с лояльностью или простой удовлетворенностью. Неудивительно, что работодатели стремятся мотивировать своих сотрудников радеть за общее дело. Многие организации, пытаясь разработать эффективную стратегию вовлеченности, организуют специальные исследования на эту тему».

Результаты исследований последних лет, проведенные рядом отечественных компаний по сходной тематике, дают интересные

[1] Пивоварова Н.А. К вопросу об испытательном сроке // www.consultant.ru (дата обращения 24.04.2016)

результаты. Путь наибольшего успеха демонстрируют те организации, которые больше внимания стали обращать на человеческий фактор, использовать возможности индивидуального подхода и заниматься планированием карьеры персонала. Например, ОАО «Сбербанк России» с учетом результатов ежегодного исследования вносит изменения в организацию своей работы, делает более прозрачной и прогнозируемой систему поощрений и вознаграждений.[1]

Это все говорит о значимости человеческого фактора как одного из основополагающих в вопросе вовлеченности персонала в трудовой процесс.

1.3. Анализ состояния нормативно-правового обеспечения испытательного срока при замещении должности

Рассмотрим нормативно-правовые источники, которые обеспечивают процесс трудовой адаптации .

В соответствии с Конституцией РФ, регулирование трудовых взаимоотношений и других напрямую связанных с ними взаимоотношений, осуществляется законами Российской Федерации федерального уровня. А так же законами субъектов РФ. Конституция Российской Федерации относит трудовое законодательство к совместному ведению РФ и субъектов Российской Федерации.

Основным правовым документом, регулирующим вопросы испытания и испытательного срока при приеме на работу в Российской Федерации, является Трудовой кодекс Российской Федерации, действующий Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г.

В ст. 70 Кодекса, посвященная испытанию при приеме на работу,

[1] Соколов С. Сотрудники у хорошего начальника // Российская газета. – 2013. – 16 сентября.

прописаны следующие положения:

- возможность включения в трудовой договор процедуры испытания работника. Необходимым условием для этого является добровольное соглашение сторон. В случае, если в трудовом договоре отсутствует пункт об испытании, то это означает, что работник принимается на работу без испытания;
- отмечено, что работник, принятый с условием прохождения испытательного срока, действует в том же правовом поле, что и постоянно работающие сотрудники;
- Трудовой кодекс очертил круг лиц, которым испытание при приеме на работу не устанавливается;
- определен срок испытания при приеме на работу.

Ст. 71 ТК РФ предусматривает действия работодателя и работника по результатам испытания.

Согласно ст. 68 ТК РФ прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора.

Приказ (распоряжение) работодателя о приеме на работу объявляется работнику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы. По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежаще заверенную копию указанного приказа (распоряжения).

При приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника, коллективным договор.[1]

[1] Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015)

Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем. Ст. 197 ТК РФ «Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации» закрепляет право работников на вышеуказанные мероприятия.[1]

Нормативно-правовые акты, которые создаются в трудовом коллективе, образуют определенную конкретизацию актов внешнего регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной организации. Так же могут отразить особенности регулирования в ней трудовых и социальных отношений. Примером локальных источников трудового права могут служить коллективные договоры и соглашения, а также правила внутреннего трудового распорядка.

Проблема, с которой столкнулись в ходе изучения нормативной базы, - это то, что не установлена обязательность испытания и испытательного срока при поступлении на работу организации.

Можно предположить, что установление процедуры испытания в обязательном порядке способствует более тщательному подбору сотрудников.

Еще одной проблемой, которая была выявлена в ходе изучения нормативной базы, является фиксация разных сроков испытания при поступлении на работу, отсутствие единого подхода.

Особую значимость представляет непосредственный начальник работника, в обязанность которого входит создание индивидуального плана адаптации, который утверждается начальником структурного подразделения в соответствии с введенной формой (см. Приложение 1). В дальнейшем прямой руководитель доводит до работника индивидуальный

[1] Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015)

план адаптации (под роспись) и сообщает его о критериях оценки эффективности выполнения плана.

Не позже 7 рабочих дней до завершения адаптационного периода гражданина, он же передает руководителю структурного подразделения на утверждение отзыв о прохождении адаптации, рекомендуемая форма которого приведена (см. Приложение 2). В отзыве отражаются данные о выполнении индивидуального плана адаптации, об усвоении и закреплении работником требуемого объема знаний и умений, требующихся для выполнения должностных прямых обязанностей и его готовности к труде в составе этого служебного коллектива. В этом же документе непосредственный начальник определяет рекомендации по результатам прохождения работником испытательного срока, предложения о назначении наставника и иные данные о прохождении адаптации. В дальнейшем отзыв утверждается и передается в кадровую службу организации с целью хранения, а работник при положительном решении допускается к самостоятельному выполнению официальных прямых обязанностей.

Таким образом, профессиональная адаптация имеет слабо развитую нормативно-правовую базу и имеет необходимость в конкретизации проводимых операций на местах. Местные источники трудового права (локальные НПА в сфере труда) обязаны включать определенные мероприятия согласно адаптации персонала.

Слово «профессиональная адаптация» не применяется напрямую. Используются родные по смыслу: «профессиональная ориентация», «профессиональная подготовка», «переподготовка», «повышение квалификации». Подобная замена определений дает возможность нанимателю двусмысленно рассматривать закон, освобождая себя от дополнительных процедур по адаптации персонала.

Необходимо заимствовать положительный опыт (преимущественно западных) организаций, где процесс адаптации четко регламентирован, для любого нового работника назначается попечитель (наставник) и ведется анализ степени адаптации по истечении испытательного срока.

1.4. Анализ международной практики применения испытательного срока на государственной службе

Как показывает анализ зарубежной литературы, в большинстве стран, штаты на государственной службе комплектуются на основе оценки профессиональных, деловых качеств кандидатов. К числу таких качеств обычно относятся опыт работы, образование и квалификация, черты характера и те свойства личности, которые имеют отношение к предстоящей деятельности. Такая профориентация нужна для того, чтобы быстрее сделать труд новичка как можно более производительным. Как профориентация, так и адаптация служащих происходят во время прохождения испытательного срока приема на работу.[1]

В процессе прохождения испытательного срока представляется возможность оценить одаренность и исполнительность сотрудника, его соответствие данной работе. В отдельных случаях испытательный срок применяется и для того, чтобы новые работники сумели пройти предписанные законом вступительные экзамены либо для того, чтобы дать оценку их нравственной и идеологической ориентации. Это является немаловажным в государственной службе. Деловые особенности кандидатов во многих странах остаются ключевым критерием для

[1] Киселев И.Я. Сравнительное и международное трудовое право: Учебник для вузов.- М.: Дело, 2010 - с. 140.

прохождения конкурсного отбора и повышения на государственной службе.

Согласно суждению зарубежных исследователей, в период испытания работодатель, тем или другим методом наблюдая за профессиональными действиями сотрудника, обнаруживает фактические профессиональные свойства для принятия решения о последующем использовании претендента на вакантное место в системе государственной службы. Во время прохождения испытательного срока совершается профориентация и социальная адаптация служащих, необходимость которых у начинающих вызывается отсутствием соответствующего профессионализма и чувством их нерешительности в незнакомом месте.

Поэтому принципиальные цели испытательного срока также состоят в том, чтобы уменьшить стартовые издержки и дать возможность новому служащему быстрее достичь общих стандартов выполнения работы, снизить чувство неопределенности, быстрее достичь чувства удовлетворенности работой. В этих целях определяется и период прохождения испытательного срока, продолжительность которого устанавливается нанимателем с учетом сложности и специфики работы. Так, в странах Европейского Союза испытательный срок обычно колеблется в пределах одного-двух лет. В Италии, согласно статье 2118 Гражданского кодекса, испытательный срок должен быть предметом двухстороннего соглашения между работодателем и нанимающимся на работу и не должно длиться более 6 месяцев. Оформляться он должен в письменной форме и до начала трудовой деятельности. В коллективном договоре длительность испытательного периода может быть снижена, с гарантированным его продлением в случае заболевания работника или иных причин. Положение сотрудников, проходящих испытательный срок, ничем не отличается от положения всех прочих сотрудников организации. Этот аспект является принципиально важным. При подписании трудового

договора работодателю важно отметить, что вновь принятый сотрудник в период своего испытательного срока никак не ущемлен в правах по сравнению с остальными. Выплата заработной платы в этот период также должна производиться на общих основаниях. Законодатель не делает различий между оплатой труда сотрудника, проходящего испытательный срок, и его коллеги, работающего на общих основаниях.

Вместе с тем характерным для западных стран является то, что продолжительность этого срока не обязательно должна быть максимальной. Наниматель может ввести любой срок предварительного испытания, не выходящий за пределы, установленные законодательством. Условие об установлении предварительного испытания обязательно предусматривается в трудовом договоре (контракте) и отражается в приказе о приеме на работу. Отсутствие в трудовом договоре этого условия означает, что работник принят без предварительного испытания. Кроме того, следует отметить, что раньше на Западе испытание при приеме на работу допускалось только в случае, если работник устраивался на постоянную работу. Сегодня во многих странах испытательный срок устанавливается и при временном трудоустройстве работника.

Необходимость испытательного срока определяется не только интересами нанимателя. Определенные преимущества в испытательном сроке видят для себя и сами работники. За это время, как правило, они имеют возможность оценить новую работу, ее условия, психологическую обстановку в коллективе, совместимость с руководителем. Социальная адаптация служащих требует достаточно длительного времени, ибо любой государственных служащий – это личность, которая должна вобрать в себя групповые ценности и нормы поведения.

Действующее в странах законодательство содержит, как правило, нормы и правила приема на государственную службу. Например, в США в их содержание входят:

– компетентность принимаемых лиц с учетом представительства основных слоев населения;

– обязательная оценка способностей, знаний и квалификации на основе объективного и открытого конкурса, гарантирующего всем равные возможности;

– наличие льгот при поступлении на службу для отдельных категорий граждан (ветераны, женщины, представители национальных меньшинств и другие).

Испытание предусматривается в качестве обязательного условия для граждан, впервые принятых на государственную службу, в том числе по результатам конкурса.

Обязательность устанавливать испытательный срок для принятых на государственную службу вызывается также тем, что опубликование перечня вакантных должностей позволяет принимать участие в конкурсе каждому заинтересованному лицу. При этом нельзя не учитывать, что как в американских фирмах, так и на государственной службе делается ориентация на узкую специализацию сотрудников. В США специалисты являются, обычно, профессионалами в узкой области знаний, их продвижение по иерархии управления характеризуется вертикальной мобильностью, что не обеспечивает необходимого маневра кадрами в системе государственной службы, но в тоже время при приёме на работу требует более тщательного изучения принимаемых на службу. Это объясняет необходимость того, чтобы каждое ведомство, объявляло самостоятельно конкурс и устанавливало особые требования к кандидатам на замещение вакансий. После зачисления в государственный орган сотрудники подлежат соответствующей дополнительной проверке и профессиональной подготовке. Все кандидаты проходят специальную проверку их финансового положения, анкетных данных, личной жизни по линии спецслужб.

На начальном этапе прохождения испытательного срока проводится процедура введения в должность, которая выражается знакомством его с обязанностями, изложенными в инструкции, ограниченными его узкой специализацией, прав и ответственности, которые он будет иметь, но не знакомят с деятельностью государственной организации, фирмы в целом.

Служба высших руководителей (СВР) представляет отдельную структуру в органах исполнительной власти США, которая формируется на основе текущих кадровых потребностей органов государственной власти. Прием на должности СВР основан на принципах конкурентности и открытости. Для замещения соответствующей должности необходимо участие в конкурсе. Предусмотрен также альтернативный путь поступления, предполагающий обучение по специальной образовательной программе, созданной Службой управления персоналом.

Учитывая, что эта модель является общей для всех уровней государственного управления, она представляет собой методическую основу для разработки учебных программ, составления планов профессионального развития высших руководителей в период прохождения испытательного срока. Вся программа подготовки подчинена тому, чтобы служащий, прошедший испытательный срок по программе профессионального развития, должен обладать набором установленных профессиональных качеств.

При неудовлетворительной оценке подготовленности претендента на руководящую должность его увольняют или переводят на прежнюю должность. В оценке профессиональной пригодности государственных служащих США используется тестирование, процедуры которого регулируются федеральным законодательством и законодательством штатов. При этом особые правила включаются в законы о защите личных

данных, о гигиене и охране труда, о производственной среде, о запрете дискриминации.[1]

Опыт Новой Зеландии показывает, что в период прохождения испытательного срока работодатель должен находиться в постоянном взаимодействии с нанятым работником и при любом отклонении от стабильности в работе испытываемого он обязан принять меры к улучшению его трудовой деятельности.

Исходя из проведённого анализа стоящих задач, решаемых в период испытательного срока, следует отметить, что в странах Западной Европы и США штаты на государственной службе комплектуются на основе оценки профессиональных, деловых и моральных качеств кандидатов.

Говоря о специфике прохождения испытательного срока государственных служащих Франции, можно сказать, что она определяется тем, что государственная служба в этой стране имеет глубокое идеологическое обоснование, основанное на понимании её как особой профессии, существенно отличающейся от всех других профессий, требующей от человека особых качеств и полной отдачи. Приём на государственную службу проводится на конкурсной основе. Вместе с тем существует и внеконкурсная процедура набора, должности работников служб контроля и инспекций, зарезервированных должностей, которые предназначены для лиц, пострадавших при оказании услуг отечеству.

Отбор кандидатов проводится специальным жюри, создаваемым органом, набирающим государственных служащих. По результатам испытаний жюри составляет список пригодных, по его мнению, кандидатов в соответствии с полученными оценками. На основании представленных сведений о проведении результатов конкурса выносится решение о приёме на государственную службу. Правовой статус

[1] Азаров Г.П. Договоры, контракты о труде. (Подготовлен для системы Консультант Плюс, 2016) // www.consultant.ru

французского государственного служащего отличается от правового статуса государственного служащего США. Во Франции прохождение государственной службы регулируется нормами не трудового законодательства, а нормами административного права и права государственной службы как его части, которое предусматривает особый порядок разрешения трудовых споров, дополнительные ограничения, налагаемые на работника. Поступающий на государственную службу Франции, как правило, посвящает ей всю свою трудовую жизнь. Как считает французский специалист менеджмента Л. Рубан, культура государственной службы состоит из двух элементов:

1. Профессиональная культура, разделённая на секторы
2. Социальная, в том числе нравственная культура

Организационная культура государственных служащих Франции, как и ряда других стран Европейского Союза, испытывает действие ряда факторов, снижающих уровень ее состояния:

- процесс глобализации, охвативший многие страны, способствует стиранию национальных традиций построения государственной службы на основе честного и добросовестного выполнения служащим своих обязанностей;
- приватизация государственной собственности;
- формализм и бюрократизм в подходах к решению служебных вопросов, сложившийся и утвердившийся в государственных структурах.

Специалист, который обладает соответственными моральными качествами, будет демонстрировать высокий стандарт поведения как в отношениях со своими коллегами, подчинёнными, так и клиентами. После принятия в должность наступает фаза проверки (испытательный срок). В ходе которой должностное лицо должно подтвердить свою способность к выполнению возложенных на него обязанностей.

На организацию и проведение испытательного срока государственных служащих Японии оказал её стремительный прогресс, одной из причин которого явилась система государственного управления, основанная на коллективизме и использовании морально-психологических рычагов воздействия на личность. При этом выделяется ряд особенностей, характеризующих японское управление и государственную службу:

1. Гарантия занятости в системе государственной службы и создание доверительной обстановки. Это приводит к стабильности трудовых ресурсов и уменьшению текучести кадров. Гарантию занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма;

2. Гласность и открытость корпоративных отношений. Когда все сотрудники имеют доступ к информации о политике и деятельности ведомства, учреждения, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает результативность;

3. Особое значение придается систематическому повышению эффективности служебной деятельности, её качественных характеристик;

4. Управление, ориентированное на качество, где руководитель должен направлять максимум усилий на контроль за качеством.

Такой подход к системе управления государственной службы организовывает необходимую им профессиональную подготовку сотрудникам. Кроме того, в процессе управления руководители стремятся к улучшению человеческих взаимоотношений в коллективе, что способствует адаптации сотрудников к новым условиям и японскому менталитету.

Конституция Японии закрепила принцип равного доступа граждан к государственной службе. Поступление на государственную службу производится на основе конкурсных экзаменов, которые в соответствии с Законом о государственных служащих призваны выявлять кандидатов в

соответствии с его личными заслугами, уровнем профессиональной подготовки и соответствующими деловыми качествами.

В тоже время право сдавать экзамены для поступления на государственную службу имеют только японские подданные. Содержание конкурсных экзаменов идентично для большинства государственных учреждений. Экзамены предусматривают оценку квалификации и исполнительности, медицинское обследование. По закону к экзаменам должны допускаться все лица (японцы) на равных условиях и должна быть обеспечена достаточная гласность их проведения. Предусматривается проведение экзамена по физической подготовке, а также оценка специальных навыков. Имена и баллы тех, кто успешно прошел экзамены, вписываются в свидетельство о праве на назначение на государственную службу в точном соответствии с результатами экзаменов. Срок действия этого свидетельства – один год.

В период прохождения испытательного срока, наряду с установлением профессиональной пригодности принимаемого на службу, устанавливается его умение работать в коллективе, понимание значения своего труда для общего дела, способность к саморазвитию, восприимчивость к новым идеям, так как в Японии существует своя специфика в управлении персоналом, которая заключается в следующих основных принципах:

- переплетение интересов и сфер жизнедеятельности ведомства, фирм и работников, заключающееся в высокой степени зависимости работника от своего ведомства, фирмы в качестве предоставления ему значительных специальных гарантий и благ в обмен на преданность ведомству, фирме и готовность защищать ее интересы;

- приоритет коллективного начала перед индивидуальным, поощрение кооперации людей внутри фирмы, в рамках разного рода

небольших групп, атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов.

В процессе организации управления персоналом особое внимание уделяется подготовке руководителей, считается, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке учреждения, фирмы, а не по отдельным ее функциям.[1]

Такой подход становится основой выбора направления повышения квалификации сотрудника. Так, например, руководитель отдела или другого структурного подразделения выбирает для освоения такую сферу профессиональной деятельности, в которой он раньше не работал.

Конкурсные экзамены служат основным способом повышения государственных служащих в должности. Сдавшие экзамен заносятся в особый список, из которого соответствующее ведомство производит назначение. Назначение на должность или повышение в должности, как правило, происходит с испытательным сроком (не менее 6 месяцев), по истечении которого при положительных результатах и происходит официальное назначение.

Таким образом, проведенные исследования назначения и организации испытательного срока при замещении вакантных должностей показывают, что испытательный срок для государственных служащих в зарубежных странах является важным элементом кадрового менеджмента, включающего в себя такие взаимосвязанные направления деятельности как набор персонала, проверка его профессиональной пригодности, адаптация государственных служащих.

Анализ систем организации испытательного срока при замещении вакантных должностей государственных служащих за рубежом дают

---

[1] Либерман К. Как из новичка сделать профи // Кадровый вопрос. - 2012. - № 9 // www.consultant.ru

основания полагать, что они имеют не только различия, но и общие черты, так как каждая из них делает упор на активизации человеческого фактора.

Резюмируя вышесказанное в результате проведённого анализа организации испытательного срока в системе государственной службы зарубежных государств можно сделать следующие выводы:

1. Анализ международной практики применения испытательного срока позволяет утверждать о том, что установление предварительного испытания при приёме на работу обеспечивает не только проверку профессиональной и нравственной пригодности кандидата, но и обеспечивает социально-психологическую адаптацию сотрудника к новым для него условиям профессиональной деятельности, которые должны оговариваться в трудовом договоре.

2. Зарубежный опыт организации испытания свидетельствует о необходимости поддержания постоянной коммуникации между представителем нанимателя и работником, проходящим испытательный срок. В целях обеспечения результативности процедур испытания широко практикуется разработка программы адаптации нового сотрудника. По окончанию испытательного срока осуществляется его оценка. Шкала оценивания обычно содержит показатели: хорошо; удовлетворительно; не удовлетворительно.

3. Большой интерес представляет опыт ряда других стран по работе с высшим административным персоналом, так как от этой категории руководителей зависит характер и стратегия развития управления персоналом в организации.. Японская методика отождествления личных интересов работника с интересами организации, действие которой начинается уже в период испытательного срока, позволяет сократить текучесть кадров и способствует повышению эффективности профессиональной деятельности.

Выводы по первой главе

1. В широком смысле протекающая в период испытательного срока адаптация представляет собой взаимное приспособление гражданина и коллектива организации, основывающееся на первостепенной врабатываемости личности в новых для нее профессиональных, социально-психологических и организационно-экономических условиях функционирования организации. Являясь юридической формой реализации гражданами права на труд, испытание призвано помочь руководителю организации выявить наиболее компетентных сотрудников, предоставить им возможность в соответствии со своим призванием, способностями и желанием трудиться на пользу обществу и государству.

2. Этапы становления правового института испытания в российском государстве:

- первый − 1913-1917 гг. − время действия Устава о промышленном труде, в котором впервые введено понятие «испытательный срок при приеме на работу»;
- второй − 1917-1971 гг. − испытательный срок рассматривается как предварительный этап, предшествующий заключению трудового договора.
- третий - (время принятия КЗОТа 1971 г. – начало 1990-х гг.) был установлен ряд новых положений:

3. Прошедшие два десятилетия внесли существенные изменения в ситуацию на рынке труда. Вполне очевидно, что в условиях современной российской действительности основные направления социально-экономического развития страны лежат на пути вовлечения организациями и их кадровыми органами в решение стоящих перед организацией задач творческого потенциала личности сотрудника, проходящего испытательный срок. Специалисты определяют понятие «вовлеченность в трудовой процесс» как особое эмоциональное и

интеллектуальное состояние сотрудников, мотивирующее их выполнять свою работу лучше.

4. В числе наиболее вероятных направлений расширения практики использования испытательного срока при замещении должностей представляются следующие: а) овладение современными методами проверки профессиональной пригодности гражданина, его соответствия замещаемой должности, стимулирование профессиональной адаптации; б) органичное включение работника в систему межличностных и служебных взаимоотношений в организации, в его коллектив как равноправного члена (социально-психологическая адаптация); в) развитие самосознания личности в условиях расширения диапазона профессиональной деятельности и общения с другими сотрудниками организации; г) создание условий, способствующих приспособлению граждан, проходящих испытательный срок, к новому социуму, нормам организационной культуры, правилам служебного поведения и взаимоотношений в коллективе организации (организационно-экономическая адаптация); д) совершенствование локальных нормативных правовых актов организации по урегулированию процессов испытания при поступлении на работу.

5. Сложность и многоаспектность процесса становления нового сотрудника в организационных условиях требуют от его руководства реализации эффективной политики управления данным процессом и непрерывного мониторинга его хода и результатов.

6. В результате проведённого анализа организации испытательного срока в системе государственной службы зарубежных государств можно утверждать:

– установление предварительного испытания при приёме на работу обеспечивает адаптацию сотрудника к новым для него условиям профессиональной деятельности, которые должны оговариваться в трудовом договоре.

– зарубежный опыт свидетельствует о необходимости поддержания постоянной коммуникации между представителем нанимателя и работником, проходящим испытательный срок. В целях обеспечения результативности процедур испытания широко практикуется разработка программы адаптации нового сотрудника.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ГБУ ТЦСО «ЗЕЛЕНОГРАДСКИЙ»

2.1. Характеристика ГБУ ТЦСО «Зеленоградский» и основных направлений его деятельности

Практический опыт будем рассматривать на примере Государственного Бюджетного Учреждения Территориального Центра социального обслуживания «Зеленоградский» (см. Приложение 3). Центр

имеет самостоятельный баланс, круглую печать и угловой штамп с его наименованием, счета, бланки, юридический адрес и удостоверения для сотрудников.

ГБУ ТЦСО «Зеленоградский» был открыт в ноябре 1995г. В соответствии с приказом Департамента социальной защиты населения г. Москвы № 143 от 16.06.2005 г. ЦСО «Зеленоградский» становится Комплексным Центром социального обслуживания населения «Зеленоградский». С 06.06.2013г. переименован в ГБУ ТЦСО «Зеленоградский». Филиалами ГБУ ТЦСО «Зеленоградский» являются Центры социального обслуживания «Савелки», «Крюково», «Солнечный», (приказ ДСЗН № 383).

Главной задачей центра является социальная поддержка граждан пожилого возраста, инвалидов, многодетных и неполных семей, детей, оставшиеся без попечения родителей. В ТЦСО «Зеленоградский» существуют следующие виды помощи: продуктовая, вещевая, социально-бытовая, социально-медицинская, психолого-педагогическая, юридическая и др. Ежегодно услуги социальной защиты предоставляются 12288 пенсионерам и инвалидам района Матушкино и 507 семьям с детьми. Культурно-массовые мероприятия посещают 6000 человек (см. таблица 2.1.).

Таблица 2.1.

Виды оказываемых услуг ТЦСО «Зеленоградский»

Виды	Всего	Пенсионеры	Инвалиды	Семьи с детьми
Оказание социального обслуживания на дому	960	188	722	-
Оказание социально-медицинского обслуживания на дому	120	4	116	-
Социальный патронат	15	-	15	-
Оказание срочной социальной помощи	10737	3862	6665	210

Оказание социальной помощи семье и детям	1436	-	-	507-семей
Отделение дневного пребывания	495	220	275	-
Оказание мобильной социальной службы	347	86	218	43
Предоставление горячего питания	1255	416	771	68
Социальная реабилитация инвалидов и лиц с ограничением жизнедеятельности	109	39	70	

Основными направлениями деятельности ТЦСО «Зеленоградский» являются:

– оказание социально-бытовой помощи и доврачебной медицинской помощи в надомных условиях инвалидам и гражданам пожилого возраста;

– социально-бытовое, культурное, медицинское доврачебное обслуживание граждан, организация их питания и отдыха, поддержание активного образа жизни;

– предоставление бытового обслуживания малообеспеченным гражданам по сниженным ценам;

– оказание неотложной помощи разового характера гражданам, остронуждающимся в социальной поддержке (вещевая, продовольственная, социально-правовая и др.);

– привлечение к сотрудничеству государственных, общественных и других предприятий и организаций на договорной основе.[1]

---

[1] ГБУ ТЦСО «Зеленоград

На 2016 год всего в ГБУ ТЦСО «Зеленоградский» работает 935 человек (см. Приложение 4).

Данные штатного расписания показывают, что большую долю персонала занимает рабочий персонал, а наименьшую служащие. А так же, что общая численность сотрудников в 2015 году и 2016 году уменьшилась по сравнению с численностью 2014 года.

Это самый большой по численности ТЦСО среди аналогичных в других московских округах.

Основные задачи деятельности ГБУ ТЦСО «Зеленоградский»:

– разработка мероприятий по организации социального обслуживания граждан, предупреждению снижения уровня их социальной защиты на основе анализа социальной и демографической ситуации, уровня социально- экономического обеспечения населения на территории, обслуживаемой центром;

– поиск граждан, нуждающиеся в социальном обслуживании,

– учет всех граждан, нуждающихся в социальном обслуживании;

– выявление конкретных форм помощи, периодичности ее предоставления гражданам, которые нуждаются в социальном обслуживании, исходя из состояния здоровья и возможности к самообслуживанию;

– оказание социальных, бытовых, консультативных и иных услуг постоянного, временного или разового характера гражданам,

---

а
д
с
к
и
й
» // http://www.dszn.ru

нуждающимся в социальным обслуживании, в соответствии с федеральным или перечнем социальных услуг при условии соблюдения принципов гуманности, преемственности, доступности и конфиденциальности предоставления помощи;

– трудовая реабилитация граждан в лечебно-трудовых мастерских, надомных производствах, подсобных хозяйствах, находящихся в введении центра, при соблюдении законодательства о труде и охране труда РФ;

– внедрение в практику новых форм социального обслуживания в зависимости от характера нуждаемости граждан в социальной поддержке и местных социально- экономических условий региона;

– привлечение различных государственных, муниципальных и негосударственных структур к решению вопросов оказания социальной поддержки гражданам и координации их деятельности в этом направлении;

– осуществление мероприятий по повышению профессионального уровня работников Центра.

Деятельность Центра осуществляется по следующим функциональным направлениям:

– решение общих вопросов социальной поддержки граждан;

– социальная поддержка граждан пожилого возраста и инвалидов.

Центр проводит свою работу под руководством Управления социальной защиты населения Зеленоградского Административного Округа и Департамента социальной защиты населения г. Москвы в тесном взаимодействии с территориальными органами исполнительной власти (см. Приложение 5).

В структуру Центра входит аппарат управления и подразделения социального обслуживания, создаваемые, реорганизуемые и ликвидируемые решением директора Центра по согласованию с Окружным Управлением социальной защиты населения.

Директором центра является Колесникова Ирина Геннадьевна. Ее назначает и освобождает от должности Управление социальной защиты населения Зеленоградского административного округа по согласованию с Департаментом социальной защиты населения Москвы. Директор Центра имеет заместителей (зам. директора по социальной работе и зам. директора по общим вопросам, зам. директора по работе с семьей и детьми), назначаемых и освобождаемых от должности директором Центра. Распределение обязанностей между заместителями осуществляется директором Центра.

Перечень профессий и специальностей ГБУ ТЦСО «Зеленоградский» представлен в штатном расписание (см. Приложение 4).

На 01.04.2016г. В ГБУ ТЦСО «Зеленоградский» работают следующие структурные подразделения (см. Приложение 6):

– отделение социального обслуживания на дому;
– отделение срочного социального обслуживания;
– отделение дневного пребывания для граждан пожилого возраста;
– отделение социального патронажа;
– сектор «Мобильная социальная служба»;
– отделение социальной помощи семье и детям;
– отделение социальной реабилитации детей-инвалидов;
– отделение дневного пребывания;
– отделение дневного пребывания несовершеннолетних.

Отделения социального обслуживания на дому (ОСО). Основная цель социального обслуживания на дому - максимально продлить нахождение граждан в привычной для них среде обитания, поддержать их личностный «социальный статус», защищать их права и законные интересы.

Социальные услуги оказываются на основании ИППСУ (индивидуальная программа получателя социальной услуги). ИППСУ

содержит:

1. Формы социального обслуживания;

2. Объем, сроки, периодичность;

3. Перечень рекомендуемых

м
е
н
д
у
е
м
ы
х
п
о
с
т
а
в
щ
и
к
о
м
услуг.

ИППСУ

я
в
л
я
е
т
с

я
о
с
н
о
в
а
н
и
е
м
з
а
к
л
ю
ч
е
н
и
я
д
о
г
о
в
о
р
а

о
п
р
е
д
о
с
т
а
в
л
е
н
и
и
с
о
ц
и
а
л
ь
н
ы
х
услуг.

С
о
ц

и
а
л
ь
н
ы
й
р
а
б
о
т
н
и
к
о
к
а
з
ы
в
а
е
т
с
л
е
д
у

ю
щ
и
е
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
-
б
ы
т
о
в
ы
е
услуги:

– п
о
к
у
п
к
а

и
д
о
с
т
а
в
к
а
за счет
с
р
е
д
с
т
в
п
о
л
у
ч
а
т
е
л
я
с
о

ц
и
а
л
ь
н
ы
х
услуг на дом
п
р
о
д
у
к
т
о
в
п
и
т
а
н
и
я
,
г
о
р

я
ч
и
х
обедов;

– помощь в
п
р
и
г
о
т
о
в
л
е
н
и
и
пищи; помощь в приеме пищи;

– п
о
к
у
п
к
а
и
д

остаквказасчет
средствполученияс
оц
и

а
л
ь
н
ы
х
услуг на дом
т
о
в
а
р
о
в
первой
н
е
о
б
х
о
д
и
м
о
с
т
и
;

– оказание помощи в проведении уборки помещений

й
;

– помощь в оплате за жилое помещение и коммунальные услуги, услуги связи;

– помощь в на

писании писем, оформлении подписки на газеты и журналы

р
н
а
л
ы
;

– помощь в
п
о
с
е
щ
е
н
и
и
т
е
а
т
р
о
в
,
в
ы
с
т
а

в
о
к
и
других
к
у
л
ь
т
у
р
н
ы
х
м
е
р
о
п
р
и
я
т
и
й
, а так же в
г
о
с

п
и
т
а
л
и
з
а
ц
и
и
,
п
о
с
е
щ
е
н
и
е
в
б
о
л
ь
н
и
ц

е
,
с
о
п
р
о
в
о
ж
д
е
н
и
е
в
л
е
ч
е
б
н
о
-
п
р
о
ф
и

лактических средств управления, если это необходимо

и
м
о
;

– п
с
и
х
о
л
о
г
и
ч
е
с
к
а
я
п
о
д
д
е
р
ж
к
а
.

В 2015 году в ОСО состояло на обслуживании 6377 человеке

к
(см.
П
р
и
л
о
ж
е
н
и
е
8).

Отделение срочного социального обслуживаия (ОССО). О
с
н
о
в
н
о
й
целью
о
т
д
е
л
е

н
и
я
ОССО
я
в
л
я
е
т
с
я
о
к
а
з
а
н
и
е
н
е
о
т
л
о
ж
н
о

й
помощи
р
а
з
о
в
о
г
о
х
а
р
а
к
т
е
р
а
г
р
а
ж
д
а
н
а
м
п

ожилоговодозрастатаиинвалидов, кот

о
р
ы
е
остро
н
у
ж
д
а
ю
т
с
я
в
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
й
п
о
д
д

е
р
ж
к
е
.

В 2015 году в ОССО получили помощь 7794 человека (см. Приложение).

жение 8). Отделение срочного социал

ь
н
о
г
о
о
б
с
л
у
ж
и
в
а
н
и
я
(ОССО) ГБУ ТЦСО
«З
е
л
е
н
о
г
р
а
д
с

кий» оказывает следующие социальные

н
ы
е
услуги:

– обеспечение бесплатным горячим питанием или наборами продуктов (с ноября 2013г. в виде электронного социального сертификата[1]);
– о
б
е
с
п
е
ч
е
н
и
е
о
д
е
ж
д
о
й
, обувью и
д

[1] Постановление Правительства Москвы ПП- 579 от 02.09.13 «О порядке и условиях оказания в г. Москве адресной социальной помощи гражданам, находящимся в трудной жизненной ситуации с использованием электронного социального сертификата».

р
у
г
и
м
и
п
р
е
д
м
е
т
а
м
и
первой
н
е
о
б
х
о
д
и
м
о
с
т

и
;
– с
о
д
е
й
с
т
в
и
е
в
п
о
л
у
ч
е
н
и
и
ю
р
и
д
и
ч
е

с
к
о
й
помощи в целях защиты их прав и
з
а
к
о
н
н
ы
х
и
н
т
е
р
е
с
о
в
п
о
л
у
ч
а
т

е
л
е
й
с
о
ц
и
а
л
ь
н
ы
х
услуг;

– с
о
д
е
й
с
т
в
и
е
в
п
о
л

учении и времени
нного
жилого
помещения;
– со

действиев получениии экстренной п

с
и
х
о
л
о
г
и
ч
е
с
к
о
й
помощи с
п
р
и
в
л
е
ч
е
н
и
е
м
к этой работе
с

в
я
щ
е
н
н
о
с
л
у
ж
и
т
е
л
е
й
и
п
с
и
х
о
л
о
г
о
в
;

– с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
-
п
р
а
в
о
в
ы
е
услуги;
– иные
с
р
о
ч
н
ы
е
с
о

ц
и
а
л
ь
н
ы
е
услуги.

В
н
а
с
т
о
я
щ
е
е
время
п
о
л
у
ч
а
т
е
л

я
м
и
с
о
ц
и
а
л
ь
н
ы
х
услуг ОССО ГБУ ТЦСО
«З
е
л
е
н
о
г
р
а
д
с
к
и
й
»

я
в
л
я
ю
т
с
я
п
е
н
с
и
о
н
е
р
ы
,
и
н
в
а
л
и
д
ы
,
м

н
о
г
о
д
е
т
н
ы
е
и
н
е
п
о
л
н
ы
е
семьи,
б
е
з
р
а
б
о
т
н

ы

е

.

О

т

д

е

л

е

н

и

е

д

н

е

в

н

о

г

о

п

р

е

б

ы

в

а

н

и

я

(ОДП).

О

т

д

е

л

е

н

и

е

я

в

л

я

е

т

с

я

п

о

л

у

с

т

а

ц

и

о

н
а
р
н
ы
м
с
т
р
у
к
т
у
р
н
ы
м
п
о
д
р
а
з
д
е
л
е
н
и

е
м
Центра.
П
р
е
д
н
а
з
н
а
ч
а
е
т
с
я
для
о
к
а
з
а
н
и
я
с
о

ц
и
а
л
ь
н
о
-
б
ы
т
о
в
ы
х
,
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
-
п
с
и

хологических, социально-педаго

г
и
ч
е
с
к
и
х
услуг,
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
их
п
и
т
а
н
и
я
и отдыха, а также

поддержание активного образа жизни пожилых людей и

инвалидов, проживающих в районах

Зеленограда, одиноких или проживающ

щ
и
х
в семьях.

В 2015г. ОДП
п
о
с
е
т
и
л
и
506
ч
е
л
о
в
е
к
(см.
П
р
и
л
о
ж
е

н
и
е
8).
В
о
т
д
е
л
е
н
и
и
д
н
е
в
н
о
г
о
п
р
е
б
ы
в
а

н
и
я
о
р
г
а
н
и
з
о
в
а
н
ы
:
г
о
р
я
ч
е
е
п
и
т
а
н
и

е

,

к

у

л

ь

т

у

р

н

ы

й

досуг,

в

с

т

р

е

ч

и

с

р

у

к

о

в

о

д

и

т
е
л
я
м
и
района,
в
с
т
р
е
ч
и
с
и
н
т
е
р
е
с
н
ы
м
и
людьми,
а
в

т
о
б
у
с
н
ы
е
и
п
е
ш
е
х
о
д
н
ы
е
э
к
с
к
у
р
с
и
и
,

посещение театров, кино театров, лекции, беседы,

организация конкурентных программ

, курсы

к

о

м

п

ь

ю

т

е

р

н

о

й

г

р

а

м

о

т

н

о

с

т

и

, курсы

и

з

у

ч

е
н
и
я
а
н
г
л
и
й
с
к
о
г
о
языка.

В 2010 году на базе ТЦСО «З
е
л
е
н
о
г
р
а
д
с
к

и
й
» был создан сектор
«М
о
б
и
л
ь
н
а
я
с
о
ц
и
а
л
ь
н
а
я
служба». Людям,
п
о
п
а
в
ш

и
м
в с
л
о
ж
н
у
ю
ж
и
з
н
е
н
н
у
ю
с
и
т
у
а
ц
и
ю
, остро
н
у

ж
д
а
ю
щ
и
м
с
я
в с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
й
п
о
д
д
е
р
ж
к
е
,

оказывается социальная помощь специал

и
с
т
а
м
и
по
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
й
работе и
с
о
ц
и
а
л
ь
н
ы
м
и

работниками. В основном, это разовые с

о
ц
и
а
л
ь
н
ы
е
услуги:

– с
о
д
е
й
с
т
в
и
е
в о
ф
о
р
м
л
е
н
и

индивидуальной программы реабили

литации;

– сопровождение при прохожд

е
н
и
и
д
и
с
п
а
н
с
е
р
и
з
а
ц
и
и
в л
е
ч
е
б
н
о
-
п
р

о
ф
и
л
а
к
т
и
ч
е
с
к
и
х
у
ч
р
е
ж
д
е
н
и
я
х
;

– д
о
с

т
а
в
к
а
а
б
с
о
р
б
и
р
у
ю
щ
е
г
о
белья
и т
е
х
н
и
ч
е
с
к

и
х
с
р
е
д
с
т
в
р
е
а
б
и
л
и
т
а
ц
и
и
на дом;

– о
к
а
з
а
н
и

е
на дому
р
а
з
о
в
ы
х
услуг по уходу за детьми-
и
н
в
а
л
и
д
а
м
и
;
– р
а
з
о
в
о
е
с

о
п
р
о
в
о
ж
д
е
н
и
е
и
н
в
а
л
и
д
о
в
и детей-
и
н
в
а
л
и
д

о
в
в у
ч
р
е
ж
д
е
н
и
я
д
о
п
о
л
н
и
т
е
л
ь
н
о
г
о
о
б

р
а
з
о
в
а
н
и
я
;

– о
к
а
з
а
н
и
е
помощи о
б
у
ч
е
н
и
е
р
о

д
с
т
в
е
н
н
и
к
о
в
уходу
за г
р
а
ж
д
а
н
а
м
и
с о
г
р
а
н
и
ч

е
н
и
я
м
и
ж
и
з
н
е
д
е
я
т
е
л
ь
н
о
с
т
и
;

– с
о
п
р
о

в
о
ж
д
е
н
и
е
п
о
л
у
ч
а
т
е
л
я
с
о
ц
и
а
л
ь
н
ы
х
услуг

в д
о
с
у
г
о
в
ы
е
у
ч
р
е
ж
д
е
н
и
я
,
на к
у
л
ь
т
у
р
н
о

-
м
а
с
с
о
в
ы
е
и п
р
а
з
д
н
и
ч
н
ы
е
м
е
р
о
п
р
и
я
т

и
я
и р
а
з
л
и
ч
н
ы
е
у
ч
р
е
ж
д
е
н
и
я
с
о
ц
и
а
л
ь
н

ойинфраструктуры;

– с опровождении

е
на в
о
к
з
а
л
ы
и а
э
р
о
п
о
р
т
ы
при
н
а
л
и
ч
и
и
билета,
о
ф
о

р
м
л
е
н
н
о
г
о
на имя
п
о
л
у
ч
а
т
е
л
я
с
о
ц
и
а
л
ь
н
ы

х
услуг;
– с
о
п
р
о
в
о
ж
д
е
н
и
е
к местам
з
а
х
о
р
о
н
е
н
и
я
р
о

д
с
т
в
е
н
н
и
к
о
в
(в п
р
е
д
е
л
а
х
города Москвы) и др.

В 2015 году в
с
е
к
т
о
р
е
«М

о
б
и
л
ь
н
а
я
с
о
ц
и
а
л
ь
н
а
я
служба»
п
о
л
у
ч
и
л
и
помощь 608
ч

е
л
о
в
е
к
(см.
П
р
и
л
о
ж
е
н
и
е
8).

О
т
д
е
л
е
н
и
е
с
о

ц

и

а

л

ь

н

о

г

о

п

а

т

р

о

н

а

ж

а

(ОСП).

О

к

а

з

ы

в

а

е

т

е

ж
е
д
н
е
в
н
у
ю
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
-
б
ы
т
о
в
у
ю
помощь
(в
к

л
ю
ч
а
я
в
ы
х
о
д
н
ы
е
и
п
р
а
з
д
н
и
ч
н
ы
е
дни) на
в
р
е

менной (до 6 месяцев) или постоянной основе, уход за одиноким

н
о
к
и
м
и
и
о
д
и
н
о
к
о
п
р
о
ж
и
в
а
ю
щ
и
м
и
и
н
в

а
л
и
д
а
м
и
и
г
р
а
ж
д
а
н
а
м
и
п
о
ж
и
л
о
г
о
в
о
з

р
а
с
т
а
,
у
т
р
а
т
и
в
ш
и
м
и
с
п
о
с
о
б
н
о
с
т
ь
к

самообслуживанию, и чье жилье не обременено юр

и
д
и
ч
е
с
к
и
м
и
о
б
я
з
а
т
е
л
ь
с
т
в
а
м
и
(д
о
г
о

в
о
р
ренты,
д
а
р
е
н
и
я
,
п
о
ж
и
з
н
е
н
н
о
г
о
с
о
д
е
р

ж
а
н
и
я
и пр.) В 2015г. в 3-х
о
т
д
е
л
е
н
и
я
х
ОСП
п
о
л
у
ч
и
л
и
помощь 49
ч
е
л

о
в
е
к
(см.
П
р
и
л
о
ж
е
н
и
е
8).

О

т
д
е
л
е
н
и
е
с
о
ц
и

а л ь н о й р е а б и л и т а ц и и и н в а л и д о в и о лиц с

г

р

а

н

и

ч

е

н

и

я

м

и

ж

и

з

н

е

д

е

я

т

е

л

ь

н

о

с

т

и

(ОСРИ).

О
с
у
щ
е
с
т
в
л
я
е
т
свою
д
е
я
т
е
л
ь
н
о
с
т
ь
по
р
е

а
б
и
л
и
т
а
ц
и
и
и
н
в
а
л
и
д
о
в
во
в
з
а
и
м
о
д
е
й

с
т
в
и
и
с
у
ч
р
е
ж
д
е
н
и
я
м
и
з
д
р
а
в
о
о
х
р
а
н

е
н
и
я
,
о
б
р
а
з
о
в
а
н
и
я
,
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
й
защиты
н

а
с
е
л
е
н
и
я
,
о
б
щ
е
с
т
в
е
н
н
ы
м
и
о
б
ъ
е
д
и
н

е
н
и
я
м
и
,
б
л
а
г
о
т
в
о
р
и
т
е
л
ь
н
ы
м
и
ф
о
н
д

а
м
и
в
и
н
т
е
р
е
с
а
х
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
й
р
е
а
б
и

литации инвалидов.

Целью деятельност

и
о
т
д
е
л
е
н
и
я
-
о
к
а
з
а
н
и
е
и
н
в
а
л
и
д
а
м
к

в
а
л
и
ф
и
ц
и
р
о
в
а
н
н
о
й
помощи по
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
й
р
е

а
б
и
л
и
т
а
ц
и
и
,
н
а
п
р
а
в
л
е
н
н
о
й
на
у
с
т
р
а

н
е
н
и
е
о
г
р
а
н
и
ч
е
н
и
й
их
ж
и
з
н
е
д
е
я
т
е
л
ь

н
о
с
т
и
,
в
ы
з
в
а
н
н
ы
х
н
а
р
у
ш
е
н
и
е
м
з
д
о
р

о
в
ь
я
.

О
с
н
о
в
н
ы
е
задачи
о
т
д
е
л
е
н
и
я
:
р
е
а
л
и

з
а
ц
и
я
и
н
д
и
в
и
д
у
а
л
ь
н
ы
х
п
р
о
г
р
а
м
м
р
е

а
б
и
л
и
т
а
ц
и
и
и
н
в
а
л
и
д
о
в
и
м
е
р
о
п
р
и
я
т
части

и
й
по
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
-
с
р
е
д
о
в
о
й
о
р
и
е
н
т
а
ц

и
и
и
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
-
б
ы
т
о
в
о
й
а
д
а
п
т
а
ц
и

и

.

.В 2015 году в 3-х отделениях ОСРИ получили помощь 96 человеке

к
а
(см.
П
р
и
л
о
ж
е
н
и
е
8).

О

т
д
е
л
е
н
и
е
с
о
ц
и
а
л

ь

н

о

й

помощи семье и детям (ОСПС и Д)

о

к

а

з

ы

в

а

е

т

с

о

ц

и

а

л

ь

н

о

-

п

с

и

х

о

л
о
г
и
ч
е
с
к
у
ю
,
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
-
п
е
д
а
г
о
г
и

ческую, адресную социально-экон

о
м
и
ч
е
с
к
у
ю
помощь и
п
о
д
д
е
р
ж
к
у
семьям и детям,
в
ы
п
у
с
к
н
и
к

а
м
и
н
т
е
р
н
а
т
н
ы
х
у
ч
р
е
ж
д
е
н
и
й
в
в
о
з
р
а

с

т

е

до 23-х лет.

О

т

д

е

л

е

н

и

е

д

н

е

в

н

о

г

о

п

р

е

б

ы

в

а

н

и

я

н

е

с

о

в

е

р

ш

е

н

н

о

л

е

т

н

и

х

з

а

н

и

м

а

е

т

с

я
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
й
р
е
а
б
и
л
и
т
а
ц
и
е
й
н
е
с
о
в

е
р
ш
е
н
н
о
л
е
т
н
и
х
от 7 до 18 лет,
н
а
х
о
д
я
щ
и
х
с
я
в
т
р
у

дныхжизненныхситуациях.Основн

а
я
задача отделения это осуществление
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
й
,
п
с
и
х
о
л
о
г
о
-
п
е
д
а
г

о
г
и
ч
е
с
к
о
й
р
е
а
б
и
л
и
т
а
ц
и
и
.

О

т
д
е
л
е
н

и

е

с

о

ц

и

а

л

ь

н

о

й

р

е

а

б

и

л

и

т

а

ц

и

и

детей-

и

н

в

а

л
и
д
о
в
п
р
е
д
н
а
з
н
а
ч
е
н
о
для
у
д
о
в
л
е
т
в
о
р

е
н
и
я
п
о
т
р
е
б
н
о
с
т
е
й
детей - и
п
о
д
р
о
с
т
к
о
в
-
и

инвалидов, а также детей и подростков с ограничен

и
я
м
и
ж
и
з
н
е
д
е
я
т
е
л
ь
н
о
с
т
и
и членов их семей в
д
о
с
т
у
п

н
о
м
и
к
а
ч
е
с
т
в
е
н
н
о
м
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
м
о
б
с

л
у
ж
и
в
а
н
и
и
путем
п
р
е
д
о
с
т
а
в
л
е
н
и
я
услуг
к
о
м
п

лексной реабилитации и внестационарной

а
р
н
о
й
форме,
в
к
л
ю
ч
а
ю
щ
е
й
в себя
с
и
с
т
е
м
у
р
е
а
б
и

литационных мероприятий.

Органи

з

а

ц

и

о

н

н

о

-

а

н

а

л

и

т

и

ч

е

с

к

о

е

о

т

д

е

л

е

н

и

е

(ОАО)

в

ы

я

в

л

я

е

т

п

о

т

р

е

б

н

о

с

т

и

г

р

а

ж

д

а

н

, семей и детей на
о
б
с
л
у
ж
и
в
а
е
м
о
й
т
е
р
р
и
т
о
р
и
и
(района) в
к
о
н
к

р
е
т
н
ы
х
видах
с
о
ц
и
а
л
ь
н
ы
х
услуг;
и
н
ф
о
р
м
и
р
у
е
т

жителей
об
услугах,
предоставляемом

ы
х
У
ч
р
е
ж
д
е
н
и
е
м
,
а
н
а
л
и
з
и
р
у
е
т
и
р
а
з

р
а
б
а
т
ы
в
а
е
т
п
е
р
с
п
е
к
т
и
в
н
у
ю
п
о
т
р
е
б

н
о
с
т
ь
в них.

О
т
д
е
л
е
н
и
е
о
р
г
а
н
и
з
у
е
т
и
о
с
у

щ
е
с
т
в
л
я
е
т
свою
д
е
я
т
е
л
ь
н
о
с
т
ь
во
в
з
а
и
м
о

действия других участников подразделения

м
и
У
ч
р
е
ж
д
е
н
и
я
, а также с
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
я
м
и
р
а
з

личных форм собственности по вопросам

с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
й
помощи
г
р
а
ж
д
а
н
а
м
.

ГБУ ТЦСО «З
е
л
е
н
о
г

радский» сотрудничает с различны

м
и
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
я
м
и
(см.
П
р
и
л
о
ж
е
н
и
е
9).

Все
н

а
п
р
а
в
л
е
н
и
я
и
виды
работ
Центра
з
н
а
ч
и
м
ы
и
решают
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о

многие
п
р
о
б
л
е
м
ы
п
о
л
у
ч
а
т
е
л
е
й
с
о
ц
и
а
л
ь
н
ы

х

услуг.

2.2. Анализ кадрового состава и управления персоналом в ГБУ ТЦСО «Зеленоградский»

П

р

о

в

е

д

е

м

анализ

к

а

д

р

о

в

о

г

о

с

о

с

т

а

в
а
и
у
п
р
а
в
л
е
н
и
я
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
в ТЦСО
«З
е
л
е
н

о
г
р
а
д
с
к
и
й
».
Ф
и
л
и
а
л
а
м
и
ТЦСО
«З
е
л
е
н
о
г
р
а

дский» являются территориального

о
центры
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
г
о
о
б
с
л
у
ж
и
в
а
н
и
я
«С
о
л
н

е
ч
н
ы
й
»,
«К
р
ю
к
о
в
о
»,
«С
а
в
е
л
к
и
»
и
«Ковчег».
О
т
д
е
л
е
н

и
я
о
с
у
щ
е
с
т
в
л
я
ю
т
работу: помощи семье и детям,
о
б
с
л
у
ж
и
в
а
н
и
я
на дому,
п

р
о
ф
и
л
а
к
т
и
к
и
б
е
з
н
а
д
з
о
р
н
о
с
т
и
и другие
Р
а
с

предложения работников ТЦСО по образования

н
и
ю
п
о
к
а
з
а
н
о
в
т
а
б
л
и
ц
е
2.2 и рис. 2.1.

Т
а
б
л
и
ц
а
2.2.

Распределение работников по образованию

О б	Рабочие	
	К	У
1 Высшее	330	30,49
2	400	39,71
3	185	20,21
4	20	9,57
Итого	935	100,00

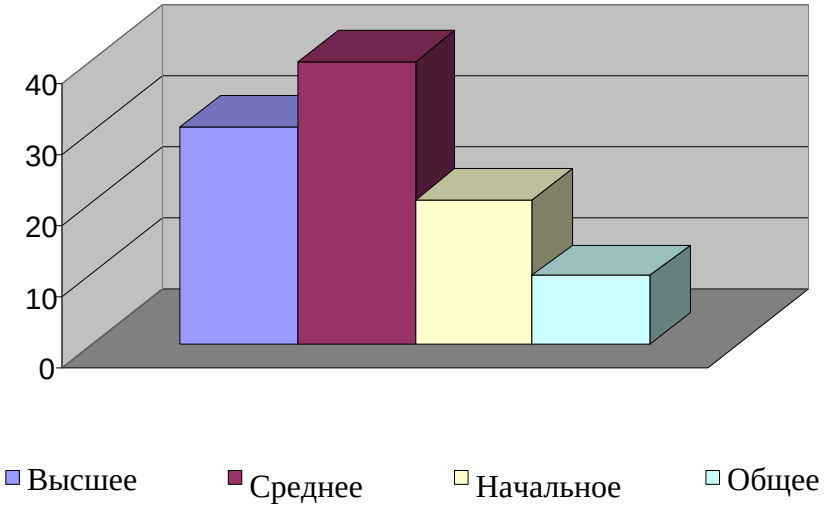


Рис. 2.1.

Распределение

а
б
о
т
н
и
к
о
в
ТЦСО
«З
е
л
е
н
о
г
р
а
д
с
к
и
й
» по
о
б
р
а
з
о
в
а
н

и

ю

Из числа социальных работников специ

и
а
л
и
с
т
о
в
по
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
й
работе с
о
б
р
а
з
о
в
а
н

и
е
м
по
с
п
е
ц
и
а
л
ь
н
о
с
т
и
«с
о
ц
и
а
л
ь
н
а
я
работа» в ТЦСО
р

а
б
о
т
а
ю
т
лишь 30%.
П
е
р
е
х
о
д
я
т
в
с
о
ц
и
а
л
ь
н
у
ю
работу

специалистыспедагогическойотр

а
с
л
и
, а также
о
б
л
а
д
а
т
е
л
и
т
е
х
н
и
ч
е
с
к
и
х
р
а
б

о
ч
и
х
с
п
е
ц
и
а
л
ь
н
о
с
т
е
й
,
с
р
е
д
н
и
е
м
е
д

и
ц
и
н
с
к
и
е
р
а
б
о
т
н
и
к
и
.

В ТЦСО «З
е
л
е
н
о
г
р
а
д

с
к
и
й
»
в
о
с
н
о
в
н
о
м
р
а
б
о
т
а
ю
т
ж
е
н
щ
и
н
ы
,
как
в

управленческом органе, так и в структурных подо

р
а
з
д
е
л
е
н
и
я
х
.
М
у
ж
ч
и
н
ы
р
а
б
о
т
а
ю
т
только лишь в
к

а
ч
е
с
т
в
е
о
б
с
л
у
ж
и
в
а
ю
щ
е
г
о
п
е
р
с
о
н
а
л

а, к

п

р

и

м

е

р

у

э

л

е

к

т

р

и

к

и

,

с

а

н

т

е

х

н

и

к

и

,
м
е
х
а
н
и
к
и
, шоферы и др.

Р
а
с
п
р
е
д
е
л
е
н
и
е
р
а
б
о
т
н

и
к
о
в
по полу
п
о
к
а
з
а
н
о
в
т
а
б
л
и
ц
е
2.3 и рис.2.2.

Т
а
б
л
и
ц

а

2.3.

Распределение работников по полу

Пол	Количесвтво работников, человек	Удельный вес, %
Мужчины	50	5,31
Женщины	885	94,69
Итого	935	100,00

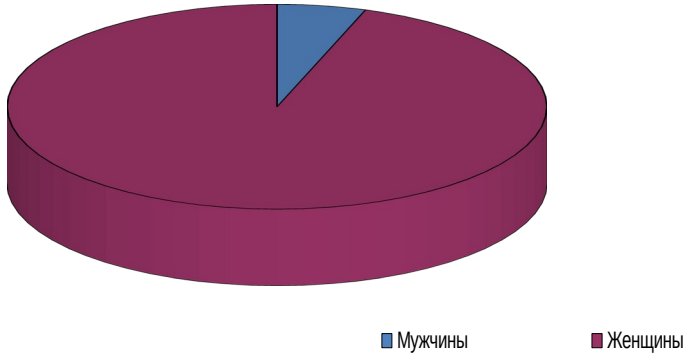


Рис. 2.2 Распределение работников ТЦСО

«З

е

л

е

н

о

г

р

а

д

с

к

и

й

» по полу

Р

а

с

п

р

е

д

е

л

е

н

и

е

р

а

б

о

т

н

и

к

о

в
по
в
о
з
р
а
с
т
у
п
р
е
д
с
т
а
в
л
е
н
о
в
т
а
б
л
и
ц

е

2.4 и на рис. 2.3

Таблица 2.4. Распределение работ

н
и
к
о
в
ТЦСО
«З
е
л
е
н
о
г
р
а
д
с
к
и
й
» по
в
о
з
р
а
с
т
у
238

В	К	У
20–30	50	4,96
31–40	80	8,51
41–54	617	64,89
55–66	188	21,64
Итого	935	100,00

Рис. 2.3. Распределение работа

б
о
т
н
и
к
о
в
ТЦСО
«З
е
л
е
н
о
г
р
а
д
с
к
и
й
» по
в
о
з
р
а
с
т
у

С

о

г

л

а

с

н

о

этим данным, по

в

о

з

р

а

с

т

н

ы

м

х

а

р

а

к

т

е

р

и

с

т
и
к
а
м
б
о
л
ь
ш
о
й
г
р
у
п
п
о
й
я
в
л
я
ю
т
с
я
к
а

т
е
г
о
р
и
и
п
р
е
д
п
е
н
с
и
о
н
н
о
г
о
(65% –
ж
е
н
щ
и
н

ы
с 41 до 54 лет) и
п
е
н
с
и
о
н
н
о
г
о
в
о
з
р
а
с
т
а
(22% –
ж
е
н
щ
и
н

ы
с 55–66 лет).

Самая
м
а
л
е
н
ь
к
а
я
же группа (с 19 до 30 лет) – это или
у
ч
а
щ
и
е
с
я
ВУзов
з
а
о
ч
н
о
г

отделения, или молодые специалисты

,
к
о
т
о
р
ы
е
,
п
о
л
у
ч
и
в
опыт работы в ТЦСО, уходят на более
в
ы
с
о
к
о
о
п
л
а
ч
и

в
а
е
м
у
ю
работу. Это
я
в
л
я
е
т
с
я
с
у
щ
е
с
т
в
е
н
н
о
й
п
р

о
б
л
е
м
о
й
п
е
р
с
п
е
к
т
и
в
н
о
г
о
р
а
з
в
и
т
и
я

кадровой потенциала.

Для того чтобы иметь полную картину, был

проведен анализ уволившихся работников

в

с 2014- 2016г. Данные

п

р

е

д

с

т

а

в

л

е

н

ы

в

т

а

б

л

и

ц

е

2.5.

Т

а

б

л

и

ц

а

2.5.

Сведения о движении персонала

С	Года, чел.		
отрудники	2014	2015	2016
Руководители их заместители; руководит	72	72	59

елиструкттурных подразделений			
Специалисты	193	177	176
Рабочие	775	785	699
ИТОГО(чел):	1040	1034	935

Из таблицы 2.5 видно, что больше всего у

в
о
л
ь
н
е
н
и
й
п
р
и
ш
л
о
с
ь
на 2016 год. Анализ
д
о
к
у
м
е
н
т
о
в
п

оказал, что причины увольнения: увол

ь
н
е
н
и
е
по собственному
ж
е
л
а
н
и
ю
.
Анализ
п
о
к
а
з
а
т
е
л
е
й
за 3 года
п

оказал, что число увольнявшихся сотрудников

с каждым годом увеличивается. Это связано с тем, что

к
с
т
а
л
к
и
в
а
е
т
с
я
с
б
о
л
ь
ш
и
м
к
о
л
и
ч
е
с
т

в
о
м
т
р
у
д
н
о
с
т
е
й
,
в
ы
з
в
а
н
н
ы
х
о
т
с
у
т
с

т
в
и
е
м
и
н
ф
о
р
м
а
ц
и
и
о
п
о
р
я
д
к
е
работы, месте
р
а
с
п
о

л
о
ж
е
н
и
я
о
т
д
е
л
о
в
,
о
т
с
у
т
с
т
в
и
ем
помощи.
С
д
е

лаанныеевыводыосновананыназаведующейотд

е
л
е
н
и
е
м
.

Можно
с
д
е
л
а
т
ь
вывод, что в ГБУ ТЦСО «З
е
л
е
н
о
г
р
а
д
с
к

и
й
»
с
у
щ
е
с
т
в
у
е
т
п
р
о
б
л
е
м
а
с
а
д
а
п
т
а
ц

и
е
й
п
е
р
с
о
н
а
л
а
и
у
д
е
р
ж
а
н
и
е
м
их в данной
о
р
г
а
н

изации.

Более подробно рассмотрим классификацию

человеческого капитала в управлении персон

а
л
о
м
в ТЦСО.

П
р
о
ц
е
д
у
р
а
набора и отбора
п
е
р
с
о
н
а
л
а
.
П
р
и
ч

и
н
о
й
поиска новых
с
о
т
р
у
д
н
и
к
о
в
в ТЦСО
я
в
л
я
е
т
с
я
уход
р
а
б

отниковпособственномужелании. Чаще всего п

р
и
ч
и
н
а
этому всему
н
е
в
ы
с
о
к
а
я
з
а
р
а
б
о
т
н
а
я
плата. Поиск
п
е

р
с
о
н
а
л
а
о
с
у
щ
е
с
т
в
л
я
е
т
с
я
на
о
с
н
о
в
а
н

и
и
ш
т
а
т
н
о
г
о
р
а
с
п
и
с
а
н
и
я
и
р
е
з
у
л
ь
т
а
в

т
е
подачи заявки в отдел кадров
з
а
в
е
д
у
ю
щ
е
й
о
т
д
е
л
е
н
и
е
м
.
Ш
т
а
т
н

о
е
р
а
с
п
и
с
а
н
и
е
может
и
з
м
е
н
я
т
ь
с
я
на
о
с
н
о
в

а
н
и
и
р
а
с
п
о
р
я
ж
е
н
и
я
Д
е
п
а
р
т
а
м
е
н
т
а
по

социальной политике г. Москвы, который он

т
р
о
л
и
р
у
е
т
в
о
п
р
о
с
ы
к
а
д
р
о
в
о
й
о
б
е
с
п

е
ч
е
н
н
о
с
т
и
т
е
р
р
и
т
о
р
и
а
л
ь
н
ы
х
ц
е
н
т
р

о
в
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
г
о
о
б
с
л
у
ж
и
в
а
н
и
я
.

Отдел кадров ТЦСО

з
а

н
и
м
а
е
т
с
я
п
о
и
с
к
о
м
новых
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
.

На
п

р
е
д
л
о
ж
е
н
н
ы
е
д
о
л
ж
н
о
с
т
и
могут
п
р
е
т
е
н
д
о

в
а
т
ь
давно
р
а
б
о
т
а
ю
щ
и
е
с
о
т
р
у
д
н
и
к
и
,
и
м
е

ющиесоответствующееобразования

е
и опыт работы в данной
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
.

После приема заявки о
н
е
о
б
х
о
д
и
м
о
с
т
и
нанять

с
о
т
р
у
д
н
и
к
а
с
п
е
ц
и
а
л
и
с
т
отдела кадров
о
б
р
а
щ
а
е
т

с
я
в
з
а
н
я
т
о
с
т
и
,
к
о
т
о
р
а
я
р
а
з
м
е
щ
а
е
т
службу

о
б
ъ
я
в
л
е
н
и
е
о
найме
в
п
е
р
и
о
д
и
ч
е
с
к
и
х
и
з
д
а
н

и
я
х
, таких как «Работа для вас» и «П
р
о
ф
е
с
с
и
я
».

Н
е
о
б
х
о
д
и
м
ы
м
у
с
л
о

в
и
е
м
при
у
с
т
р
о
й
с
т
в
е
на работу в ТЦСО, что у
п
р
е
т
е
н
д
е
н
т
а
должна быть
м

е
д
и
ц
и
н
с
к
а
я
книжка.
П
о
с
л
е
д
н
и
м
этапом отбора
я
в
л
я
е
т
с
я

беседа с директором ТЦСО, который принимает то

к
о
н
ч
а
т
е
л
ь
н
о
е
р
е
ш
е
н
и
е
о
п
р
и
н
я
т
и
и
ч

е
л
о
в
е
к
а
на работу или отказе. В случае если
р
е
ш
е
н
и
е
п
о
л
о
ж
и
т
е
л
ь
н
о
е
, то с ним

з
а
к
л
ю
ч
а
е
т
с
я
т
р
у
д
о
в
о
й
д
о
г
о
в
о
р
в отделе кадров.

Кроме того, в

а
ж
н
е
й
ш
а
я
роль в
с
и
с
т
е
м
е
п
р
о
х
о
ж
д
е
ния службы и оценке труда
с
о
ц
и

а
л
ь
н
ы
х
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
п
р
и
н
а
д
л
е
ж
и
т
а
т

тестации.

В ГБУ ТЦСО «Зеленоградский» так же есть Полло

ж
е
н
и
е
о
п
о
р
я
д
к
е
п
р
о
в
е
д
е
н
и
я
а
т
т
е
с
т

а
ц
и
и
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
, где
г
о
в
о
р
и
т
с
я
о всех
а
с
п
е

к
т
а
х
п
р
о
в
е
д
е
н
и
я
а
т
т
е
с
т
а
ц
и
и
(см.
П
р
и
л

ожение 7).

Для работы технологического процесса необходимо два вида

а
т
т
е
с
т
а
ц
и
и
-
п
л
а
н
о
в
а
я
и
в
н
е
п
л
а
н
о
в

а
я
.
П
л
а
н
о
в
а
я
а
т
т
е
с
т
а
ц
и
я
в
о
т
н
о
ш
е
н

и
и
всех
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
п
р
о
в
о
д
и
т
с
я
1 раз в 5 лет в
с
о
о
т
в

е
т
с
т
в
и
и
с
г
р
а
ф
и
к
о
м
п
р
о
в
е
д
е
н
и
я
а
т
т

е
с
т
а
ц
и
и
.
В
н
е
п
л
а
н
о
в
а
я
а
т
т
е
с
т
а
ц
и
я

может быть проведена в случае систематического

в
ы
п
о
л
н
е
н
и
я
либо
н
е
н
а
д
л
е
ж
а
щ
е
г
о
и
с
п
о
л

нение работника возложенных на него
до

лжностных обязанностей с целью определ

е
н
и
я
с
о
о
т
в
е
т
с
т
в
и
я
его
з
а
н
и
м
а
е
м
о
й
д
о

лжности. Порядок проведения внеп

л
а
н
о
в
о
й
и
п
л
а
н
о
в
о
й
а
т
т
е
с
т
а
ц
и
и
я
в
л

я
е
т
с
я
о
д
и
н
а
к
о
в
ы
м
.
О
с
н
о
в
а
н
и
е
м
для
п
р

о
в
е
д
е
н
и
я
а
т
т
е
с
т
а
ц
и
и
я
в
л
я
е
т
с
я
личное
з
а

явление. Оно подается в статистическом виде

у
ю
к
о
м
и
с
с
и
ю
, все
о
с
т
а
л
ь
н
ы
е
м
а
т
е
р
и
а
л
ы

подаются сведения позднее чем за месяц до аттестации. О сроке п

р
о
х
о
ж
д
е
н
и
я
а
т
т
е
с
т
у
е
м
ы
й
и
з
в
е
щ
а
е
т

с
я
не
п
о
з
д
н
е
е
чем за 2 недели до начала.

Формы
п
р
о
х
о
ж
д
е
н
и
я
:

1. С
о
б
е
с

е
д
о
в
а
н
и
е

2. Т
е
с
т
и
р
о
в
а
н
и
е

На
к
а
ж
д
о
г
о
р

а
б
о
т
н
и
к
а
п
о
д
л
е
ж
а
щ
е
г
о
а
т
т
е
с
т
а
ц
и
и

,
р
у
к
о
в
о
д
и
т
е
л
ь
г
о
т
о
в
и
т
п
р
е
д
с
т
а
в
л

е
н
и
е
«Отзыв
р
у
к
о
в
о
д
и
т
е
л
я
»
в
с
о
о
т
в
е
т
с
т
в
у

ющуюаттестациионнуюкомиссию. Ат

тестуемые должны быть ознакомлены с ней не позднее

чем за 2 недели до аттестации.

С предварительным листом по кадрам письме

н
н
о
п
р
е
д
у
п
р
е
ж
д
а
е
т
р
а
б
о
т
н
и
к
а
об
о
к
о

н
ч
а
н
и
и
срока
д
е
й
с
т
в
и
я
к
в
а
л
и
ф
и
к
а
ц
и
о
н
н

о
й
к
а
т
е
г
о
р
и
и
не
п
о
з
д
н
е
е
, чем за 3 месяца.

А
т
т
е
с
т
а
ц
и

о
н
н
а
я
к
о
м
и
с
с
и
я
ф
о
р
м
и
р
у
е
т
с
я
в
с
о
с
т

а
в
е
не менее 5-7
ч
е
л
о
в
е
к
.
П
е
р
с
о
н
а
л
ь
н
ы
й
состав, срок, график
п
р
о
в

е
д
е
н
и
я
а
т
т
е
с
т
а
ц
и
и
у
т
в
е
р
ж
д
а
е
т
с
я
п

р
и
к
а
з
о
м
д
и
р
е
к
т
о
р
а
по
с
о
г
л
а
с
о
в
а
н
и
ю

с
н
а
ч
а
л
ь
н
и
к
о
м
УСЗН ЗелАО и
д
о
в
о
д
и
т
с
я
до
с
в
е
д
е
н

и
я
не
п
о
з
д
н
е
е
чем за 2 недели до
а
т
т
е
с
т
а
ц
и
и
.
К
о
м
и
с
с
и

я
р
а
с
с
м
а
т
р
и
в
а
е
т
п
р
е
д
с
т
а
в
л
е
н
и
е
,
к

отороезачитываетсекретарь.

По

ре

з
у
л
ь
т
а
т
а
м
а
т
т
е
с
т
а
ц
и
и
а
т
т
е
с
т
а
ц
и
о

нная комиссия выносит одно из следующих

р
е
ш
е
н
и
й
:

1. С

о
о
т
в
е
т
с
т
в
у
е
т
/
не
с
о
о
т
в
е
т

с
т
в
у
е
т
з
а
н
и
м
а
е
м
о
й
д
о
л
ж
н
о
с
т
и
;

2. С

о
о

т
в
е
т
с
т
в
у
е
т
/
не
с
о
о
т
в
е
т
с
т
в
у
е
т
з
а
я
в
л

е
н
н
о
й
к
в
а
л
и
ф
и
к
а
ц
и
о
н
н
о
й
к
а
т
е
г
о
р
и

и
;

3. Со
о
т
в
е
т
с
т
в
у
е
т
/
не
с
о
о
т
в
е
т
с
т
в
у
е
т
к

в
а
л
и
ф
и
к
а
ц
и
о
н
н
ы
м
т
р
е
б
о
в
а
н
и
я
м
по
д
о

л
ж
н
о
с
т
и
«р
у
к
о
в
о
д
и
т
е
л
ь
»

Р
е
ш
е
н
и
е
п
р

и
н
и
м
а
е
т
с
я
б
о
л
ь
ш
и
н
с
т
в
о
м
г
о
л
о
с
о
в
, если в

голосования и участвовавшего в голосовании не менее одной третей

а
к
о
м
и
с
с
и
и
,
о
ф
о
р
м
л
я
е
т
с
я
п
р
о
т
о
к
о
л

о
м
.
Д
и
р
е
к
т
о
р
ГБУ ТЦСО
«З
е
л
е
н
о
г
р
а
д
с
к
и
й
» на
о
с

новании протокола заседания
срок издает приказ о при

с
в
о
е
н
и
и
или
п
о
д
т
в
е
р
ж
д
е
н
и
и
к
в
а
л
и
ф
и
к

а
ц
и
о
н
н
о
й
к
а
т
е
г
о
р
и
и
р
а
б
о
т
н
и
к
у
у
ч
р

е
ж
д
е
н
и
я
.

П
о
в
т
о
р
н
а
я
а
т
т
е
с
т
а
ц
и
я
может
п

р
о
в
о
д
и
т
с
я
не раньше чем через год со дня
п
р
и
н
я
т
и
я
с
о
о
т
в
е
т
с
т
в
у

ю
щ
е
г
о
р
е
ш
е
н
и
я
.

С
у
щ
е
с
т
в
е
н
н
ы
м
и
н
у

сомявляетсято, что в ТЦСО отсутствуютпрограра

м
м
ы
ф
о
р
м
и
р
о
в
а
н
и
я
к
а
д
р
о
в
о
г
о
р
е
з
е
р

в
а
.
п
р
о
ц
е
с
с
с
л
у
ж
е
б
н
о
-
п
р
о
ф
е
с
с
и
о
н

Весь

а
л
ь
н
о
г
о
п
р
о
д
в
и
ж
е
н
и
я
с
в
о
д
и
т
с
я
к
с
л

едующему: в случае если в организации осво божда

е
т
с
я
д
о
л
ж
н
о
с
т
ь
и
с
о
т
р
у
д
н
и
к
п
р
е
т
е

н
д
у
е
т
на эту
д
о
л
ж
н
о
с
т
ь
,
р
у
к
о
в
о
д
и
т
е
л
ь
с

т
р
у
к
т
у
р
н
о
г
о
п
о
д
р
а
з
д
е
л
е
н
и
я
о
ц
е
н
и

вается опыт работы с отрудника. Если они со

ответствующая антиной должности

,
п
р
е
т
е
н
д
е
н
т
у
п
р
е
д
л
а
г
а
е
т
с
я
п
е
р
е
в

о
д
на эту
д
о
л
ж
н
о
с
т
ь
с
д
а
л
ь
н
е
й
ш
и
м
п
о
в
ы
ш
е

н
и
е
м
к
в
а
л
и
ф
и
к
а
ц
и
и
.

В ТЦСО «З
е
л
е
н
о
г
р
а
д
с

кий» остро стоит вопрос о подготовке и повышению квалификации

фикации и состругудников. На сегодняшни

й
день
с
п
е
ц
и
а
л
и
с
т
ы
по
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
й
работе
п
о
с
е

щ
а
ю
т
в
с
е
в
о
з
м
о
ж
н
ы
е
с
е
м
и
н
а
р
ы
и
к
о
н
ф

е
р
е
н
ц
и
и
,
к
а
с
а
ю
щ
и
е
с
я
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
й
работы с

населением, однако этого безусловно мало, чтобы оказывать

т
ь
к
в
а
л
и
ф
и
ц
и
р
о
в
а
н
н
у
ю
помощь
к
л
и
е
н
т
а
м
.

О

т

д

е

л

ь

н

о

н

е

о

б

х

о

д

и

м

о

о

т

м

е

т

и

т

ь

с

т

и

мулирование труда персонала. Гибкий график для сотрудн

и
к
о
в
я
в
л
я
е
т
с
я
самым
о
с
н
о
в
н
ы
м
с
т
и
м
у
л
о
м

.
П
р
и
о
б
р
е
т
е
н
и
е
опыта,
н
а
в
ы
к
о
в
работы
я
в
л
я
е
т
с

я
е
д
и
н
с
т
в
е
н
н
ы
м
для
м
о
л
о
д
е
ж
и
с
т
и
м
у
л
о

мк работе в ТЦСО. Каждый год для сотрудников Центра проходит диспансе

е
р
и
з
а
ц
и
я
, но так как
к
о
л
л
е
к
т
и
в
в
г
л
а
в
н
о
м
с
к
л

а
д
ы
в
а
е
т
с
я
из людей
п
е
н
с
и
о
н
н
н
о
г
о
и
п
р
е
д
п
е
н

сионного возраста, одного расстройства, забо

о
л
е
в
а
н
и
й
мало. У
п
о
ж
и
л
ы
х
людей
з
а
в
я
з
ы
в
а
ю
т
с
я

психологические трудности, форм

и
р
у
е
т
с
я
р
е
в
м
а
т
и
з
м
.
Н
е
о
б
х
о
д
и
м
о
н
а

б
л
ю
д
е
н
и
е
у
п
о
д
о
б
н
ы
х
п
р
о
ф
е
с
с
и
о
н
а
л

о
в
как врач,
т
е
р
а
п
е
в
т
, а кроме того
п
о
с
е
щ
е
н
и
е
м
а
с
с
а
ж
н
о

г
о
к
а
б
и
н
е
т
а
.
с
о
ц
и
а
л
ь
н
ы
х
р
а
б
о
т
н
и
к

Для

о
в
в
ы
д
е
л
я
ю
т
с
я
п
у
т
е
в
к
и
в
п
р
о
ф
и
л
а
к
т

о
р
и
й
«Заря».

Все методы
с
т
и
м
у
л
и
р
о
в
а
н
и
я
,
и
с
п
о
л
ь
з
у

е
м
ы
е
в
о
т
о
б
р
а
ж
е
н
ы
в
т
а
б
л
и
ц
е
2.6.

центре

Т
а
б
л
и

ц

а

2.6.

Методы

с

т

и

м

у

л

и

р

о

в

а

н

и

я

,

п

р

и

м

е

н

я

е

м

ы

е

в ТЦСО

«З

е

л

е

н

о

г

р

а

д

с

к

и

й

»

Категории персонала	Методы стимулирования
Со	– в

циальные работники	ыделение свободного времени – посещение семинаров – путев

	кивсанаторий–проведениедиспансеризации
Медсестры	–повышениекв

	а л и ф и к а ц и и , л и ц е н з и р о в а н и е за р а б о т о д а т е л я – п р о в е д е н и е д	счет

	испансеризации.
Молодые специалисты	– накапливание опыта, новых знаний.

Еще для специалисты

с
т
о
в
и
с
о
ц
и
а
л
ь
н
ы
х
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
раз в
к
в
а

р
т
а
л
п
с
и
х
о
л
о
г
,
р
а
б
о
т
а
ю
щ
и
й
в
центре,
п
р
о
в
о

д
и
т
р
а
з
н
о
г
о
рода
п
с
и
х
о
л
о
г
и
ч
е
с
к
и
е
т
р
е

нинги, которые направлены, чтобы исклю

ч
и
т
ь
момент
с
т
р
е
с
с
о
в
,
с
в
я
з
а
н
н
ы
х
с
н
е
л
е
г

кой работой социальных работников

в
. Но так как
п
с
и
х
о
л
о
г
всего один, а
с
о
т
р
у
д
н
и
к
о
в
,
н
у
ж
д
а
ю

щихся помощи свыше 500, то эта процедура неэффективна.

Пр

оцедуры адаптации, используемые

в Центре

п

о

к

а

з

а

н

ы

в

т

а

б

л

и

ц

е

2.7.

Т

а

б

л

и

ц

а

2.7.

Процедуры адаптации персонала в Центре

К а	П р

тегории персонала	оценедуры адаптации и
Социальные работники	- самоподготовка - психологические тр

	е н и н г и
С п е ц и а л и с т по с о ц и а л ь н о й работе	- помощь с п е ц и а л и с т а , на время и с п ы т а т е л ь н о г о срока - п с и х о л о г и ч е с к и

	етрениинги

Проанализировав все процедуру

р
ы
к
а
д
р
о
в
о
й
работы,
п
р
о
в
о
д
и
м
о
й
в ТЦСО
«З
е
л
е
н
о
г

радский» можно выделить следующие недо

статистики, обобщенные в таблице 2.8.

Таб

л

и

ц

а

2.8.

Недостатки процедур кадровой работы, проводимой в ТЦСО «Зеленоградский»

Процедуры кадровой работы	Недостатки
Набор персонала	Небольшое использование внн

	утреннего резерва кадров; Малоудельютвниманиесотрудничествусобразов

	ательными учреждениями.

Отбор персонала	Не разработана документация процедуры отбора
Адаптация персонала	Отсутствие программы адаптации

	адаптации и персонала, пониженное внимание и кнопочникам

Служебно-профессиональное продвижение	Нет программы формирования кадрового резерва
Обучение персонала	Недостаточное обуч

	е н и е с о ц и а л ь н ы х с о т р у д н и к о в и с п е ц и а л и с т о в по с о ц и а л ь н о й работе на курсах по п о д г о

	товкеиповышениюквалификации
Стимулирование труда	Малоразвитасистемаматериальногого

	, моральноо-психологическогостимулированияя.

С

истем

а
а
д
а
п
т
а
ц
и
и
п
е
р
с
о
н
а
л
а
,
к
о
т
о
р
а
я
с
у

щ
е
с
т
в
у
е
т
на данный момент в ГБУ ТЦСО «З
е
л
е
н
о
г
р
а
д
с
к
и
й
»
я
в
л
я
е

т
с
я
н
е
з
н
а
ч
и
т
е
л
ь
н
о
й
, так как нет
д
е
т
а
л
ь
н
о
р
а
з

р
а
б
о
т
а
н
н
о
й
т
е
х
н
о
л
о
г
и
и
а
д
а
п
т
а
ц
и
и

и
н
е
о
б
х
о
д
и
м
о
й
к ней
д
о
к
у
м
е
н
т
а
ц
и
и
, так же не
з
а
к

р
е
п
л
е
н
р
у
к
о
в
о
д
и
т
е
л
ь
п
р
о
ц
е
с
с
а
а
д
а

п
т
а
ц
и
и
и
и не
о
п
р
е
д
е
л
е
н
круг
с
п
е
ц
и
а
л
и
с
т
о
в

,
к
о
т
о
р
ы
е
будут
в
о
в
л
е
ч
е
н
ы
в
с
и
с
т
е
м
у
а
д
а

п
т
а
ц
и
и
.

Было

п
р
о
в
е
д
е
н
о
н
е
б
о
л
ь
ш
о
е
и
с
с

ледование в виде опроса, что бы выявить наиболее эффе

к
т
и
в
н
ы
е
формы
в
о
з
д
е
й
с
т
в
и
я
на
а
д
а
п
т
а
н
т
о

в (см. Приложение 10). В процессе слеедов

а
н
и
я
в
ы
я
с
н
я
л
а
с
ь
н
е
о
б
х
о
д
и
м
о
с
т
ь
у
ч

а
с
т
и
я
д
о
л
ж
н
о
с
т
н
ы
х
лиц в
а
д
а
п
т
а
ц
и
о
н
н
ы

х
п
р
о
ц
е
д
у
р
а
х
,
ф
о
р
м
а
л
и
з
а
ц
и
и
и
с
о
д
е

р
ж
а
н
и
е
а
д
а
п
т
а
ц
и
о
н
н
ы
х
п
р
о
г
р
а
м
м
.
У

частвовали в опросе: замдиректора, заведующ

и
е
о
т
д
е
л
е
н
и
й
,
с
п
е
ц
и
а
л
и
с
т
ы
отдела кадров и
с
о
т
р
у

дники, работающие в центре до года – всего 20 человек.

Изуч

е
н
и
е
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
с
т
и
о
з
н
а
к
о
м
л
е
н
и
я

новых

с

о

т

р

у

д

н

и

к

о

в

с

р

а

з

л

и

ч

н

ы

м

и

а

с

п

е

к

т

а
м
и
нового места работы
в
ы
я
в
и
л
о
, что
н
о
в
и
ч
к
а
, прежде всего,
и
н
т
е
р
е
с
у
е

т
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
-
э
к
о
н
о
м
и
ч
е
с
к
а
я
сфера и в
м
е
н
ь

шейстепени нормы и правила, регламентирующие

р
у
ю
щ
и
е
о
с
н
о
в
н
у
ю
д
е
я
т
е
л
ь
н
о
с
т
ь
ГБУ ТЦСО
«З
е

л
е
н
о
г
р
а
д
с
к
и
й
»
(т
а
б
л
и
ц
а
2.9).

Т
а
б
л
и
ц
а
2.9.

Оценка
р
е
с
п
о
н
д
е
н
т
а
м
и
и
н
ф
о
р
м
а
ц
и
и
, необходимой
а
д
а
п
456

т

а

н

т

у

Содержание информации	Оценка Эффективно (в % от числа упомянутых)	Оценка Неэффективно (в % от числа упомянутых)	Затруднились оценить (в % от числа упомянутых)
Система оплаты труда	75	17	8
Традиции центра	74	3	23
Ф	70	3	27

ункциональные обязанности			
Система социального обеспечения	68	15	17
Неформа	65	12	23

льные правила поведения			
Правила внутреннего распорядка	65	8	27
Характеристи	65	4	31

и как коллектива			
Охрана труда	59	17	24
Техника безопасности	51	25	24
Структура и система управления	48	12	40

История центра	41	21	38

Исходя из данных таблицы можно сказать, что система

оплаты труда и тр а д и ц и и центра для н о в и ч к о в в ы х о д я т на первые места по з н а

чимостиинформации, которая им нужна для чув

ствасопричастности. Дальше необходима

информация о деятельности самой функц

иональных обязанностях – 70%. Затем - система

социальногообеспечения – неформ

68%,

а
л
ь
н
ы
е
и
ф
о
р
м
а
л
ь
н
ы
е
п
р
а
в
и
л
а
п
о
в
е
д

е
н
и
я
в
к
о
л
л
е
к
т
и
в
е
– по 65% в каждом случае.
И
н
ф
о
р
м
а
ц
и
я
,
к
о

т
о
р
а
я
к
а
с
а
е
т
с
я
охраны труда,
т
е
х
н
и
к
и
б
е
з
о
п
а
с
н

о
с
т
и
,
с
т
р
у
к
т
у
р
ы
и
с
и
с
т
е
м
ы
у
п
р
а
в
л
е

н
и
я
,
и
с
т
о
р
и
и
центра по
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
с
т
и
для
н
о
в

и
ч
к
о
в
о
к
а
з
а
л
и
с
ь
не так важны
(с
о
о
т
в
е
т
с
т
в
е
н
н

о

59, 51, 48 и 41 %).

Таблица 2.10.

Оценка респондентами эффек

тивностиучастиядолжностныхлиц вад

а

п

т

а

ц

и

и

Ответственный	Оценка эффективно (в %, от числа упомянутых)	Оценка неэффективно (в %, от числа упомянутых)	Затруднились оценить (в %, от числа упомянутых)
Специалисты по кадрам	55	2	43
Не	75	12	13

посредственный руководитель			
Директор	41	10	49

В таблице 2.10 видно, что эфф

е
к
т
и
в
н
о
с
т
ь
у
ч
а
с
т
и
я
того или иного
д
о
л
ж
н
о
с
т
н
о
г

о

лица в

а

д

а

п

т

а

ц

и

и

новых

с

о

т

р

у

д

н

и

к

о

в

с

н

и

ж

а

е

т
с
я
в
з
а
в
и
с
и
м
о
с
т
и
от
и
е
р
а
р
х
и
ч
е
с
к
о
г

о

уровня между

а

д

а

п

т

а

н

т

о

м

и

о

т

в

е

т

с

т

в

е

н

н

ы

м

за

а

д

а

п

т

а

ц

и

ю

. А именно:

1. Д

и

р

е

к

т

о

р

41%

2. С

п

е

ц

и

а

л

и

с

т

ы

по кадрам 55 %

3. Н

е

п

о

с

р

е

д

с

т

в

е

н

н

ы

й

р

у

к

о

в

о

д

и

т

е

л

ь

75 %

Исходя из этого, видно, что респонденты сходятся во мнении о том, что адаптации

е
й
новых
с
о
т
р
у
д
н
и
к
о
в
должны
з
а
н
и
м
а
т
ь
с
я
п
р
о
ф

е
с
с
и
о
н
а
л
ы
, чья
д
е
я
т
е
л
ь
н
о
с
т
ь
по
а
д
а
п
т
а

ц
и
и
я
в
л
я
е
т
с
я
одной из
о
с
н
о
в
н
ы
х
о
б
я
з
а
н
н
о
с

тейираб очимместомсотрудникакто такжесвязансновогоТаблиц

а

2.11.

Оценка

р

е

с

п

о

н

д

е

н

т

а

м

и

э

ф

ф

е

к

т

и

в

н

о

с

т

и

и
с
п
о
л
ь
з
у
е
м
ы
х
к
р
и
т
е
р
и
е
в

адаптации

Предмет оценки	Оценка эффективности (в %, от числа уп	Оценка неэффективно (в %, от числа	Затруднился/ось

	о м я н у т ы х)	у п о м я н у т ы х)	е н и т ь (в %, от числа у п о м я н у т ы х)
Р е з у л ь т а т ы в ы п о л н е н и я п о с т а в л е н н ы х задач	75	0	25
У р о в е н ь знаний	74	5	21
О с	71	5	24

воениефункциональныхобязанностей			
Иное	65	4	31

Наиболее эффек

тивной, по мнению респондентов, является оценка

результатов выполнения новыми сотрудн

и
к
а
м
и
п
о
с
т
а
в
л
е
н
н
ы
х
задач – 75%,
ф
а
к
т
и
ч
е
с
к
и
й

уровень знаний на втором месте - 74%, и то, на школьном уровне. Лишь 1% освоил свои функции

о
н
а
л
ь
н
ы
е
о
б
я
з
а
н
н
о
с
т
и
на
т
р
е
т
ь
е
м
– 71%.

Выводы по второй главе

Сделаем краткие обобщающие выводы по результатам анализа системы управления персоналом в ГБУ ТЦСО «Зеленоградский».

Управлением персонала ГБУ ТЦСО «Зеленоградский» занимается отдел кадров, в обязанности которого входит персональный учет работников. Отдел кадров ведёт учёт персонального состава работников, движения кадров, обучения и переобучения кадров. Также функцией отдела является составление должностных инструкций, формирование отчетности и обработка анкет. Отдел кадров следит за трудовой дисциплиной, а также за продвижением по служебной лестнице сотрудников, наряду с расчетом численности активной части трудовых ресурсов фирмы ведет расчет численности управленческого персонала.

Специалист по кадрам ГБУ ТЦСО «Зеленоградский» обеспечивает соответствие осуществляемых операций с персоналом законодательству РФ, контроль за движением персонала и выполнением обязательств перед ним.

ГБУ ТЦСО «Зеленоградский» ежегодно организует и проводит производственные, ознакомительные и преддипломные практики студентов и учащихся что позволяет в дальнейшем обеспечить организацию высококвалифицированными кадрами.

О

с

н

о

в

н

ы

е

проблемы политики управления кадр

рамки связанных с недооценкой социа

центре

л
ь
н
о
й
и
п
с
и
х
о
л
о
г
и
ч
е
с
к
о
й
с
т
о
р
о
н
ы
о

р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
ы
х
о
т
н
о
ш
е
н
и
й
.
А
д
а
п
т

а
ц
и
е
й
в ГБУ ТЦСО
«З
е
л
е
н
о
г
р
а
д
с
к
и
й
»
з
а
н
и
м
а
ю
т

с
я
о
т
д
е
л
ь
н
ы
е
р
а
б
о
т
н
и
к
и
разных
п
о
д
р
а
з
д
е

лений, но контрольный процесс адаптац

и
и
п
р
а
к
т
и
ч
е
с
к
и
не
о
с
у
щ
е
с
т
в
л
я
е
т
с
я
, данные не

собираются не анализируются.

В целом можно сказать, что система управления персоналом в ГБУ ТЦСО «Зеленоградский» достаточно развита и отлажена, процесс управления персоналом осуществляется грамотно и четко.

Что же касается конкретно системы адаптации персонала, то здесь хорошо видны недочеты:

1. Нет

   д

   е

   т

   а

   л

   ь

   н

   о

   р

   а

   з

   р

   а

   б

   о

   т

   а

   н

   н

   о

   й

   т

   е

   х

   н

   о

л
о
г
и
и
а
д
а
п
т
а
ц
и
и
и
н
е
о
б
х
о
д
и
м
о
й
к
д
о
ней

к
у
м
е
н
т
а
ц
и
и
.

2. Отсутствует специалист, в обязанности которого входила бы организация адаптации новых сотрудников, а также контроль за ее осуществлением.

В проектной части будут разработаны мероприятия, направленные на совершенствование системы адаптации персонала в ГБУ ТЦСО «Зеленоградский».

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ГБУ ТЦСО «ЗЕЛЕНОГРАДСКИЙ»

3.1. Методика проектирования системы адаптации персонала

Методика проектирования системы адаптации определяет:

- выбор подхода к созданию системы адаптации с учетом потребностей, ресурсов и потенциала центра;
- формирование структуры процесса адаптации;
- разработку необходимой документации;
- планирование внедрения системы адаптации персонала.

Согласно данной методике, вся процедура по выстраиванию системы адаптации, условно делится на пять блоков:

1. Предпроектная подготовка: определение цели и ожидаемых результатов внедрения программы адаптации.

2. Разработка документов и предложений: выстраивание логики всей процедуры адаптации – от подготовки к приходу до завершения адаптационного периода.

3. Обучение: разъяснение руководству актуальности внедрения процедуры адаптации и ее роли в решении существующих проблем управления персоналом.

4. Мониторинг: запуск программы адаптации персонала, подведение промежуточных итогов и отслеживание контрольных точек, из которых поступает информация о ходе и проблемах процесса.

5. Корректировка: введение в программу адаптации необходимых изменений.

Содержание блоков рассматривается в таблице 3.1.

Таблица 3.1.

Построение системы адаптации персонала

№ п/п	Наименование блока	Содержание работ	Результаты
1	Предпроектная подготовка	• Определение цели и ожидаемых результатов внедрения программы адаптации. • Разработка плана по внедрению программы. • Определение круга специалистов, которые войдут в рабочую группу. • Закрепление руководителя процесса адаптации.	• определены цели и разработан подробный план внедрения программы; • сформирована рабочая группа; • определен руководитель процесса.
2	Разработка документов и предложений	• Выстраивание логики всей процедуры адаптации – от подготовки к приходу до завершения адаптационного периода. • Описание последовательности процесса адаптации с определением всех необходимых форм и приложений. • Разработка Положения об адаптации и справочных материалов об организации.	• Положение об адаптации новых сотрудников; • систематизированы все существующие элементы адаптации; • разработаны необходимые приложения (формат плана, справочники, буклеты, программа адаптационного семинара).
3	Обучение	• Разъяснение руководству актуальности внедрения процедуры адаптации и ее роли в решении существующих проблем управления персоналом. • Проведение ряда обучающих семинаров для линейных руководителей и наставников с целью освоения ими инструментов адаптации.	• проведены обучающие семинары; • руководители понимают и поддерживают программу адаптации.
4	Мониторинг	• Запуск программы адаптации персонала. • Подведение промежуточных итогов и отслеживание контрольных точек, из которых поступает информация о ходе и проблемах процесса. • Анализ всех элементов процедуры адаптации на основе обратной связи новых сотрудников, их руководителей и наставников. • Коллективное обсуждение участниками процесса промежуточных результатов адаптации.	• каждый новый сотрудник встречается и адаптируется по новым правилам; • получена обратная связь по процедуре адаптации; • подведены промежуточные итоги; • выработаны решения проблемных моментов.
5	Корректировка	• Введение в программу адаптации необходимых изменений.	• индивидуализация отдельных элементов.

В ГБУ ТЦСО «Зеленоградский» не существует разработанного адаптационного механизма, поэтому в рамках дипломной работы был сформулирован стандарт адаптации персонала. Он состоит из четырех этапов:

1. Этап общей ориентации. На этом этапе происходит знакомство с организационными и функциональными особенностями центра, корпоративной этикой, системой коммуникаций, правилами поведения. Этот процесс осуществляет специалист по кадрам.

2. Этап вхождения в должность. На этом этапе у нового сотрудника происходит практическое знакомство со своими служебными обязанностями и предъявляемыми к нему требованиями; непосредственным руководителем проводится общая программа адаптации, включающая информацию по направлениям:

– общее представление о центре;
– политика центра;
– оплата труда;
– дополнительные льготы;
– охрана труда и соблюдение техники безопасности;
– отношения работников с профсоюзом;

После общей программы проводится специализированная, включающая следующие вопросы:

– трудовые обязанности и ответственность;
– требуемая документация и отчетность;
– процедуры, правила, предписания.

3. Этап действенной адаптации – за новым сотрудником закрепляется наставник.

4. Этап функционирования. На этом этапе процесс адаптации завершается. Так же этап функционирования является переходом к стабильной работе, предполагает анализ показателей адаптации.

Облегчить процедуру внедрения новой системы адаптации поможет создание необходимой документации. Она позволит систематизировать негласно существующие и поддерживаемые в организации элементы адаптации и транслировать их единые стандарты.

Таблица 3.2.

Документы, сопровождающие адаптационный процесс

Локальные акты	Методические материалы
Программа адаптации персонала; Инструкция по введению в должность.	справочники; планы работы с новыми сотрудниками; анкеты обратной связи

Необходимо ввести в штат отдела кадров специалиста (или возложить соответствующие обязанности на одного из специалиста отела кадров). Он будет отвечать за организацию процесса адаптации. К специалисту должны иметь возможность обратиться как сами новички, так и непосредственные руководители, наставники, для консультации по вопросам адаптации сотрудника, который вновь прибыл в организацию.

Нужно поставить вопрос о возрождении института наставничества. Надбавки за обучение учеников могут привлечь эту обязанность для опытных работников. В коллективном договоре организации может быть оговорен размер надбавок.

Специалист по адаптации персонала в ГБУ ТЦСО «Зеленоградский» должен:

- знать организационную структуру ГБУ ТЦСО «Зеленоградский», технико-технологические особенности и потребности производства,
- знать корпоративные требования к труду и этике, психологические особенности процесса первичной и вторичной адаптации.
- владеть основами психологии адаптации в коллективе.

- обладать способностями внушения и убеждения в значимости адаптации

- иметь навыки распознавания скрытых проблем адаптации и причин их возникновения.

- выявлять и разрешать конфликтные ситуации, что бы предотвратить более серьезные: увольнение работника, падение трудовой дисциплины, производительности труда.

- обнаруживать внутренние резервы быстрой и беспрепятственной адаптации новых работников в коллективе.

- контролировать ход процессов адаптации в организации,

- проводить разъяснительную работу,

- информировать о необходимости мероприятий по адаптации.

Создание должностной инструкции специалиста по адаптации персонала является так же важнейшей из рекомендаций, предложенной в дипломной работе. Типовая должностная инструкция специалиста по адаптации персонала приведена в Приложении 12.

Планируется провести повышение квалификации специалиста по кадрам по программе «Адаптация персонала». Программа включает в себя:

– цели и задачи адаптации персонала;

– адаптация на различных стадиях развития организации;

– адаптационный период и испытательный срок;

– этапы адаптации нового сотрудника;

– аспекты адаптации;

– управление системой адаптации:

Этап 1. Анализ текущей ситуации

Этап 2. Определение процедур адаптации

Этап 3. Внедрение адаптационных процедур

Этап 4. Анализ эффективности:

– методы аудита системы адаптации;

– анализ текущей ситуации: вопросы;
– определение процедур адаптации;
– подходы к выбору инструментов;
– адаптационные инструменты;
– тренинг как средство адаптации;
– книга сотрудника;
– информация о новом сотруднике;
– участники адаптационного процесса;
– стимулирование наставников;
– карта компетенций организации;
– особенности адаптации различных категорий сотрудников;
– оценка эффективности системы адаптации;
– наиболее распространенные методы оценки адаптации;
– оценки эффективности обучения в период адаптации.

После прохождения курса повышения квалификации специалист по кадрам сможет выполнять обязанности по адаптации персонала. В должностные обязанности специалиста по кадрам следует внести обязанности специалиста по адаптации. То есть осуществить совмещение должностей. В будущем специалист по адаптации персонала должен будет проходить повышение квалификации один раз в год.

3.2. Программа адаптации сотрудников ГБУ ТЦСО «Зеленоградский»

Для введения единой процедуры адаптации во всех подразделениях центра нужна программа адаптации новых сотрудников . Она направлена на вновь принятых работников , а именно на обеспечение более быстрого приспособления к содержанию, условиям, режиму труда, социальной среде центра и того подразделения , где они работают (см. Приложение 11).

Программа содержит две части – общую и индивидуальную и подытоживается подробным отчетом о результатах деятельности двух сторон.

Две эти части программы адаптации и общая, и индивидуальная рассчитаны на период испытательного срока.

Вторая (индивидуальная) часть программы адаптации соответствует периоду испытательного срока, а так же записывается в индивидуальном плане прохождения испытательного срока и делится на две части:

– вхождение в должность (профессию);

– работа в должности (профессии).

За 10 рабочих дней до завершения испытательного срока специалисту по кадрам подается отчет руководителя и наставника с оценкой, отзывом и предложениями по дальнейшей работе сотрудника.

Для рассмотрения и принятия окончательного решения, за семь рабочих дней до окончания испытательного срока все документы с заключением и рекомендациями специалиста по кадрам подаются директору центра.

При удачном прохождении работником испытательного срока, непосредственный начальник сообщает его устно о продолжении трудовых отношений. Если выявляют несоответствия работника занимаемой должности, то начальник оформляет служебную записку. Неудовлетворительный результат прохождения работником испытательного срока и невозможность продолжения трудовых отношений сообщается ему не позже, чем за 3 дня до истечения испытательного срока в письменной форме под роспись. После этого происходит процедура увольнения работника.

3.3. План реализации проекта

Проект разрабатываемых мероприятий должен быть введен в течение года. Это время потребуется на:

1. Наделение специалиста по кадрам соответствующими функциями;

2. Создание у работников позитивного образа об организации и положительных впечатлений от внедрения системы адаптации;

3. Создание программы мероприятий по адаптации.

4. Обеспечить проект методическими материалами

Таблица 3.4.

План – график внедрения проекта в 2016 г. в ГБУ ТЦСО «Зеленоградский»

Месяц	Мероприятие	Ответственный
Сентябрь	Подбор и назначение руководителя процесса адаптации и закрепление за ним функций.	Директор
Октябрь	Утверждение стандарта адаптации. Создание рабочей группы и разработка программ адаптации.	Руководитель процесса адаптации
Ноябрь	Учреждение наставничества. Обучение наставников.	Линейные руководители
Декабрь – август	Создание методических материалов; разработка схемы материального и морального стимулирования адаптационных программ; разъяснительная работа в коллективе; обратная связь сотрудников центра о готовности к внедрению системы; запуск системы.	Руководитель процесса адаптации

Капитальных затрат проект особо не требует. За год вся сумма составит 63000 рублей, так как в проекте предложены наиболее экономичные способы внедрения системы адаптации в ГБУ ТЦСО «Зеленоградский».

Вместо введения специалиста по адаптации можно расширить функции специалиста по кадрам и назначить ему 4500 рублей в месяц.

16,5 % от оклада специалиста по кадрам за 2016 год, это и составит сумму доплат за наставничество.

Расходы на разработку программ обучения определены из расчета 2000 рублей, что составит 7,5% от оклада работников за 2016 год.

На изготовление методических материалов выделяется 3000 рублей один раз в год.

На обучение выделено 4000 рублей в год. Небольшая сумма объясняется проведением обучения персонала непосредственно в организации.

Смета расходов на внедрение системы адаптации и удельный вес каждой из статей расходов представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5.

Затраты на реализацию проекта

№ п/п	Наименование операции	Затраты, руб. в год	Удельный вес статьи затрат, %
1	Разработка методического сопровождения адаптации	3000	4,76
2	Разработка программ обучения	2000	3,17
3	Доплата за совмещение должностей	54000	85,7
4	Обучение	4000	6,34
ВСЕГО		63000	100

Подготовка персонала к введению проекта состоит в формировании положительного отношения к введению системы адаптации у абсолютно всех сотрудников центра и готовности принять участие в реализации проекта. Планируется провести повышение квалификации специалиста по кадрам по программе «Адаптация персонала».

Специалист по кадрам после прохождения курса повышения квалификации может выполнять прямые обязанности по адаптации персонала. В будущем специалист по адаптации персонала обязан будет проходить повышение квалификации 1 раз в год.

Таблица 3.6.

План подготовки персонала ГБУ ТЦСО «Зеленоградский» к внедрению проекта.

№ п/п	Мероприятие	Ответственный исполнитель	Сроки
1	Назначение руководителя процесса адаптации	Директор	Первая стадия внедрения проекта
2	Утверждение стандарта адаптации	Специалист отдела кадров	Первая стадия внедрения проекта
3	Утверждение инструкции по адаптации. Разработка и утверждение программ адаптации.	Директор, специалист отдела кадров; линейные руководители, руководитель процесса адаптации	Первая стадия внедрения проекта
4	Учреждение наставничества. Обучение наставников	Специалист отдела кадров; руководитель процесса адаптации	Первая стадия внедрения проекта
5	Разъяснительная работа в центре	Руководители подразделений, руководитель процесса адаптации	Постоянно
6	Методическое обеспечение системы адаптации персонала в центре	Руководитель процесса адаптации	Постоянно
7	Совершенствование материальной заинтересованности в труде	Директор, Главный бухгалтер, руководитель процесса адаптации	Постоянно
8	Обеспечение обратной связи с работниками на предмет их готовности к внедрению системы	Руководитель процесса адаптации	Постоянно

Выводы по третьей главе

В наше время невозможно без продуманной и хорошо отлаженной системы адаптации существование стабильной и экономически эффективной организации. Система управления персоналом не поддается разделению по частям, поэтому подсистему адаптации нужно строить исходя из целостности управления. И учитывать взаимосвязи с другими элементами и процессы изменений всей системы. В организации ГБУ ТЦСО «Зеленоградский» нету четкой системы адаптации.

Прежде всего, предлагается совместить должность специалиста по кадрам с должностью специалиста по адаптации. Для методического обеспечения, определения общих положений, принципов и регламентации процедурных вопросов, касающихся управления адаптацией работников, была разработана программа по адаптации персонала ГБУ ТЦСО «Зеленоградский », а так же должностная инструкция специалиста по адаптации.

Для оценки уровня адаптированности используется отзыв о степени выраженности личностных и деловых качеств новичка, который включает в себя перечень оценочных показателей о проявлении профессиональных и личностных качеств работника, выполнении им функциональных обязанностей.

Предложенная технология процесса адаптации работников ГБУ ТЦСО « Зеленоградский» в сочетании с комплектом сопровождающей документации позволит улучшить качество процесса адаптации, повысить ее уровень и устойчивость, вовремя выявить и уменьшить влияние неблагоприятных факторов на адаптацию новых работников, а также сократить затраты времени руководителя и работников-коллег на работу с адаптантом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Адаптация, которая протекает в период испытательного срока представляет собой взаимное приспособление сотрудника организации и коллектива организации. Адаптация основывается на начальном этапе вхождения личности в новые для нее профессиональные, социально-психологические и организационно-экономические условия функционирования организации.

Период профессиональной адаптации можно условно приравнять к периоду испытательного срока. Действующее законодательство закрепляет испытание, при поступлении на работу, в качестве организационно-правовых форм определения профессиональной квалификации работника. Приход нового сотрудника в организацию подразумевает наличие адаптационного периода. В период испытательного срока создается устойчивое представление об организации.

Изучен зарубежный опыт применения испытательного срока. Анализ международной практики применения испытательного срока позволяет утверждать о том, что установление предварительного испытания при приёме на работу обеспечивает не только проверку профессиональной и нравственной пригодности кандидата, но и обеспечивает адаптацию сотрудника к новым для него условиям профессиональной деятельности, которые должны оговариваться в трудовом договоре.

Зарубежный опыт организации испытания свидетельствует о необходимости поддержания постоянной коммуникации между представителем нанимателя и работником, проходящим испытательный

срок. В целях обеспечения результативности процедур испытания широко практикуется разработка программы адаптации нового сотрудника.

Результаты проделанной работы позволяют сделать вывод о недостаточности мер в ГБУ ТЦСО «Зеленоградский» в системе управления адаптации новых сотрудников. До сих пор не существует четкого представления о том, какое именно подразделение организации (или сотрудники) должно быть задействовано в процессе адаптации. Отсутствует четкая программа адаптации новых сотрудников.

В результате выполнения выпускной работы предложены практические рекомендации по созданию системы адаптации в ГБУ ТЦСО «Зеленоградский», включающие программное обеспечение, план подготовки сотрудников, сроки и затраты на внедрение системы.

Возможность ограничиться собственными ресурсами, низкая затратность проекта делают его внедрение вполне приемлемым для организации. Предлагаемые мероприятия по совершенствованию адаптации персонала в ГБУ ТЦСО «Зеленоградский» обеспечат устойчивую и планомерную деятельность, определяющую эффективность управленческого процесса.

Предложенная технология процесса адаптации работников ГБУ ТЦСО « Зеленоградский» в сочетании с комплектом сопровождающей документации позволит улучшить качество процесса адаптации, повысить ее уровень и устойчивость, вовремя выявить и уменьшить влияние неблагоприятных факторов на адаптацию новых работников.

Экономический эффект от использования результата исследования обусловлен действием следующих факторов:

- рост профессионально-квалификационного уровня персонала;
- рост результативности профессиональной деятельности сотрудников организации;
- снижение риска потери квалифицированных специалистов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. И

с

т

о

ч

н

и

к

и

1.1. О

п

у

б

л

и

к

о

в

а

н

н

ы

е

1. Т

р

у

д

о
в
о
й
кодекс
Р
о
с
с
и
й
с
к
о
й
Ф
е
д
е
р
а
ц
и
и
от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) //
К
о
н
с

у
л
ь
т
а
н
т
Плюс.

2. Постановление Правительства Москвы ПП- 579 от 02.09.13 «О порядке и условиях оказания в г. Москве адресной социальной помощи гражданам, находящимся в трудной жизненной ситуации с использованием электронного социального сертификата».

3. О
г
о
с
у
д
а
р
с
т
в
е
н
н
о
й
г

р
а
ж
д
а
н
с
к
о
й
службе
Р
о
с
с
и
й
с
к
о
й
Ф
е
д
е
р
а
ц
и

и
.
Ф
е
д
е
р
а
л
ь
н
ы
й
закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ //
К
о
н
с
у
л
ь
т
а
н
т
Плюс.

4. О
в
н

есениизменениядополнениявзаКодекс

кодексе о труде РСФСР. Указ Президиума Верховного Совета РСФСР от 5 фе

в
р
а
л
я
1988 г. ст. 9//
В
е
д
о
м
о
с
т
и
В
е
р
х
о
в
н
о
г
о
Совета РСФСР. – 1988 – № 6. – Ст. 168.
5. СУ РСФСР. 1918. № 87 - 88. Ст. 905. //
К

о
н
с
у
л
ь
т
а
н
т
Плюс
6. Свод
з
а
к
о
н
о
в
Р
о
с
с
и
й
с
к
о
й

и
м
п
е
р
и
и
. Т. XI. Ч. 2. СПб., 1913

1.2. Э
л
е
к
т
р
о
н
н
ы
е

7. В
е
д
о
м
о
с
т
и
В

е
р
х
о
в
н
о
г
о
Совета СССР. 1970. № 29. Ст. 265. //
К
о
н
с
у
л
ь
т
а
н
т
Плюс (Дата
о
б
р
а
щ
е

н
и
я
: 24.04.2016 г.)

8. Кобцева Е. Адаптация нового персонала к организационной культуре. [Электронный ресурс] // www.consultant.ru Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011 - № 5 (Дата обращения: 24.04.2016 г.)

9. К
у
з
н
е
ц
о
в
а
Н.В.
У
п
р
а
в
л
е
н
и
е
п
е

р
с
о
н
а
л
о
м
:
У
ч
е
б
н
и
к
. – М.: 2012. [Электронный ресурс] // professionalnoy-prigodnosti.html (Дата
о
б
р
а
щ
е
н
и
я
: 24.04.2016).

10. П
и

в
о
в
а
р
о
в
а
Н.А. К
в
о
п
р
о
с
у
об
и
с
п
ы
т
а
т
е
л
ь
н
о

м
сроке. [Электронный ресурс] // www.consultant.ru (Дата
о
б
р
а
щ
е
н
и
я
: 24.04.2016 г.)

2. Л

и

т

е

р

а

т

у

р

а

11. А
л
а
в
е
р
д

о
в
А. Р.
У
п
р
а
в
л
е
н
и
е
ч
е
л
о
в
е
ч
е
с
к
и
м
и
р
е
с

у
р
с
а
м
и
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
;
С
и
н
е
р
г
и
я
- Москва, 2012. - 656 с.

12. Архипова Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров: Учебное пособие. / – М.: Изд. Проспект, 2015. - 142 с.

13. Б
а
з
а
р
о
в
Т.Ю.
У
п
р
а
в
л
е
н
и
е
п
е
р
с
о
н
а
л

о
м
.
П
р
а
к
т
и
к
у
м
:
У
ч
е
б
н
о
е
п
о
с
о
б
и
е
для
с

т
у
д
е
н
т
о
в
вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
14. Б
о
й
д
а
ч
е
н
к
о
П. Г. Служба
у
п
р
а
в
л
е
н
и

я
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
я
, – М:. 2015. - 464 с.

15. Б
а
з
а
р
о

в Т. Ю. Управление персоналом. Практи

к
у
м
.
И
з
д
а
т
е
л
ь
с
т
в
о
: «Юнити-Дана», 2014. - 239 с.
16. Б
а
з
а
р
о
в
а
Т.Ю., Ерёмина Б.Л.
У
п
р

а
в
л
е
н
и
е
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
:
У
ч
е
б
н
и
к
для вузов. – М.: – 2010. – 286 с.
17. Б
у
х

а
л
к
о
в
М. И.
У
п
р
а
в
л
е
н
и
е
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
:
У
ч

е
б
н
и
к
. – М.: ИНФРА, 2013. – 299 с.
18. Веснин В.Р. П
р
а
к
т
и
ч
е
с
к
и
й
м
е
н
е
д
ж
м
е
н
т
п

е
р
с
о
н
а
л
а
. - М.: - 2011. - 207 с.
19. Веснин, В. Р.
У
п
р
а
в
л
е
н
и
е
п
е
р
с
о
н
а
л
о

м
. Теория и
п
р
а
к
т
и
к
а
/ В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во
«П
р
о
с
п
е
к
т
», 2011. – 688 с.
20. Веснин В. Р. Основы
м
е
н
е
д
ж
м
е

нта. – М.: Институт международного права и экономики, 2000. – 552 с.

о
н
о
м
и
к
и
им. А. С.
Г
р
и
б
о
е
д
о
в
а
, 2015. - 292 с.
21. В
е
д
о
м
о
с
т
и
В

е
р
х
о
в
н
о
г
о
Совета СССР. 1970. № 29. Ст. 265. // К о н с у л ь т а н т Плюс.

22. Д р а ч е в

а
Е.Л
М
е
н
е
д
ж
м
е
н
т
:
У
ч
е
б
н
и
к
–
М.:
А
к
а
д
е
м
и

я
, 2014. - 304 с.
23. Д
е
м
е
н
т
ь
е
в
а
, А.Г.
У
п
р
а
в
л
е
н
и
е
п
е
р
с
о
н

а
л
о
м
:
У
ч
е
б
н
и
к
/
А.Г.
Д
е
м
е
н
т
ь
е
в
а
,
М.И.
С
о
к
о
л

о
в
а
. - М.:
М
а
г
и
с
т
р
, 2011. - 287 с.
24. З
а
й
ц
е
в
а
, Т. В.
У
п
р
а
в
л
е
н
и

е
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
/ Т. В.
З
а
й
ц
е
в
а
, А. Т. Зуб. – М.: ФО-РУМ, 2010. – 336 с.
25. Е
г
о
р
ш
и
н
А.П.
М

о
т
и
в
а
ц
и
я
т
р
у
д
о
в
о
й
д
е
я
т
е
л
ь
н
о
с
т
и
:

у
ч
е
б
н
о
е
п
о
с
о
б
и
е
. – 3-е изд.,
п
е
р
е
р
а
б
и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. - 381 с.
26. Е
г
о
р
ш
и

н

А. П. Основы

у

п

р

а

в

л

е

н

и

я

п

е

р

с

о

н

а

л

о

м

.

У

ч

е

б

н

о

е
п
о
с
о
б
и
е
для вузов. – М:. НИМБ, 2009. – 303 с.
27. У
п
р
а
в
л
е
н
и
е
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м

: учеб. пособ. / под общ. ред О. И. Марченко. – М.: Ось-89, 2014. – 224 с.

28. Управление персоналом

м
на
п
р
о
и
з
в
о
д
с
т
в
е
: учеб. пособ. для вузов /под ред. М.
Б
у
р
н
о
с
о
в
а
. – М.: ИНИТИ-ДАНА, 2013.– 381 с.
29. К
р
у
т

цова, М. Н. Управление адаптацией персо

онала: учебное пособие / М. Н. Крутцова

. –
В
о
л
о
г
д
а
: Легия, 2010. – 128 с.
30. К
и
б
а
н
о
в
, А. Я.
У
п
р
а
в
л
е
н
и
е
п
е

р
с
о
н
а
л
о
м
:
у
ч
е
б
н
и
к
/ А. Я.
К
и
б
а
н
о
в
, 2010. - 251 с.
31. К
а
ф
и

Д
о
в
В. В.
У
п
р
а
в
л
е
н
и
е
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
:
У
ч
е
б

н
о
е
п
о
с
о
б
и
е
для ву-зов. – 2-е
и
з
д
а
н
и
е
– М.:
А
к
а
д
е
м
и
ч
е
с

к
и
й
Проект, 2010. – 144 с.
32. К
у
п
р
и
я
н
ч
у
к
, Е.В.
Щ
е
р
б
а
к
о
в
а
Ю.В.
У
п
р
а

в
л
е
н
и
е
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
:
а
с
с
е
с
с
м
е
н
т
,
к

о
м
п
л
е
к
т
о
в
а
н
и
е
,
а
д
а
п
т
а
ц
и
я
,
р
а
з
в
и

тие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук

, Ю.В.
Щ
е
р
б
а
к
о
в
а
. - М.: РИОР, 2013. - 255 с.
33. К
и
б
а
н
о
в
А. Я,
Д
у
р
а
к
о
в
а
И. Б.
У

п
р
а
в
л
е
н
и
е
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и

и
:
А
к
т
у
а
л
ь
н
ы
е
т
е
х
н
о
л
о
г
и
и
найма,
а
д
а
п
т
а

ц
и
и
и
а
т
т
е
с
т
а
ц
и
и
. – М.: КноРус, 2014. – 62с.

34. К
а
р
п
о
в
а
С.В.,
Д
а
н
и
л
о

в
а
О.В.,
Ф
и
р
с
о
в
а
И.А.
У
п
р
а
в
л
е
н
ч
е
с
к
и
е
р
е
ш
е

н
и
я
:
У
ч
е
б
н
и
к
– М.: Юрайт, 2015. - 399 с.
35. К
и
б
а
н
о
в
А.Я. Оценка
э
к
о
н
о
м
и
ч
е

с
к
о
й
и
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
й
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
с
т
и
у

п
р
а
в
л
е
н
и
я
– М:
П
р
о
с
п
е
к
т
, 2015. - 141с.
36. К
р
а
с
н
о
ж
е
н
о

в
а
Г.Ф.
У
п
р
а
в
л
е
н
и
е
т
р
у
д
о
в
ы
м
и
р
е
с
у
р
с
а

м
и
: учеб.
п
о
с
о
б
и
е
: для
с
т
у
д
е
н
т
о
в
вузов / Г.Ф.
К
р
а
с
н
о
ж
е

н
о
в
а
, П. В.
С
и
м
о
н
и
н
. – М.: ИНФРА-М, 2011. - 158с.
37. К
о
ш
е
л
е
в
а
Ю.
М
о
т
и
в
а
ц

и
я
п
е
р
с
о
н
а
л
а
/
Ю.
К
о
ш
е
л
е
в
а
,
М.
А
р
х
и
п
о
в
,
М.

Токарева // Управление персонало

м
. – 2012. - №16. – 413с.
38. Л
а
р
и
о
н
о
в
а
, Т. М.
Д
о
к
у
м
е
н
т
а
ц
и
о
н
н
о
е
о

б
е
с
п
е
ч
е
н
и
е
у
п
р
а
в
л
е
н
и
я
п
е
р
с
о
н
а
л
о

м
: учеб.
п
о
с
о
б
и
е
/ Т. М.
Л
а
р
и
о
н
о
в
а
, Л. А.
Р
у
м
ы
н
и
н
а
. – М.: ФОРУМ, 2012. – 416 с.

39. Лобанов В.В. Работа с высшим административным персо

н
а
л
о
м
в США и других
з
а
р
у
б
е
ж
н
ы
х
с
т
р
а
н
а
х
– М.: Изд-во РАГС, 2006. - 271 с.
40. Л
и
т
в
и

нцева, Е.А. Управление персоналом госс

ударостивенной службы в запрудежных стратана

х
:
У
ч
е
б
н
о
е
п
о
с
о
б
и
е
/ Е.А.
Л
и
т
в
и
н
ц
е
в
а
. - М.: РАГС, 2010. - 124 с.

41. Л
о
в
ч
е
в
а
, М.В.
У
п
р
а
в
л
е
н
и
е
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
: теория и

практика. Делопроизводствовкад

р
о
в
о
й
служ
бе:
Учебно-
п
р
а
к
т
и
ч
е
с
к
о
е
п
о
с
о
б
и
е
/
М.В.
Л
о
в

ч
е
в
а
. - М.:
П
р
о
с
п
е
к
т
, 2013. - 80 с.
42. Магура М. И.,
К
у
р
б
а
т
о
в
а
М. Б. Оценка работы
п
е
р
с

онала.
Практическое пособие для рук

о
в
о
д
и
т
е
л
е
й
р
а
з
н
о
г
о
уровня и
с
п
е
ц
и
а
л
и
с
т
о

в
к
а
д
р
о
в
ы
х
служб. – М.: 2015. - 481 с.
43. Малуев П.А., М
е
л
и
х
о
в
Ю.Е.
У
п
р
а
в
л
е
н
и
е

п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
. – М., 2011. - 352с.
44. М
а
с
л
о
в
а
, В.М.
У
п
р
а
в
л
е
н
и
е

п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
:
У
ч
е
б
н
и
к
для
б
а
к
а
л
а
в
р
о
в

/ В.М.
М
а
с
л
о
в
а
. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
45. М
и
х
а
й
л
о
в
Ю. М.
А
т
т
е
с
т
а
ц
и
я
п

е
р
с
о
н
а
л
а
. - М:. Альфа-Пресс, 2011. - 521 с.
46. Л. В.
И
в
а
н
о
в
с
к
а
я
, Е. А.
М
и
т
р
о
ф
а
н

о
в
а
. – М.: ПРИОР, 2010.– 288 с.

47. Одегов, Ю. Г. У
п
р
а
в
л
е
н
и
е
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
в
с
т
р

у
к
т
у
р
н
о
-
л
о
г
и
ч
е
с
к
и
х
схемах :
у
ч
е
б
н
и
к
. – М.: Альфа-Пресс, 2011.– 944 с.

48. П
л

а
т
о
н
о
в
а
Ю. П
А
к
т
у
а
л
ь
н
ы
е
п
р
о
б
л
е
м
ы
у
п
р

а
в
л
е
н
и
я
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
. Под ред., – СПб.: Делком, 2014. - 262 с.
49. П
о
т
е
м
к
и
н
, В.К.
У
п

управлением персоналом: учеб. для студ. вузов, специализи

р
у
ю
щ
и
х
с
я
на
м
е
н
е
д
ж
м
е
н
т
е
о
р
г
а
н
и
з
а
ц

и
и
,
э
к
о
н
о
м
и
к
и
труда и упр.
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
/
В.К.П
о
т
е
м

к
и
н
. - М.: Питер, 2010. - 426 с.
50. П
у
г
а
ч
е
в
В. П. Тесты,
д
е
л
о
в
ы
е
игры,
т
р
е
н
и
н
г
и
в

управленииперсоналом:Учебникдля

с
т
у
д
е
н
т
о
в
вузов. – М.: 2015.- 324 с.
51. П
а
п
о
н
о
в
а
, Н. Е.
О
б
у
ч
е
н
и
е
п
е

Персональная компания: практ. пособие / Н. Е. Папон

о
в
а
. – М. :
Ф
и
н
п
р
е
с
с
, 2011. – 176 с.

52. П
о
л
о
в
и
н
к
о
В.С.
У
п
р
а
в
л

е
н
и
е
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
:
с
и
с
т
е
м
н
ы
й
подход и его
р
е
а
л

и
з
а
ц
и
я
. – М.: 2012.- 211 с.
53. С
о
к
о
л
о
в
С.
С
о
т
р
у
д
н
и
к
и
у
х
о
р

о
ш
е
г
о
н
а
ч
а
л
ь
н
и
к
а
//
Р
о
с
с
и
й
с
к
а
я
газета. – 2013. – 16
с
е

нтября.

54. Серебиновский Б. Ю., Самыгин С. М. У

правлением (учебное пос

о
б
и
е
). – М.:
И
з
д
а
т
е
л
ь
с
т
в
о
"Приор", 2013.- 452 с.

55. С
в
и
р
и
н
а
И.
А
т
т

е
с
т
а
ц
и
я
как
м
е
х
а
н
и
з
м
оценки уровня
к
в
а
л
и
ф
и
к
а
ц
и
и

п
е
р
с
о
н
а
л
а
//Служба кадров и
п
е
р
с
о
н
а
л
. - 2013. - 416 с.

56. С
к
о
л
ы
п
а
т
о
в

И. А.

Управление персоналом: Учебное

пособие для студентов вузов. – СПб.: Издательство

о
С
м
о
л
ь
н
о
г
о
у
н
и
в
е
р
с
и
т
е
т
а
, 2014. - 451 с.
57. Спивак, В. А. У
п
р
а
в

л
е
н
и
е
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
для
м
е
н
е
д
ж
е
р
о
в
/ В. А. Спивак.– М.: Эксмо, 2010. – 624 с.

58. Т
а

т
а
р
н
и
к
о
в
Е.А.
У
п
р
а
в
л
е
н
и
е
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м

:
У
ч
е
б
н
о
е
п
о
с
о
б
и
е
. – М.: РИОР , 2011. – 96 с.

59. А
к
т
у
а
л
ь
н
ы
е
п
р
о

б
л
е
м
ы
у
п
р
а
в
л
е
н
и
я
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
.
Под
ред.
П
л
а

т
о
н
о
в
а
Ю. П., – СПб.: Делком, 2014. - 262 с.
60. Х
р
у
ц
к
и
й
В. Е.,
Т
о
л
м
а
ч
е
в
Р. А. Оценка
п
е
р
с
о

н
а
л
а
:
с
о
в
р
е
м
е
н
н
ы
е
с
и
с
т
е
м
ы
и
т
е
х
н
о

л
о
г
и
и
.
Н
а
с
т
о
л
ь
н
а
я
книга
к
а
д
р
о
в
о
й
службы. – М.:
Ф
и
н

а
н
с
ы
и
с
т
а
т
и
с
т
и
к
а
, 2011. – 176 с.
61. Шекшня С. В.
У
п
р
а
в
л
е
н
и
е
п
е

р
с
о
н
а
л
о
м
с
о
в
р
е
м
е
н
н
о
й
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и

и
:
п
р
а
к
т
и
ч
.
п
о
с
о
б
и
е
Учебно-
. – М.: Бизнес – школа "Интел-синтез", 2012. - 279 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Индивидуальный план адаптации сотрудников ГБУ ТЦСО «Зеленоградский»

УТВЕРЖДАЮ

Директор ГБУ ТЦСО «Зеленоградский»

_____И.Г.Колесникова

«_____»_____2016 г.

.

И

н

д

и

в

и

д

у

а

л

ь

н

ы

й

план

а

д

а

п

т

а

ц

и

и

(должность, наименование структурного

подразделения

_____

(Ф.И.О.)

на период с _____ по _____ 20___ года

Таблица 3.7.

Планируем

ы
е
м
е
р
о
п
р
и
я
т
и
я
по
а
д
а
п
т
а
ц
и
и
с
о
т
р
у
д
н
и
к
о
в

N п/п	Планируемые мероприятия	Сроки исполнения (проведения)	Оценка (от 2 до 5 баллов)
	1 Теоретическая работа		
1.1	Изучение ерукова		

	одящих документов:		
	1 Конституция Российской Федерации 2 Т		

	рудовой кодекс Российской Федерации Земельный кодекс Российской		

	Федерации. Части первая и вторая;		

Продолжение таблицы 3.7.

1.2	Изуч		

	е н и е о р г а н и з а ц и о н н о - ш т а т н о й с т р у к т у р		

	ыорганизации		
1.3	Изучение должностных обя		

	з а н н о с т е й ...		
1.4	И н ф о р м а ц и о н н о е о б е с п е ч е н и		

	е работы. и п р а в и л а работы с и н ф о р м а ц и о н н ы м и р е с у р с а м		

	и		
	2 П р а к т и ч е с к и е м е р о п р и я т и я		
2.1	Работа с д о к у м е н т		

	а м и п о р я д о к о ф о р м л е н и я д о к у м е н т о в)		
2.2	О з н		

	а к о м л е н и е с о р г а н и з а ц и е й д е л о п р о и з в о д		

	ствa: особенностиорганизацииделопро		

	изводства, текущее хранение и документо		

	в , о ф о р м л е н и е и п о р я д о к сдачи д о к у м е н т о в в архив		

Непосредственный руководитель

_____

(должность)

н
о
с
т
ь
, Ф.И.О.,
п
о
д
п
и
с
ь
)
"___" _____ 20___ г.

С
о
т
р
у
д
н
и
к
_____

(д
о
л
ж
н
о
с

т
ь
, Ф.И.О.,
п
о
д
п
и
с
ь
)
"___" _____ 20___ г.

Приложение

е
2

Отзыв о
п
р
о
х
о
ж
д
е
н
и
и
а
д
а
п
т
а
ц
и
и
с
о
т
р
у
д
н
и
к
а
м
и
ГБУ ТЦСО
«З

664

е
л
е
н
о
г
р
а
д
с
к
и
й
»

(3
а
п
о
л
н
я
е
т
с
я
н
а
с
т
а
в
н
и
к
о
м
по

и
с
т
е
ч
е
н
и
ю
и
с
п
ы
т
а
т
е
л
ь
н
о
г
о
срока)

УТВЕРЖДАЮ

Директор ГБУ ТЦСО «Зеленоградский»

_____И.Г.Колесникова

«_____»_____2016 г.

Отзыв о

п

р

о

х

о

ж

д

е

н

и

и

а

д

а

п

т

а

ц

и

и

_____

(Ф.И.О. и

д

о

л

ж

н

о

с

т

ь

п

р

ошедшего адаптацию)

Прошедший адаптацию

ц

и

ю

с _____ по _____

К

р

а

т

к

а

я

х

а

р

а

к

т

е

р

и

с

т

и

к

а

_____

_____

И

н

ф

о

р

м

а
ц
и
я
о
в
ы
п
о
л
н
е
н
и
и
и
н
д
и
в
и
д
у
а
л
ь
н
о
г
о
плана
а
д
а

п
т
а
ц
и
и
, об
у
с
в
о
е
н
и
и
и
с
о
т
р
у
д
н
и
к
о
м
н
е
о
б
х
о
д

и
м
о
г
о
объема знаний и
н
а
в
ы
к
о
в
,
т
р
е
б
у
ю
щ
и
х
с
я
для
и
с
п
о
л
н
е
н

и
я
с
л
у
ж
е
б
н
ы
х
о
б
я
з
а
н
н
о
с
т
е
й
и его
г
о
т
о
в
н
о
с
т
и

к работе в
с
о
с
т
а
в
е
д
а
н
н
о
г
о
с
л
у
ж
е
б
н
о
г
о
к
о
л
л
е
к
т
и
в

а

_____

_____

Р

е

к

о

м

е

н

д

а

ц

и

и

и

по итогам

п

р

о

х

о

ж

д

е

н

и

я

с

о

т

р

у

д

н

и
к
о
м
и
с
п
ы
т
а
т
е
л
ь
н
о
г
о
срока
(з
а
п
о
л
н
я
е
т
с
я
при
у
с
т

а
н
о
в
л
е
н
и
и
с
о
т
р
у
д
н
и
к
у
и
с
п
ы
т
а
т
е
л
ь
н
о
г
о
срока)

Предложение о назначении на статавника

Иные сведения

Непосредственный руко

в
о
д
и
т
е
л
ь
_____

(д
о
л
ж
н
о
с
т
ь
, Ф.И.О.,
п
о
д
п
и
с
ь
)
"___" _____ 20___ г.

С
в
ы
в

о
д
о
м
о
з
н
а
к
о
м
л
е
н
(а) _____

(д
о
л
ж
н
о
с
т
ь
, Ф.И.О.,
п
о
д
п
и
с
ь
)

"___" _____ 20___ г.

Приложение 3

Схема

в

н

у

т

р

е

н

н

е

й

с

т

р

у

к

т

у

р

ы

у

ч

р

е

ж

д

е

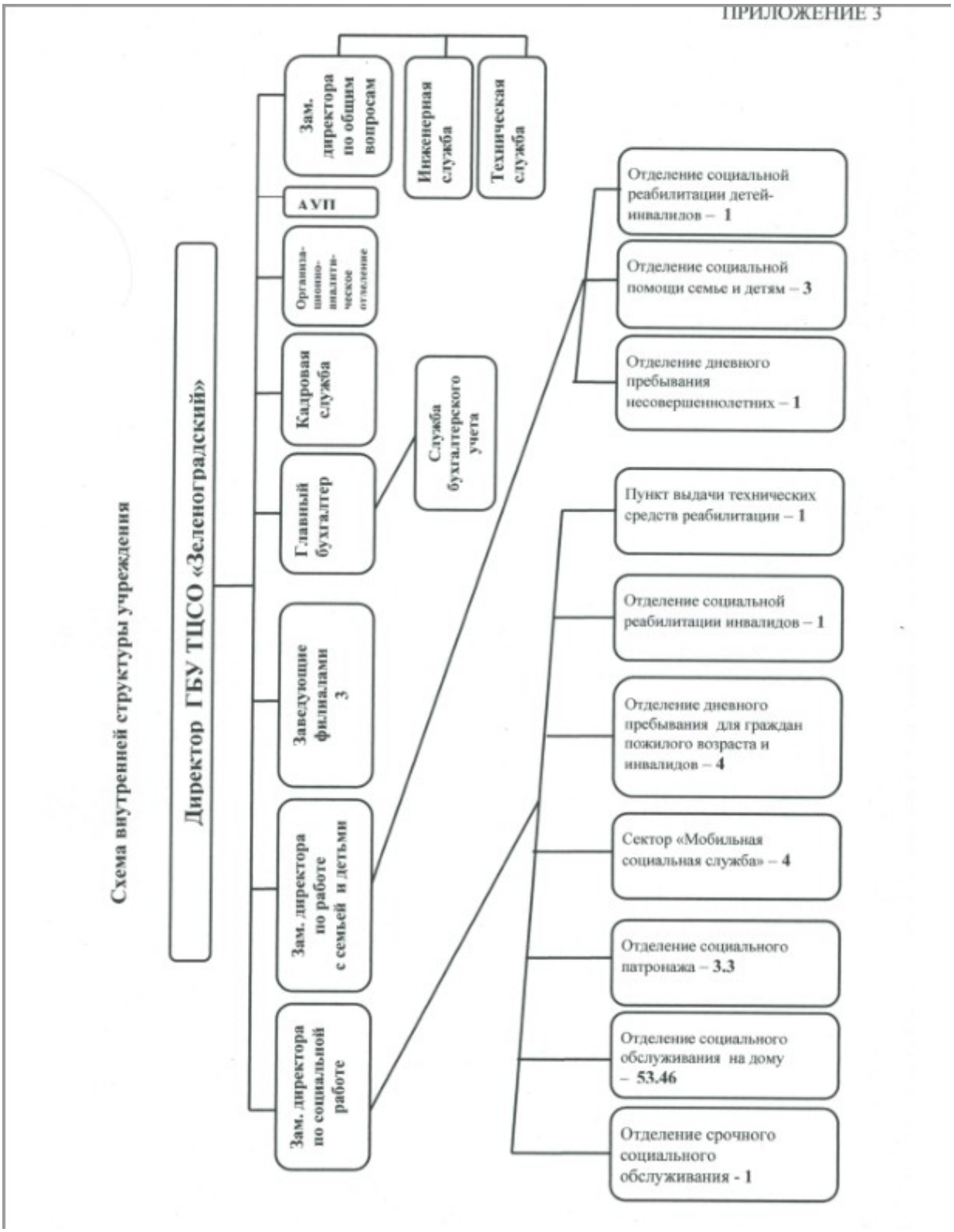
н

и

я

ГБУ ТЦСО «Зеленоградский».

ПРИЛОЖЕНИЕ 3



Приложение 4

Штатное расписание

е

.

Таблица 3.8.

№ п/п	Наименование	Количество		
		фактически занято по состоянию на 12.01.2014 г.	фактически занято по состоянию на 12.01.2015 г.	фактически занято по состоянию на 12.01.2016 г
	Руководитель	72	72	59

	лиизаместителей; руководителиструкту рныхподразделени их			

	й:			
1	Директор	1	1	1
2	Заместитель директора	3	3	3
3	Заведующий филиалом	3	3	3
4	За	63	63	50

	ведующийотделением			
5	Главныйбухгалтер	1	1	1
6	Заместительглавн	1	1	1

	огобухгалтера			
	Специалисты:	193	177	176
1	Бухгалтер	7	7	7
2	Экономист	1	1	1
3	специал	96	96	101

	и с т по соц. работе			
4	н а ч а л ь н и к отдела кадров	1	1	1
5	с п е ц и а л и с т по кадрам	2	2	2
6	зав. с е к т о р о м моб. Службы (спец. по соц. работе)	4	4	4
7	завхоз	1	1	1
8	и н ж е н е р	0	0	1
8	с п е ц и а	1	1	1

	лист по охране труда			
	Специалист по закупкам	0	0	2
9	программист	1	1	2
10	юрисконсульт	3	3	3
11	рук	6	6	12

	о в о д и т е л ь кружка			
12	к у л ь т о р г а н и з а т о р	6	6	7
13	и н с т р у к т о р ЛФК	3	0	0

Пролоджение таблицы 3.8.

14	п с и х о л о г	12	12	14
15	с о ц	1	1	1

	иолог			
16	социальный педагог	8	8	8
17	администратор	1	1	4
18	судпереводчик	1	1	1
19	в	1	1	1

	воспитатель			
20	муз. Руководитель	1	1	1
21	медицинская сестра	34	22	0
22	мед сестра (операт	1	0	0

	о р к о м п л е к с а "с о л я н а я пещера)			
23	техник	1	1	1
	р а б о ч и е :	775	785	699
1	б у ф е т ч и к	12	10	10
2	о ф и ц и а н т	2	2	2
3	мойщик посуды	1	1	1
4	сестра- х о з	5	5	0

	я й к а			
5	с о ц и а л ь н ы й р а б о т н и к	726	738	653
6	в о д и т е л ь	11	11	11
7	г а р д е р о б щ и к	1	1	3
8	д в о р н и к	1	1	1
9	кассир	1	1	0
10	курьер	1	1	1

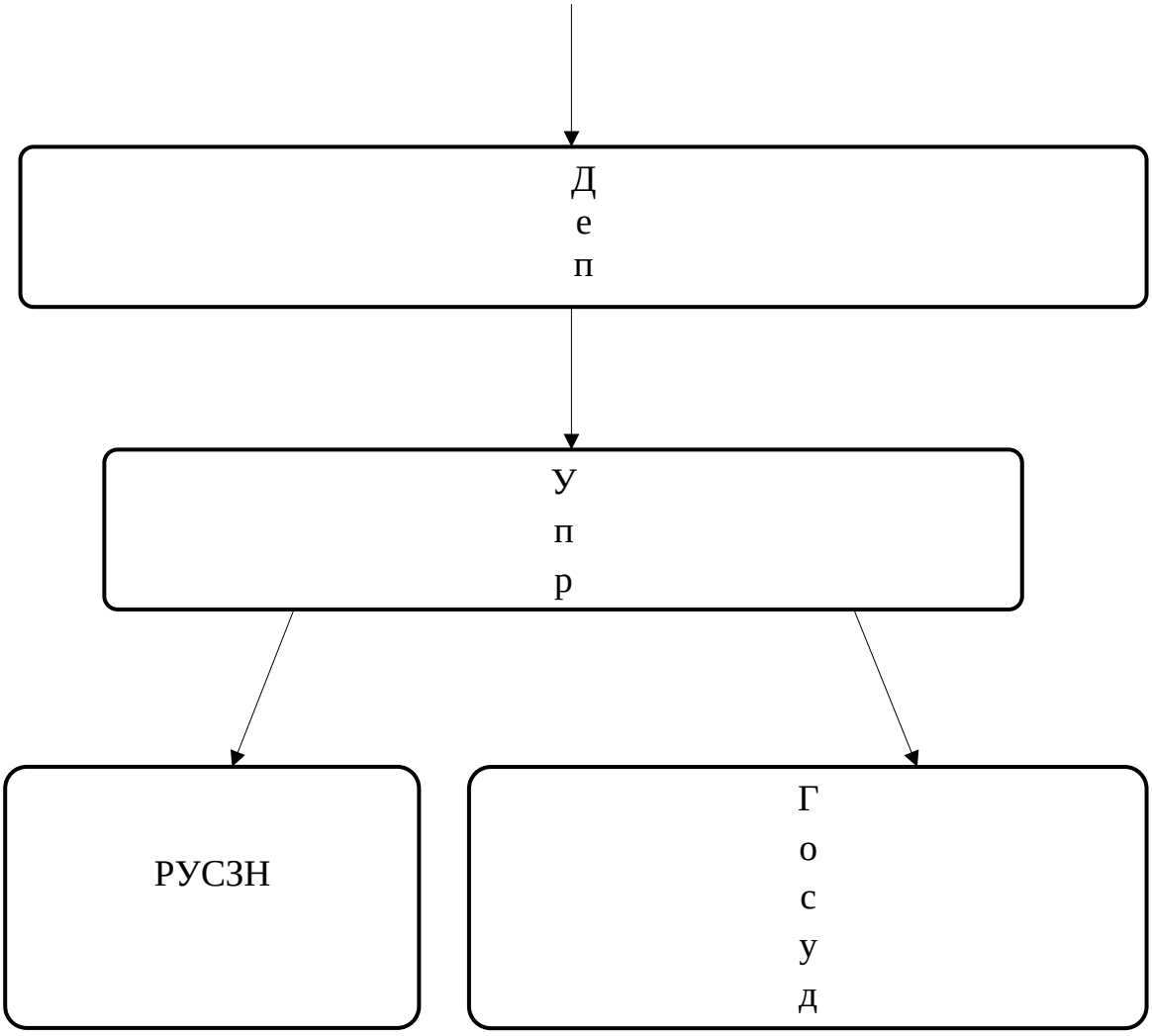
11	уборщик служебных помещений	13	13	14
12	рабочий по ремонту и обслуживанию	1	1	1

	н и ю здания			
	ИТОГО:	1040	1034	935

Приложение 5

Взаимо

д
е
й
с
т
в
и
е
с территориальными
о
р
г
а
н
а
м
и
испол-
н
и
т
е
л
ь
н
о
й
власти.



П

р

Приложение 6

Схема управления движением

н

и

и

ГБУ ТЦСО

«З

е

л

е

н

о

г

р

а

д

с

к

и

й

».

Схема управления в учреждении

П

р

и

Положение о порядке проведения

в
е
д
е
н
и
я
а
т
т
е
с
т
а
ц
и
и
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
ГБУ ТЦСО
"З
706

е
л
е
н
о
г
р
а
д
с
к
и
й
".

УТВЕРЖДАЮ
Директор ГБУ "ТЦСО
"Зеленоградский"
_____ И.Г.Колесникова
"__" _____ 2013 г.

Положение
о порядке проведения аттестации работников Государственного бюджетного учреждения города Москвы Территориального центра социального обслуживания «Зеленоградский»

I. Общие положения

1.1. Настоящее Положение регламентирует порядок проведения аттестации работников Государственного бюджетного учреждения города Москвы Территориального центра социального обслуживания «Зеленоградский».

1.2. Аттестация работников учреждений в системе социальной защиты населения города Москвы, находящихся на бюджетном финансировании, проводится в целях определения соответствия работника занимаемой должности, стимулирования целенаправленного, непрерывного повышения уровня профессиональной компетентности руководителей и специалистов.

1.3. Аттестация работников учреждения осуществляется в порядке и на условиях, определяемых положениями об аттестации работников и квалификационных требований по общеотраслевым должностям в соответствии с ЕТКС.

1.4. Основной задачей аттестации является правильный подбор и расстановка кадров, разделение труда между руководителями и специалистами, а так же обеспечение единства в определении должностных обязанностей этих категорий работников и соответствия уровня профессиональной компетентности руководителей и специалистов требованиям к квалификации при установлении должностных окладов и квалификационных категорий.

1.5. Аттестация проводится на основании принципов объективности, коллегиальности и всесторонней оценки профессиональных качеств аттестуемого работника, при обеспечении объективного, гуманного и доброжелательного отношения к аттестуемым.

1.6. Контроль над соблюдением порядка проведения аттестации, обеспечением правовой и социальной защищенности работников учреждений осуществляет УСЗН ЗелАО.

1.7. Методическое руководство аттестацией работников учреждений обеспечивает Институт переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров и специалистов системы социальной защиты населения ДСЗН (далее – Институт).

Прил

о
ж
е
н
и
е
8

С
т
а
т
и
с
т
и
к
а
о
к
а
з
а
н
и
я
помощи ГБУ ТЦСО
«З
е

л
е
н
о
г
р
а
д
с
к
и
й

» на 2015 год.

№п/п	Наименование отделения	Кол-во отделений	Кол-во человек, получивших помощь
1	ОСО	53,46	6377
2	ОСП	3,3	49
3	ОДП	4,0	506
4	ОДПН	1	470
5	Пункт выдачи ТСР	1	655

6	«Мобильная служба»	4	608
7	ОСРИ	1	96
8	ОСРИ детей-инвалидов	1	961
9	ОССО	1	7794
	ИТОГО		17486

Приложение 9

Схема

взаимодействия

ГБУ ТЦСО

«Зе

712

л
е
н
о
г
р
а
д
с
к
и
й
» с
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
я
м
и
.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Схема взаимодействия ГБУ ТЦСО «Зеленоградский» с организациями (ПРИЛОЖЕНИЕ 7)

П
р
и

л
о
ж
е
н
и
е
10

Опрос.

У
в
а
ж
а
е
м
ы
е
к
о
л
л
е
г
и
!

Просим Вас

п
р

и
н
я
т
ь
у
ч
а
с
т
и
е
в нашем
и
с
с
л
е
д
о
в
а
н
и
и
,
н
а
п

р
а
в
л
е
н
н
о
м
на
о
п
р
е
д
е
л
е
н
и
е
н
а
п
р
а
в
л
е

н
и
й
с
о
в
е
р
ш
е
н
с
т
в
о
в
а
н
и
я
с
и
с
т
е
м
ы
а
д

а
п
т
а
ц
и
и
новых
с
о
т
р
у
д
н
и
к
о
в
в ГБУ ТЦСО
«З
е
л
е
н
о
г
р
а

д
с
к
и
й
».

Р
е
з
у
л
ь
т
а
т
ы
д
а
н
н
о
г
о
опроса будут
и
с
п
о

л
ь
з
о
в
а
н
ы
в
о
б
о
б
щ
е
н
н
о
м
виде, ФИО можно не
у
к
а
з
ы
в
а
т

ь

.

З

а

р

а

н

е

е

б

л

а

г

о

д

а

р

и

м

Вас за

у

ч

а

с

т

и

е

!

1. Укажите срок работы в данной организации
   _____
2. Укажите за

н
и
м
а
е
м
у
ю
д
о
л
ж
н
о
с
т
ь

_____

3. О
ц
е
н
и
т
е
с
у
щ
е

с
т
в
у
ю
щ
у
ю
в центре
с
и
с
т
е
м
у
а
д
а
п
т
а
ц
и
и
новых
с
о
т

р
у
д
н
и
к
о
в
, обведя в кружок
с
о
о
т
в
е
т
с
т
в
у
ю
щ
и
й
ответ:

a. э
ф
ф
е

к
т
и
в
н
а
;

b. н
е
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
а
;

c. з
а
т
р
у
д
н
я
ю

с
ь
о
ц
е
н
и
т
ь
.

4. С
ч
и
т
а
е
т
е
ли вы
с
в
о
е
в
р
е
м
е
н

н
ы
м
и
а
к
т
у
а
л
ь
н
ы
м
р
а
з
р
а
б
о
т
к
у
и
в
н
е
д

р
е
н
и
е
в
центре
о
ф
и
ц
и
а
л
ь
н
ы
х
п
р
о
г
р
а
м
м
а
д
а
п

т
а
ц
и
и
новых
с
о
т
р
у
д
н
и
к
о
в
(о
б
в
е
д
и
т
е
в кружок
с
о
о

т
в
е
т
с
т
в
у
ю
щ
и
й
ответ)?

a. да;
b. нет;
c. з
   а
   т
   р
   у
   д
   н
   я
   ю
   с
   ь
   о
   т
   в

е
т
и
т
ь
.

5. О
ц
е
н
и
т
е
з
н
а
ч
и
м
о
с
т
ь
с
о
д
е
р
ж

а
н
и
я
и
н
ф
о
р
м
а
ц
и
и
о центре для
а
д
а
п
т
а
ц
и
и
нового
с
о
т
р

у
д
н
и
к
а
,
п
о
с
т
а
в
и
в
знак «+» в графе с
с
о
о
т
в
е
т
с
т
в
у
ю
щ

е
й
о
ц
е
н
к
о
й
.

Содержание информации	Оценка эффективно	Оценка неэффективно	Затруднилисьоценитть
Система оплаты труда			
Функционал			

ьныеобязанности			
Системасоциальногообеспечения			
Неформальныеправ			

и л а п о в е д е н и я			
П р а в и л а в н у т р е н н е г о р а с п о р я д к а			
Х а р а к т е р и с т и к а к о л л е к			

тива			
Охрана труда			
Техникабезопасности			
Структурасистемауправления			
Историяцентра			

6. Оценить эффективность руководства

т
в
а
а
д
а
п
т
а
ц
и
е
й
новых
с
о
т
р
у
д
н
и
к
о
в
д
о
л
ж

н
о
с
т
н
ы
м
и
лицами,
п
о
с
т
а
в
и
в
знак «+» в графе с
с
о
о
т
в
е
т
с
т
в
у

ю
щ
е
й
о
ц
е
н
к
о
й
.

Ответственный	Оценка эффективно	Оценка неэффективно	Затруднилисьоценитить
Инспектор по кадрам			
Не			

посредственный руководитель			
Директор			

7. Оценитеэффф

е
к
т
и
в
н
о
с
т
ь
к
р
и
т
е
р
и
е
в
оценки
с
т
е
п
е
н
и
а
д

а
п
т
и
р
о
в
а
н
н
о
с
т
и
новых
с
о
т
р
у
д
н
и
к
о
в
,
п
о

с
т
а
в
и
в
знак «+» в графе с
с
о
о
т
в
е
т
с
т
в
у
ю
щ
е
й
о
ц
е
н
к
о

й

.

Предмет оценки	Оценка эффективно	Оценка неэффективно	Затруднилисьоценитить
Результатывыполненияпоставленныхзадач			
Уров			

е н ь знаний			
О с в о е н и е ф у н к ц и о н а л ь н ы х о б я з а н н о с т е й			
Иное			

С

п

а

с

и

б

о

за

у

ч

а

с

т

и

е

в опросе!

П

р

и

л

о

ж

е

н

и

е

11

Таблица 3.9.

П

р

о

г

р

а

750

м
м
а
а
д
а
п
т
а
ц
и
и

№ п/п	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Ответственный
1. ОБЩАЯ ЧАСТЬ			

	1.1	Вводное ориентационное собеседование	1. Место центра на рынке социальных услуг Ближайшие и долгосрочные цели развития. 2. История развития центра. 3. С	Специалист отдела кадров

ЭТАП 1	1.2	Личное ознакомление с центром и его сотрудниками	1. Представление с сотрудниками, ответственными за проведение ознакомительной экскурсии по отделениям. 2. Показ основных помещ	Специалист отдела кадров

	1.3	Ознакомление с рабочим местом	1. Детальное описание процесса внутренних функциональных взаимосвязе	Заведующие отделениями; директор для руководителей; специалист отдела кадров

ЭТАП 2	1.4	Ориентационное собеседование с наставляемым	1. Разъяснение задач и требований к работе. 2. Ответы на вопросы. 3. Обсуждение предложений (пожеланий	По схеме, указанной в п.1.3

Продолжение таблицы 3.9.

2. И Н Д И В И Д У А Л Ь Н А Я Ч А С Т Ь

ЭТАП 2	2.1	Вхождение в должность	1. Освоение видов деятельности: • социальной; • методической; • организационной	Спец. по адаптации

ЭТАП 3	2.2	Назначение наставника	1. Помощь в планировании и осуществлении производственной работы. 2. Оценка деятельности нового специалиста.	По схеме, указанной в п.1.3
3. СОСТАВЛЕНИЕ ОТЧЕТА				

ЭТАП 4	3.1	Составление отчетов по итогам адаптации	1. Отчет о степени адаптированности нового сотрудника. 2. Отчет о выполнении заданий.	Спец. по адаптации, адаптант

Приложение 12

Должность

н
о
с
т
н
а
я
и
н
с
т
р
у
к
ц
и
я
с
п
е
ц
и
а
л
и
с
т
а
по
а
д
а
п
т
а
ц

и

и

ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ГОРОДА МОСКВЫ

ТЕРРИТО

Р
И
А
Л
Ь
Н
Ы
Й
ЦЕНТР
С
О
Ц
И
А
Л
Ь
Н
О
Г
О
О
Б
С
Л
У
Ж
И
В
А
Н
И
Я
«З
Е
Л
Е
Н
О
Г
Р
А
Д
С
К
И
Й
»

УТВЕРЖДАЮ

Директор ГБУ ТЦСО «Зеленоградский»

_____ И.Г.Колесникова

«_____»_____2016 г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

764

С
П
Е
Ц
И
А
Л
И
С
Т
А
ПО
А
Д
А
П
Т
А
Ц
И
И

1. Общая часть

1.1. Отдел – отдел кадров

1.2. Полное

н
а
и
м
е

н
о
в
а
н
и
е
д
о
л
ж
н
о
с
т
и
–
с
п
е
ц
и
а
л
и
с
т
по
а

д
а
п
т
а
ц
и
и
п
е
р
с
о
н
а
л
а

1.3.

Д
о
л
ж
н
о
с
т
ь
п

о
д
ч
и
н
е
н
а
и
п
о
л
у
ч
а
е
т
п
р
и
к
а
з
ы
и
р
а
с
п

о
р
я
ж
е
н
и
я
от
н
а
ч
а
л
ь
н
и
к
а
отдела кадров

1.4.

Д
о
п
о
л
н
и

т
е
л
ь
н
ы
е
р
а
с
п
о
р
я
ж
е
н
и
я

Вы можете
п
о
л
у
ч
и
т
ь
от

р
у
к
о
в
о
д
и
т
е
л
е
й
групп
и
н
с
п
е
к
т
о
р
о
в
ф
у
н
к

ц
и
о
н
а
л
ь
н
ы
х
групп отдела кадров.

1.5.

Д
о
л
ж
н
о
с
т
ь
дает
р
а
с
п
о
р

я
ж
е
н
и
я
и
м
е
т
о
д
и
ч
е
с
к
и
е
у
к
а
з
а
н
и
я
всем
п

о
д
р
а
з
д
е
л
е
н
и
я
м
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
в
п
р
е
д

е
л
а
х
своей
к
о
м
п
е
т
е
н
ц
и
и
.

1.6. Работа в данной
д
о
л
ж
н
о
с
т

и
т
р
е
б
у
е
т
от
р
а
б
о
т
н
и
к
а
:

Признаки закрепления в	Требования

должности	
Образование	высшее
Специальность	психологи/или специалист по труду
Минимальный рабочий стаж по	-

пециальности	

2. Цели

Р

уководстворганизации

и

для данной

д

о

л

ж

н

о

с

т

и

в

ы

д

в

и

н

у

л

о

с

л

е

д

у

ю

щ

и

е

цели:

2.1.

О

р

г

а

н

и

з

а

ц

и

я

и

т

е

к

у

щ

е

е

р

е

г

у

л

и

р
о
в
а
н
и
е
м
е
р
о
п
р
и
я
т
и
й
по
а
д
а
п
т
а
ц
и
и
п

е
р
с
о
н
а
л
а

2.2.

К
о
н
с
у
л
ь
т
и
р
о
в
а
н
и
е
р
а
б

отниковвидолжностных лиц по проблемам

адаптации.

3. Функции

№ п/п	Перечень функций	Периодичность исполо срок

		ление
1.	Организация обучения руководителей подразделений по проблема	ежемесячно – в течение срока внедрения проекта и в первый год его применения; по мере необхо

	м а д а п т а ц и и	д и м о с т и , но не реже двух раз в год – в п о с л е д у ю щ и е годы
2.	К о н с у л ь т и р о в а н и е р а б о т н и к о в по с о ц и а л ь н ы м , э к	по мере н е о б х о д и м о с т и – и н д и в и д у а л ь н о м и г р у п п о в о м п

	онномичесскимм,психолоогичесскимм,праввовымвопросамадаптацииии	орядке
3.	Составвл	ежегодн

	ение планом мероприятий по адаптации персонала	о – в конце года на следующий календарный год
4.	Составление отчета о результатах деятельности	ежеквартально, чаще – по запросу руко

	ятельности	водителя организации или подразделений одного из

4.

Информация

4.1.

Выполнение ежедолжностных обязан

н
о
с
т
е
й
п
р
е
д
п
о
л
а
г
а
е
т
обмен
и
н
ф
о
р
м
а
ц
и
е

йсопоразделениями:

Получение			Передача		
Содержание и	Форма	Срок и периодично	Содержание и	Форма	Срок и периодично

нформации		стьполучения	нформации		стьпередачи
1	2	3	4	5	6
1. Уведомлениеоналичииконфликтовилииныхпроблемвводоплощен	служебнаязаписка	по мере необходимости	1. План мероприятийв рамках программыадаптациина год	планмероприятий	ежегодно – в начале года

ииплановыхмероприятийпоадаптации					
2. Просьбаопроведенииобучения	запрос	по мере необходимости	2. Сведенияобоптимизацииипроцессо	рекомендации, методическиемате	по мере необходимости

			в а д а п т а ц и и н о в ы х р а б о т н и к о в д л я п о д р а з д е л е н и й	р и а л ы	
3. С в е д е н и я о т е к у ч е с т и к а д р о в и и н ы х к а ч е	отчет о т е к у ч е с т и к а д р о в	по мере н е о б х о д и м о с т и , но не реже 1 раза в к в а р т а л	3. Отчет о п р о д е л а н н о й работе и р е з у л ь т а т а х	отчет	по мере н е о б х о д и м о с т и , но не реже 1 раза за к в а р т а л

ственныхколичественныхпоказателяхуспешностиадаптации					
4. Просс	устная	по мере необ	4. Ответы на вопр	устная/письь	по мере необ

ьбаоконсультацииотработника		ходимости	осыработников	менная	ходимости

4.2. Вы

обязаны

вести журнал учета

обращений работников в законсультата

ц
и
е
й
, журнал
м
е
р
о
п
р
и
я
т
и
й
в рамках
п
р
о
г
р
а
м
м
ы
а
д
а

п
т
а
ц
и
и
новых
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
,
п
е
р
с
о
н
а
л
ь
н
ы

е
к
а
р
т
о
ч
к
и
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
,
о
б
р
а
щ
а
в
ш
и

х
с
я
за
к
о
н
с
у
л
ь
т
а
ц
и
я
м
и
или с
ж
а
л
о
б
а
м
и
с
о

т
р
а
ж
е
н
и
е
м
в
них
р
е
з
у
л
ь
т
а
т
о
в
п
р
о
д
е
л
а
н

н
о
й
работы.

5. Права

5.1.

П
р
е
д
л
а
г
а
т
ь
м
е
р
о
п
р
и
я
т
и
я
в рамках

программы адаптации и персонала

5.2.

Инициировать рассмотрение руков

одствомпроблемаадаптации

5.3. Орга

низовыватьобучениекадров

5.4.

Перенима

т
ь
опыт других
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
й

5.5.

Р
а
з
р
а
б
а
т
ы
в
а
т
ь

и
в
ы
д
в
и
г
а
т
ь
на
р
а
с
с
м
о
т
р
е
н
и
е
р
у
к
о
в
о

д
с
т
в
у
м
е
т
о
д
и
ч
е
с
к
и
е
м
а
т
е
р
и
а
л
ы
по
п
р

о
б
л
е
м
а
м
а
д
а
п
т
а
ц
и
и
,
а
д
р
е
с
о
в
а
н
н
ы
е

р
у
к
о
в
о
д
и
т
е
л
я
м
п
о
д
р
а
з
д
е
л
е
н
и
й
и
о
р

г
а
н
и
з
а
ц
и
и
,
к
о
л
л
е
к
т
и
в
у
,
о
т
д
е
л
ь
н
ы

м
р
а
б
о
т
н
и
к
а
м
.

5.6.

И
н
и
ц
и
и
р
о
в
а
т
ь
н
а
л

ожение едисциплинарных взысканий

на
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
или
д
о
л
ж
н
о
с
т
н
ы
х
лиц,
п
р
е
п
я

т
с
т
в
у
ю
щ
и
х
п
р
о
ц
е
с
с
а
м
а
д
а
п
т
а
ц
и
и
нового
п

е
р
с
о
н
а
л
а
.

6.

О
т
в
е
т
с
т
в
е
н
н
о
с
т
ь

6.1. На данной

д
о

л
ж
н
о
с
т
и
Вы несете
о
т
в
е
т
с
т
в
е
н
н
о
с
т
ь
за слабую работу,
з
а
д
е
р

ж
к
и
в
р
е
а
л
и
з
а
ц
и
и
у
с
т
а
н
о
в
л
е
н
н
ы
х
целей,
н

е
п
о
л
н
о
е
и
с
п
о
л
ь
з
о
в
а
н
и
е
п
р
е
д
о
с
т
а
в

л
е
н
н
ы
х
прав.

6.2. Вашу работу
о
ц
е
н
и
в
а
е
т
н
е
п
о
с
р
е
д
с
т
в
е

нный руководитель на основе данных о текучести кадров, ко

личествеисодержательностипров

е
д
е
н
н
ы
х
м
е
р
о
п
р
и
я
т
и
й
,
о
т
з
ы
в
о
в
о
б
р

а
т
и
в
ш
и
х
с
я
за
к
о
н
с
у
л
ь
т
а
ц
и
е
й
р
а
б
о
т
н

и
к
о
в
.

7.

Д
о
п
о
л
н
е
н
и
я
и
и
з
м
е
н
е
н
и
я
:*

№	И	Новая	Дата	У

п/п	изменяемый пункт должностной инструкции	редакция	изменения	утверждаю

Разр

а
б
о
т
а
л
:

З
а
м
е
с
т
и
т
е
л
ь
д
и
р
е
к
т
о
р
а
А
р
л
а
у
с
к
а
с
Е.В.

СОГЛАСОВАНО:

Начальник отдела кадров /Мартосова Е.А./

Инженер по охране труда /Гусельникова М.И./

Юрисконсульт /Мал

а
н
и
н
а
В.В./

С
д
о
л
ж
н
о
с
т
н
о
й
и
н
с
т
р
у
к
ц
и
е
й
о
з
н
а
к
о
м
л

е
н
,
с
о
г
л
а
с
е
н
, копию
п
о
л
у
ч
и
л
.

№№ п/п	Ф.И.О.	Дата ознакомления	Подпись	Примечание
1				

Приложение 13

Анкета обратной связи.

1. Укажите срок работы в центре_____
2. Ваше место учебы (работы) до прихода в центр _____
3. В какие периоды Вам больше всего необходима помощь руководителя? _____
4. Как часто Вам нужна помощь коллег? _____
5. В какой период Вашей деятельности Вы почувствовали уверенность в своих профессиональных навыках? _____
6. В какой период Вы почувствовали, что вошли в коллектив? _____
7. Устраивает ли Вас занимаемое место в коллективе? _____

8. Бывают ли у Вас конфликты с руководителями и (или) коллегами?
_____
9. Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации?
_____
10. Какие адаптационные мероприятия помогли Вам освоиться в центре?
_____
11. Оцените по 5 – балльной шкале выраженность в Вашей работе указанных факторов:

№ п/п	Факторы профессиональной деятельности	Оценка				
		«1»	«2»	«3»	«4»	«5»
1	Интерес к делам и перс					

	пективам центра					
2	Интерес делам и спер спективам колл ектива					
3	Интерес ксобыт иямнапр я					

	мусвязаннымспрофессиональнойдеятельностью					
4	Важностьучастиявпр					

	принятии решений					
5	Чувство принадлежности к коллективу					
6	Соответствие работы пр					

	офессии					
7	Соответствие квалификации и работе					
8	Соответствие характера работы способ					

	ностями склонностям					
9	Возможность профессионального роста в центре					
10	Возможностьпр					

	о д в и ж е н и я в центре					
11	Х о р о ш и й у р о в е н ь з а р а б о т н о й платы					
12	Помощь и п о д д е р ж к а р у к о в о д и т е л я					
13	Х о р					

	ошиеотношенияс администрацией					
14	Хорошиевзаимоотношенияскол легами					

15	У д а ч н ы й режим работы					