

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

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

Управление персоналом организации
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему: Повышение эффективности управления адаптацией персонала организации

Студент(ка)

А.С. Галюк

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

кандидат педагогических наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень, ученое звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Галюк Алексей Сергеевич

Тема работы: «Повышение эффективности управления адаптацией персонала организации».

Научный руководитель: к.п.н., доцент А.Л. Никишина.

Цель исследования – выявление особенностей управления адаптацией персонала организации на примере ООО «Панацея».

Объектом исследования является ООО «Панацея», основным видом деятельности которого является оказание населению города платных медицинских и оздоровительных услуг по обширному кругу направлений.

Методы исследования – синтез, анализ, прогнозирование, статистическая обработка результатов, сравнение.

Границами исследования являются 2017-2019 гг.

В современных рыночных условиях все большее количество работодателей стремится максимально рационально укомплектовать штат своих сотрудников, ведь персонал компании – главный драйвер, обеспечивающий и гарантирующий стабильное развитие предприятия. Адаптация персонала на новом рабочем месте, это не просто стандартизированная и обязательная процедура в системе управления персоналом. Адаптация – это насущная необходимость, позволяющая плавно влиться в коллектив новому сотруднику и обеспечивать достижение общей цели предприятия, достигая эффекта синергизма.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материалов разделов 3.1, 3.2 могут быть использованы в работе ООО «Панацея» для совершенствования процесса адаптации.

Структура и объём работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 50 источников и одного приложения.

Общий объём работы 52 страницы машинописного текста.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты адаптации персонала организации.....	6
1.1 Понятие, цели и задачи адаптации персонала.....	6
1.2 Процесс управления адаптацией персонала	9
2 Оценка управления адаптацией персонала организации на примере ООО «Панацея».....	13
2.1 Организационно-экономическая характеристика компании ООО «Панацея».....	13
2.2 Оценка эффективности управления адаптацией персонала ООО «Панацея».....	18
3 Разработка рекомендаций по управлению адаптацией персонала организации	27
3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления адаптацией персонала организации.....	27
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	36
Заключение	40
Список используемой литературы	42
Приложение А Организационная структура управления ООО «Панацея»	47
Приложение Б Положение об управлении адаптацией ООО «Панацея»	48

Введение

Современные реалии бизнеса подтверждают тот факт, что персонал является ключевым фактором, обеспечивающим стабильную прибыль компании, достижение определенных стратегических целей, целостность, результативность и эффективность в целом. Зачастую, многие рекрутеры недооценивают процесс адаптации персонала и считают, что после подписания трудового договора сотрудник полностью вовлечен в деятельность и готов трудиться на благо общей цели.

Однако на практике это не является истиной. Без грамотно выстроенного процесса адаптации нового члена команды и погружения его в рабочую атмосферу невозможно в полной мере гарантировать долгосрочность отношений между работником и работодателем. Адаптация это далеко не пережиток прошлого, а один из важнейших элементов системы управления персоналом, помогающий сократить текучесть кадров, сохранить коллектив и заложить потенциал для дальнейшего масштабирования организации и увеличения рабочей силы.

Целью данной выпускной квалификационной работы является выявление особенностей управления адаптацией персонала организации на примере ООО «Панацея».

Достижение данной цели предполагает решение ряда следующих задач:

- исследование теоретических аспектов управления адаптацией персонала,
- оценка процесса адаптации медицинского центра ООО «Панацея»,
- разработка практических рекомендаций по совершенствованию процесса управления адаптации персонала организации.

Объектом исследования является медицинский центр ООО «Панацея».

Предмет исследования – процесс управления адаптацией персонала организации.

Теоретической и методологической базой для настоящего исследования послужили труды как отечественных, так и зарубежных ученых идеологов менеджмента: Ф. Тейлор, Э. Мэйо, Н. Винер, Дж. Вудворд, Г. Ганнт, Фрэнк Гилберт, Дуглас Макгрегор, Ф.Р. Дунаевский, Э.К. Дрезен, И.П. Павлов, Н.Д. Левитов, А.В. Петровский, В.М. Бехтерев, О.А. Ерманский, Н.А. Рыбников, И.М. Бурдянский, И.М. Сеченов, Гаррингтон Эмерсон, Г. Форд, Анри Файоль, Е.Н. Дементьев, Н.Е. Введенский.

В процессе написания выпускной квалификационной работы использовались такие методы исследования и изучения собранной информации, как: прогнозирование, анализ, синтез, статистическая обработка результатов, сравнение.

Структура настоящей бакалаврской работы состоит из следующих элементов: введение, три главы, заключение, список используемой литературы и приложения.

Первая глава посвящена теоретическому обоснованию особенностей и сущности адаптации персонала организации, описанию процессов управления адаптацией персонала.

Во второй главе работы представлен детальный анализ процесса управления адаптацией персонала ООО «Панацея». Проведена оценка кадровой политики и системы управления персоналом.

Третья глава исследования носит практикоориентированный характер и содержит рекомендации для совершенствования процессов управления адаптацией персонала организации.

1 Теоретические аспекты адаптации персонала организации

1.1 Понятие, цели и задачи адаптации персонала

Как известно, персонал компании является чуть ли ни одним из самых сложных и многоаспектных ресурсов в управлении, но и самым результативным. Именно люди обеспечивают компании достижение определенных целей, формирование стратегии развития, масштабирования бизнеса, и соответственно, приносят конкретный финансовый результат – прибыль [47, 131].

В современной практике управления человеческими ресурсами привычное всем понятие «адаптация персонала» заменяют понятием «онбординг», что дословно можно перевести, как «на борту». Главной ошибкой почти 90% компаний является сосредоточение усилий на рекрутинге. HR-специалисты стараются максимально эффективно организовать процесс подбора, отбора, найма персонала, разрабатывают требования к должности, формируют профиль компетенций идеального сотрудника. И как только такой сотрудник найден, а трудовой договор оформлен, менеджеры по персоналу ограничиваются ознакомлением нового сотрудника с рабочим местом и должностной инструкцией. И это является главной ошибкой. Именно это является главной причиной высокой текучести кадров еще на этапе испытательного срока. Фактически, это означает для компании, что менеджерам по персоналу и рекрутерам вновь инициировать процесс поиска и отбора новых кандидатов на должность, что может обойтись компании в среднем от одного до четырех среднемесячных окладов ушедшего работника [12, 58].

Сотрудник, вливающийся в новый коллектив и без того испытывает колоссальный стресс, а когда он не находит соответствующей поддержки со стороны руководства и коллектива, это в разы снижает не только его эффективность и результативность, но и делает невозможным использование в полной мере его трудового потенциала.

Таким образом, адаптация только косвенно относится к испытательному сроку. Психологический комфорт сотрудника, дружелюбная атмосфера, достаточное количество времени на адаптацию и правильное обучение — необходимые условия эффективного онбординга, который помогает компании достигать новых высот.

Обратимся к классическому определению понятия «адаптация».

Трудовая адаптация – это приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и социальной среде предприятия [22, с 174].

На рисунке 1 представлены основные цели, которые преследует процесс адаптации. Данная иллюстрация только подтверждает актуальность и необходимость грамотно выстроенного процесса адаптации в компании.

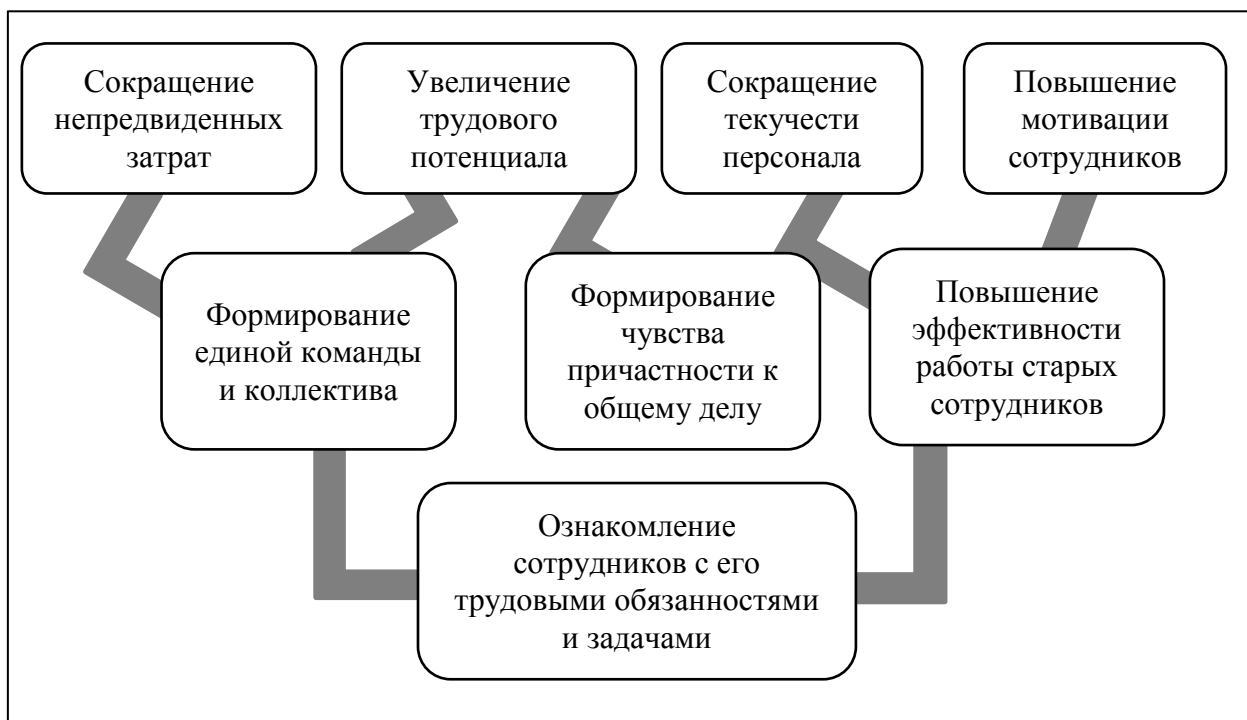


Рисунок 1 – Цели трудовой адаптации персонала [23, 34]

Рассматривая процесс трудовой адаптации было бы неверно не рассмотреть основную классификацию форм трудовой адаптации персонала (рисунок 2).

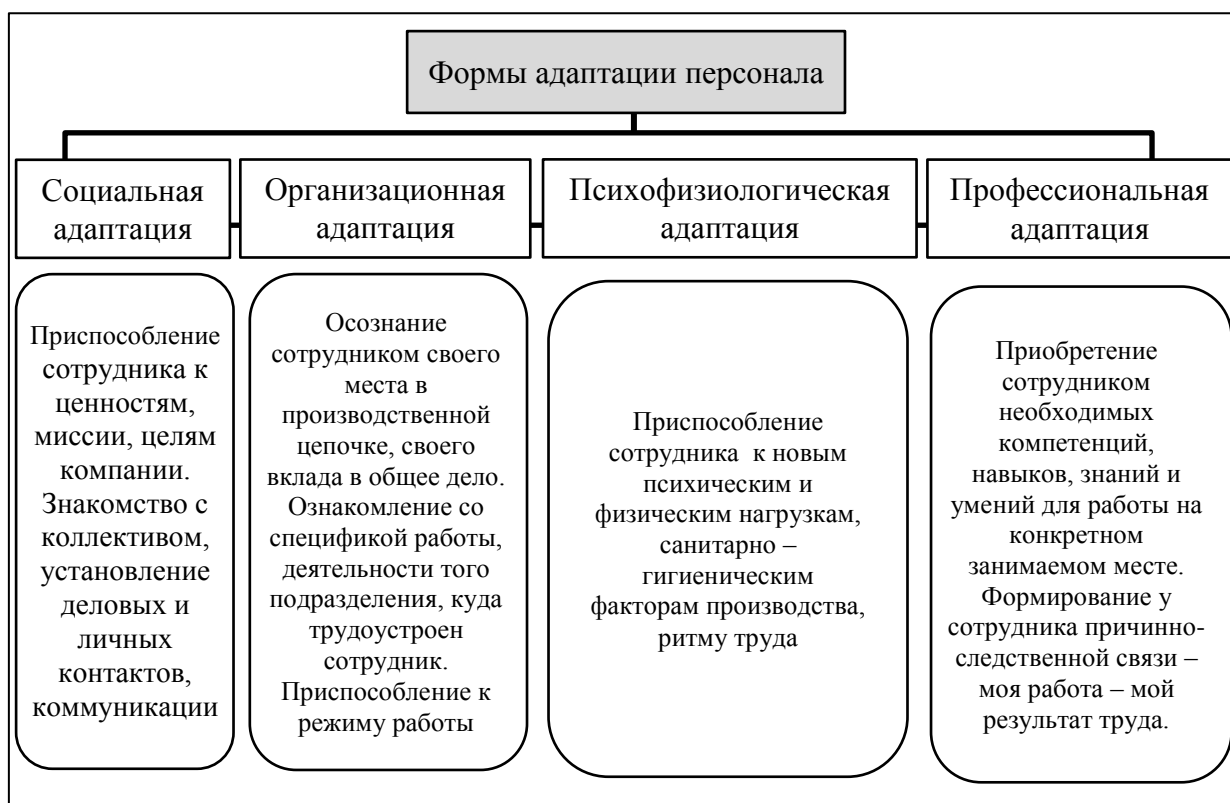


Рисунок 2 – Формы трудовой адаптации персонала

В дополнение ко всему вышперечисленному важно упомянуть основные виды трудовой адаптации персонала:

- Первичная адаптация — приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений).
- Вторичная адаптация — приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя).

Но как подготовиться к приходу нового сотрудника в компанию?

Опытные практики менеджмента и HR-менеджеры зачастую прибегают к трем основным параметрам, которые должна учесть компания для сглаживания процесса адаптации. Представленные на рисунке 3 мероприятия позволяют компании сделать процесс приспособления новичка

к новому месту безболезненным. Как для самого сотрудника, так и для работодателя [11, 27].

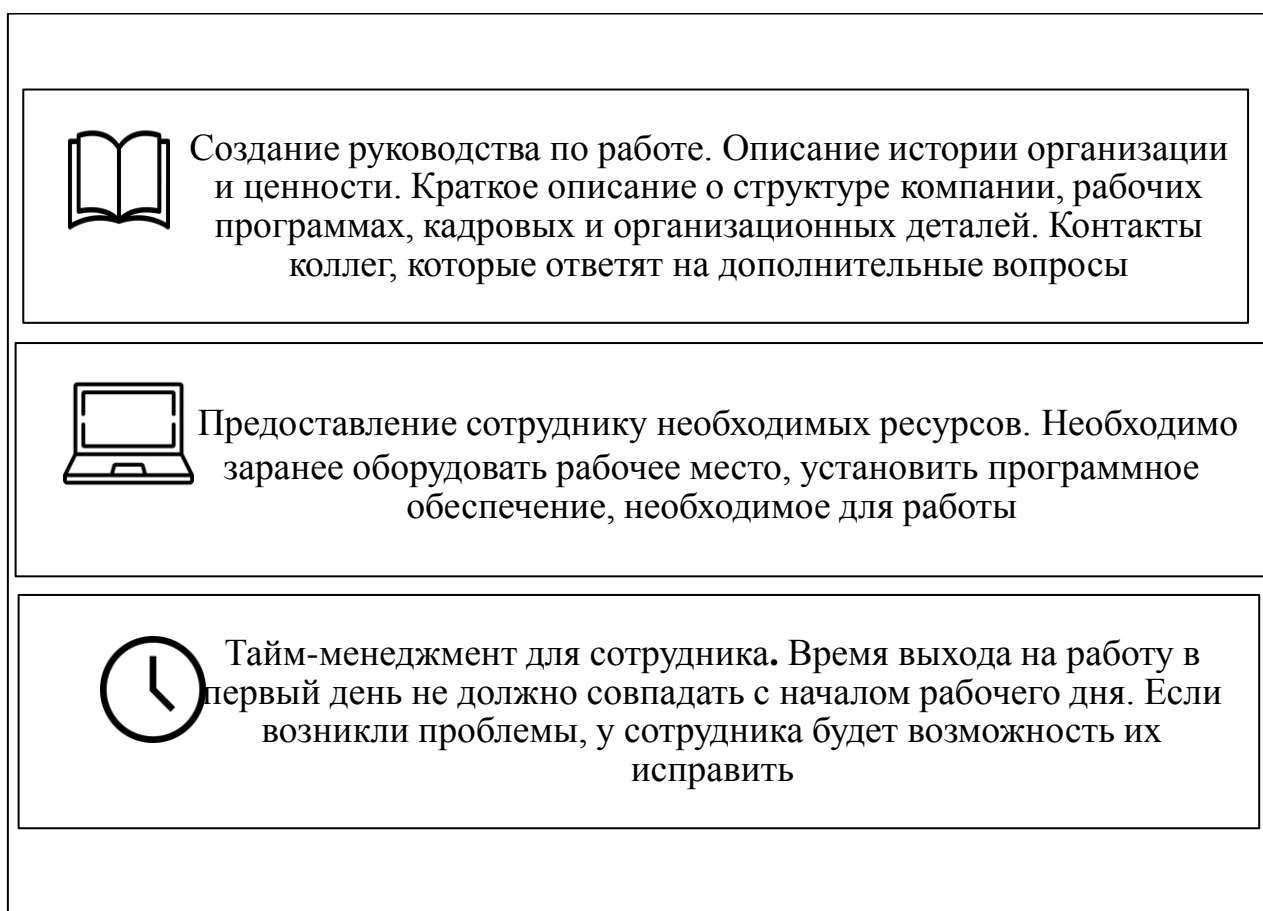


Рисунок 3 – Мероприятия, обеспечивающие комфортную адаптацию и онбординг персонала

Таким образом, становится очевидно, что адаптация – необходимый инструмент профессионального рекрутера. Многовариантность целей адаптации, задач, видов и форм делает этот процесс многофакторным и трудоемким.

1.2 Процесс управления адаптацией персонала

Процесс управления адаптацией персонала может включать в себя в среднем от четырех до десяти основных этапов. Количество шагов, позволяющих новому сотруднику полностью влиться в коллектив, во многом

зависит от размеров компании, стиля руководства, специфики деятельности, кадровой политики и других аспектов.

Рассмотрим базовый набор этапов по управлению трудовой адаптацией персонала (рисунок 4).

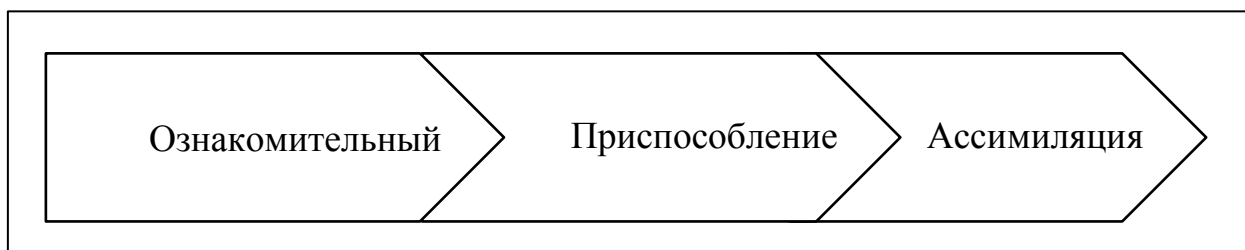


Рисунок 4 – Этапы процесса управления трудовой адаптацией персонала компании

Рассмотрим подробнее каждый из этапов и его составляющие.

Первый этап – ознакомительный. На данном этапе новый сотрудник проходит такие формы адаптации как социальную и психофизиологическую. Чаще всего именно этот этап адаптации является самым сложным. Характерная черта – увеличение текучести кадров. Главные шаги по управлению трудовой адаптацией здесь – создание максимально доброжелательной обстановки, ознакомление с особенностями труда, режима отдыха и работы, санитарно-бытовыми условиями, знакомство с коллективом.

Второй этап – приспособление. После ознакомительного этапа сотрудник преобразует полученную извне информацию и исходя из специфичных особенностей личности обрабатывает её. На этом этапе сотрудник впервые начинает ассоциировать себя с организацией в которой ему предстоит трудиться. Формы адаптации, присущие данному этапу – организационная и профессиональная. Так, у работника происходит формирование необходимых компетенций, навыков, знаний и умений для работы в новой должности. Здесь же у сотрудника формируется причинно-следственная связь – моя работа – мой результат труда. Происходит

осознание сотрудником своего места в производственной цепочке, своего вклада в общее дело.

Третий этап трудовой адаптации персонала – ассимиляция. Ассимиляция является заключительным этапом в процессе управления трудовой адаптацией. Главное управленческое решение здесь – предоставление сотруднику относительной свободы на новом рабочем месте, наблюдение и направление. В процессе ассимиляции сотрудник чётко понимает свои трудовые функции, обязанности. Некоторые HR специалисты отмечают, что итогом успешной адаптации и этапа ассимиляции является привнесение новым сотрудником идей и построение стратегических планов. Это свидетельствует об успешном окончании процесса адаптации персонала.

Продолжительность и длительность каждого из этапов адаптации также может варьироваться и в каждой организации быть разной. В 80% случаев это зависит в большей степени от личностных качеств сотрудника, и на 20% от руководства компании и условий вхождения в должность [17, 44].

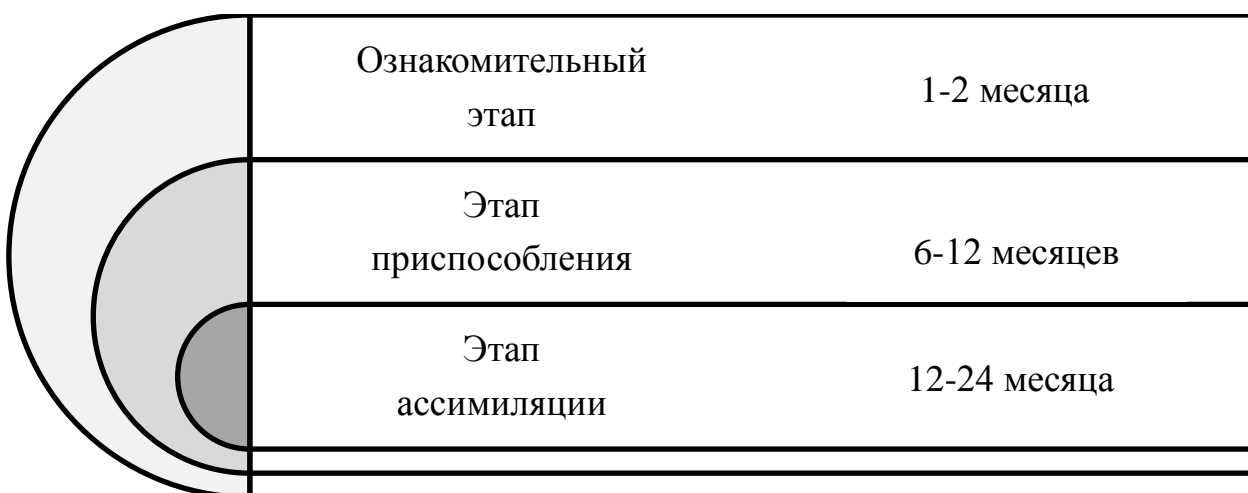


Рисунок 5 – Средняя продолжительность этапов адаптации персонала

Успешность управления процессом адаптации во многом зависит от правильно выстроенных рекрутинговых мероприятий. От того, насколько грамотно будет выстроен процесс отбора кандидатов и подбора их в организацию, учитывающий особенности характера, личности, а не только

профессиональных навыков и компетенций, во многом зависит длительность этого процесса.

Новый сотрудник почти всегда привносит свои уникальные идеи для развития, свои методы работы, определенные предложения. Важно уже на этапе собеседования оценивать профиль предполагаемого сотрудника, уровень его готовности к работе в предлагаемой должности. Многие менеджеры по персоналу проводят тестирования на предмет конфликтности, стрессоустойчивости потенциального работника, уровень его межличностного взаимодействия.

Именно таким образом выстроенный процесс рекрутинга будет нивелировать определенные риски того, что кандидат не пройдет испытательный срок и покинет компанию.

Грамотная адаптация персонала позволяет максимально быстро новому сотруднику включиться в работу полностью, а руководителю уже на ранних этапах оценить насколько человек действительно подходит, и принять верное решение еще до окончания испытательного срока. При использовании грамотно разработанной системы адаптации человек, недавно пришедший в компанию, чувствует себя на новом месте более комфортно, а руководство получает от него максимальную отдачу в работе.

2 Оценка управления адаптацией персонала организации на примере ООО «Панацея»

2.1 Организационно-экономическая характеристика компании ООО «Панацея»

ООО «Панацея» – федеральная сеть медицинских клиник с многолетней историей.

По мере того, как повышался спрос на медицинские услуги, которые предлагали клиники в Израиле, потребовалось расширение географического охвата деятельности корпорации: в 1990-х гг. по РФ были открыты десятки филиалов корпорации, которые сформировали федеральную сеть клиник, охватывающую как столицу РФ, так и множество российских городов.

В настоящее время в корпорацию входит более 50 клиник, география которых весьма широка.

Медицинский центр в Тольятти, входящий в сеть клиник ООО «Панацея», был открыт в 2009 году. Клиника, как и остальные центры федеральной корпорации, специализируется на лечении обширного количества заболеваний, что формирует, целую экосистему клиники. На рисунке 6 представлены основные направления деятельности клиники

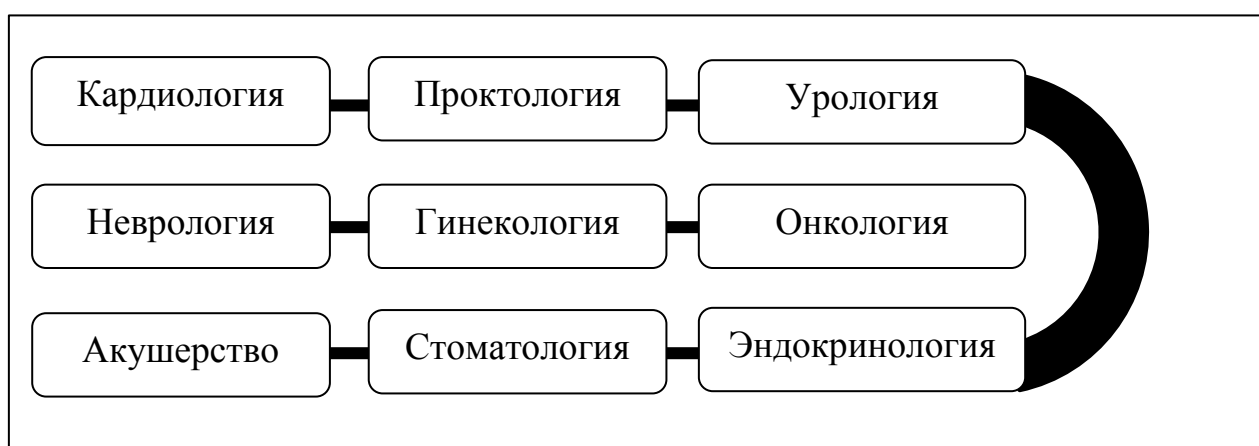


Рисунок 6 – Экосистема ООО «Панацея»

Перечень направлений деятельности корпорации заметно расширился. Сегодня можно с уверенностью говорить о том, что корпорация является признанным лидером не только в области общей терапии, но и в таких направлениях, как проктология, гинекология, дерматология, флебология.

Цель работы компании – оказание медицинской помощи для сохранения и восстановления здоровья пациентов.

На рисунке 7 представлены приоритетные направления деятельности ООО «Панацея».



Рисунок 7 – Основные направления деятельности компании

Миссия компании: «Панацея – ведущая частная международная компания в области решения деликатных медицинских проблем, ориентированная на эффективность лечения. Правильно сделанный много лет назад акцент на качество и доступность, оказываемых пациенту услуг остается определяющим в деятельности корпорации и по сей день. Самое ценное для нас – понимание и ответственность перед клиентом. Мы стремимся достичь в своей работе результатов, которые превзойдут все ожидания наших пациентов. Мы даем возможность каждому человеку

сохранить и укрепить свое здоровье, повысить качество своей жизни. Мы гордимся, что делаем то, что правильно, а не то, что легко или выгодно. Мы знаем, что успех и гарантии эффективного лечения наших пациентов зависят от профессионального уровня каждого сотрудника нашей компании, поэтому непрерывно проводим программы обучения и аттестации наших специалистов. Мы создаем новую культуру здоровья как абсолютный приоритет для личности и общества в целом».

Представленная в приложении А организационная структура управления ООО «Панацея» является линейно-функциональной и используется для предприятий малого и среднего бизнеса.

В таблице 1 представлены основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Панацея».

Таблица 1 – Организационно-экономические показатели ООО «Панацея»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение					
				2017-2018гг.		2018-2019гг.		2017-2019гг.	
				Абс	Отн.	Абс.	Отн	Абс.	Отн
1.Выручка, тыс.руб.	98197	86100	107359	1209 7	1,140 499	-2125	0,801 982	-9162	0,914 66
2.Себестоимость продаж, тыс.руб.	35617	39011	37200	-3394	0,912 999	1811	1,048 683	-1583	0,957 446
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	3117	3499	4120	-382	0,890 82	-621	0,849 272	-1003	0,756 553
3.Чистая прибыль, тыс. руб.	62580	47089	70159	1549 1	1,328 973	-2307	0,671 175	-7579	0,891 974
4.Основные средства	167231	172309	195671	-5078	0,970 53	-2336	0,880 606	-2844	0,854 654
5.Численность, чел.	12	17	34	-5	0,7	-17	0,5	-22	0,35
6.Среднегодовая заработная плата медперсонала, тыс. руб.	423	451	477	-28	0,937 916	-26	0,945 493	-54	0,886 792
7.Фондоотдача	0,93	0,71	1,003	0,22	1,309	-0,29	0,707	-0,07	0,927
8. Рентабельность продаж, %	8,66	9,88	15,67	-1,22	0,876	-5,79	0,630	-7,01	0,552
9. Затраты на рубль выручки	0,67	0,93	0,72	-0,26	0,720	0,21	1,29	-0,05	0,930

Представим графическую интерпретацию основных экономических показателей в виде рисунков.



Рисунок 9 – Объём выручки за период 2017-2019 гг.

Исходя из таблицы 1 и рисунка 9, можно сделать вывод о том, что объем выручки медицинского центра за период 2017-2019 года вырос с 98197 до 107359 тысяч рублей. Это объективно свидетельствует о динамике развития предприятия и наращивании конкурентных позиций в существующем сегменте рынка.

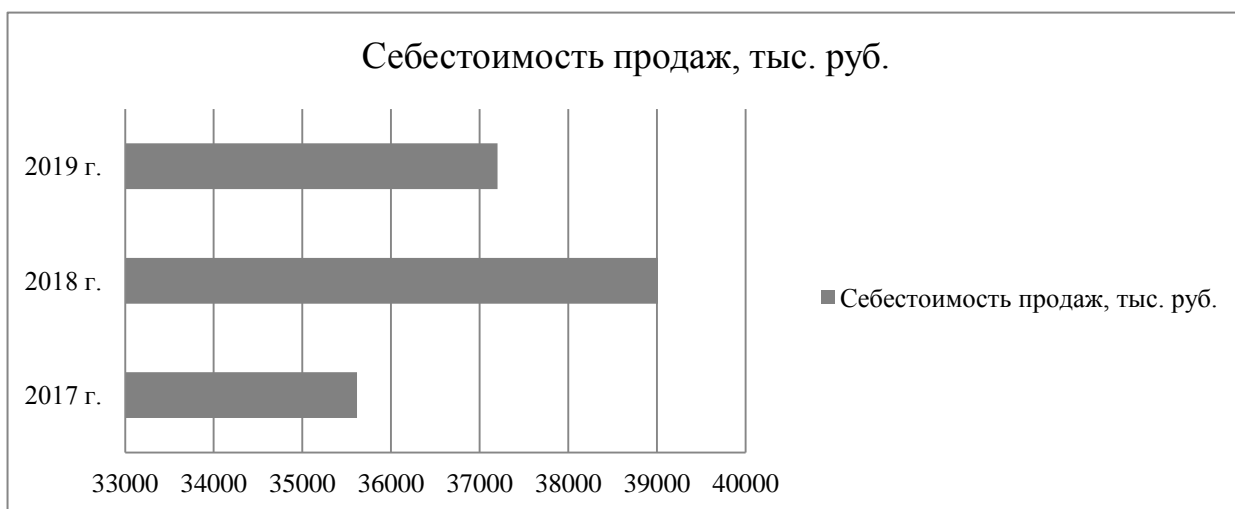


Рисунок 10 – Изменение себестоимости продаж в течение 2017-2019 гг.

На рисунке 10 представлена динамика себестоимости продаж ООО «Панацея» за период 2017-2019 годов. В 2018 году себестоимость составила 39011тысяч рублей, а в 2019 году – 37200 тысяч рублей. Это свидетельствует об увеличении затрат на оказание услуг вызванных закупкой более современного оборудования и повышением качества оказываемых услуг.



Рисунок 11 – Изменение объема чистой прибыли за 2017-2019 гг.

Относительно динамики изменения объем чистой прибыли, можно увидеть, что в 2017 году объем прибыли составлял 62580тысяч рублей, а к 2018 году опустился до 47089 рублей. Руководство клиники отмечает, что это было связано с открытием поблизости прямого конкурента – медицинского центра. Однако уже в 2019 году ООО «Панацея» смогла упрочить свои позиции на рынке и к концу отчетного периода объем прибыли возрос до 70159 рублей. Детальный анализ показал, что это достигнуто, в первую очередь, расширением услуг медицинского центра, рационально выстроенных маркетинговых коммуникаций (рекламы), а также внедрением программ лояльности для клиентов.

Так как рыночная среда в данном сегменте перенасыщена конкурентами, был проведен конкурентный анализ среди основных игроков на рынке (таблица 2).

Таблица 2 – Распределение рыночных долей среди основных конкурентов

Конкуренты	Годовой объем услуг млн. руб.	Доля на рынке, %
«ВИЗАВИ»	10 894 000	45,95
«Медгард»	3 994 000	16,5
«ИДК»	1 167 120	4,924
«Панацея»	7 652 500	32,62
Итого:	23 707 620	100,00

На сегодняшний день рынок по оказанию платных медицинских услуг населению г. Тольятти представлен несколькими крупными компаниями. Среди наиболее известных компаний можно выделить: медицинский центр «ВИЗАВИ», медицинский центр «Медгард», медицинская клиника «ИДК», медицинский центр ООО «Панацея». Как видно из таблицы, ООО «Панацея» не занимает лидирующих позиций на рынке, однако, находится на четвертом месте по годовому объему услуг населению, что свидетельствует о достаточно стабильности и востребованности среди населения города.

2.2 Оценка эффективности управления адаптацией персонала ООО «Панацея»

Прежде чем перейти к оценке эффективности управления адаптацией персонала медицинского центра ООО «Панацея», проведем анализ основных показателей деятельности системы управления персоналом центра.

В таблице 3 представлена динамика численности и качественный состав персонала медицинского центра за последние 4 года (с 2016 по 2019 год). Так как ООО «Панацея» – это частная клиника, то и списочная численность сотрудников не так велика, как у стационарных государственных поликлиник и больших диагностических и лечебных

центров. Также, важно отметить, что ввиду нехватки врачей и стабильно повышенным спросом на медицинские услуги, часть сотрудников ООО «Панацея» работают по совместительству, имея основное место работы в государственных поликлиниках.

Таблица 3 – Качественный и количественный состав персонала ООО «Панацея»

№ п/п	Наименование	Данные по годам (на 25 декабря)			
		2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Общее количество сотрудников, чел					
1	Врачи (профильные специалисты)	6	8	9	12
	Младший медицинский персонал (медсестры)	4	2	1	3
	Административно-управленческий персонал	4	2	3	2
	Всего	14	12	13	17
Текущесть персонала, %					
2	Врачи (профильные специалисты)	0	0	0	0
	Младший медицинский персонал (медсестры)	0	16	7,6	0
	Административно-управленческий персонал	0	0	0	11
Высвобождение персонала, чел					
3	Общее количество	0	2	0	0
Принято на работу, чел					
4	Общее количество	-	2	2	5

Исходя из таблицы 3 и рисунка 12, можно сделать вывод, что динамика численности медицинского центра достаточно нестабильна. Также, можно обратить внимание на высокий уровень текучести младшего медицинского персонала центра. Так, в 2016 году в штате клиник числилось 4 медицинские сестры, а к 2018 году осталась только одна. Представим графическую интерпретацию некоторых позиций таблицы 12. (рисунок 2.1).



Рисунок 12 – Общее количество работников ООО «Панацея» с 2016-2019 год

К 2017 году уровень текучести персонала составил 16%, при норме до 2%, а учитывая общую списочную численность клиники – это вдвойне большой показатель.

Относительно основного штата профильных врачей тенденция к изменениям положительная, и ООО «Панацея» с каждым годом планомерно увеличивает штат врачей.

Проведем гендерный анализ состава сотрудников медицинского центра (таблица 4).

Таблица 4 – Гендерный состав персонала (среди всех категорий работников)

Категории	Количество сотрудников центра, чел.			
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Женщины	10	8	9	10
Мужчины	4	4	4	7
Всего:	14	12	13	17

Исходя из предложенной интерпретации гендерного деления персонала медицинского центра, можно сделать вывод, что подавляющее число составляют женщины, как в 2016, так и в 2017, 2018 и 2019 годах.

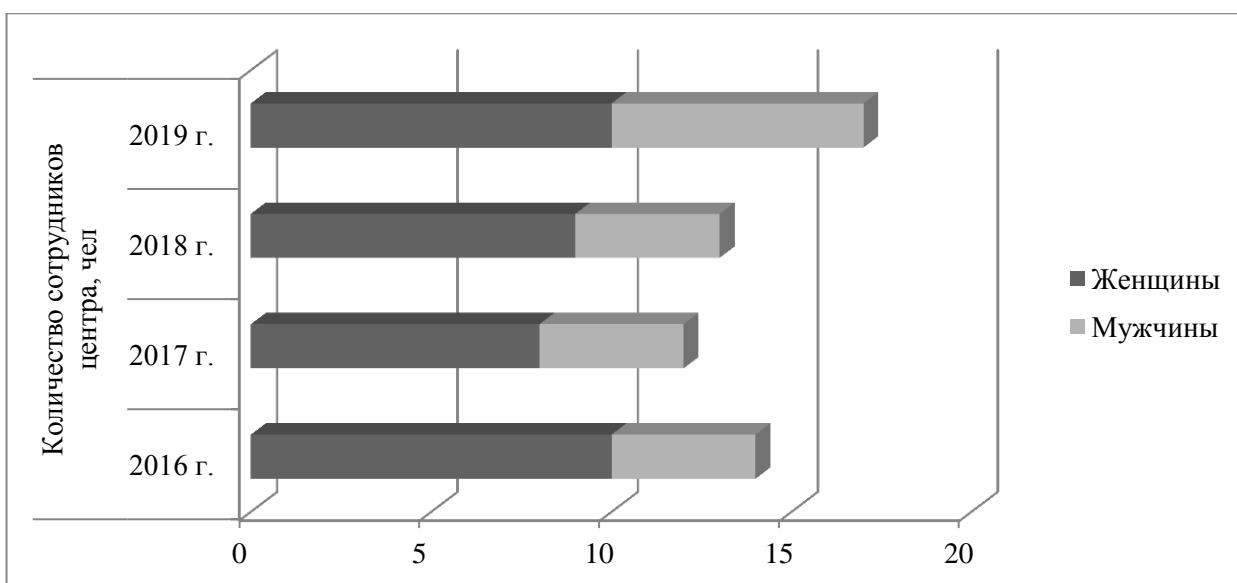


Рисунок 13 – Гендерное распределение персонала среди всех категорий сотрудников за 2016-2019 год

Анализ системы управления персоналом был бы неполным без оценки уровня заработной платы сотрудников медицинского центра.

В таблице 5 представлена динамика уровня заработной платы по всем категориям персонала за последние 3 года.

Таблица 5 – Динамика уровня заработной платы персонала клиники 2017-2019 год

Категории персонала	Отчетный период и уровень заработной платы, руб.		
	2017 год	2018 год	2019 год
1. Врачи (профильные специалисты)			
- работающие по основному месту работы	32 500	34 000	38 000
- трудоустроенные в качестве совместителя на 0,5 ставки	16 250	17 000	19 000
2. Младший медицинский персонал (медсестры)	13 000	13 700	14 000
3. Административно-управленческий персонал	26 000	27 000	27 900

Исходя из вышерассмотренных данных, можно сделать вывод о том, что такие категории сотрудников, как врачи (профильные специалисты) и

административно-управленческий персонал получают стабильную заработную плату, которая ежегодно повышается.

Для наглядного представления полученных данных представим их в виде рисунка 14.

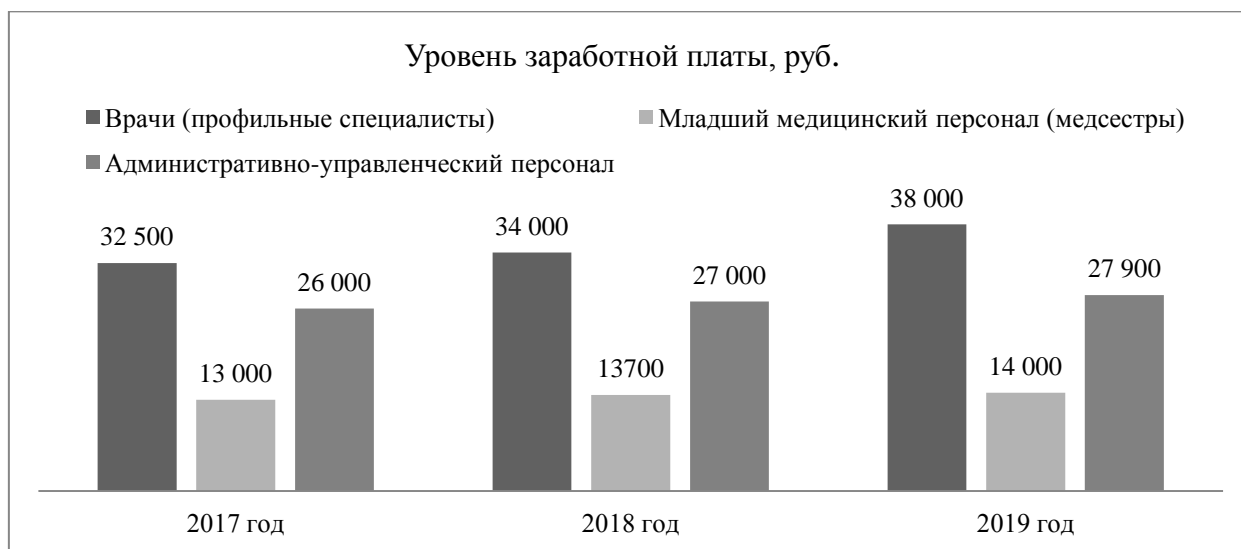


Рисунок 14 – Динамика заработной платы персонала ООО «Панацея»

Относительно младшего медицинского персонала ситуация выглядит неоднозначно, поскольку их заработная плата не имеет явной тенденции к увеличению и находится почти на одном и том же уровне в ретроспективе по годам. В этом может крыться главная причина текучести кадров в этой категории персонала.

В целях получения полного объема данных о специфике управления адаптацией в медицинском центре был проведен анализ документационного обеспечения HR-службы (в частности, процесса рекрутинга) и существующей системы управления адаптацией (рисунок 15).

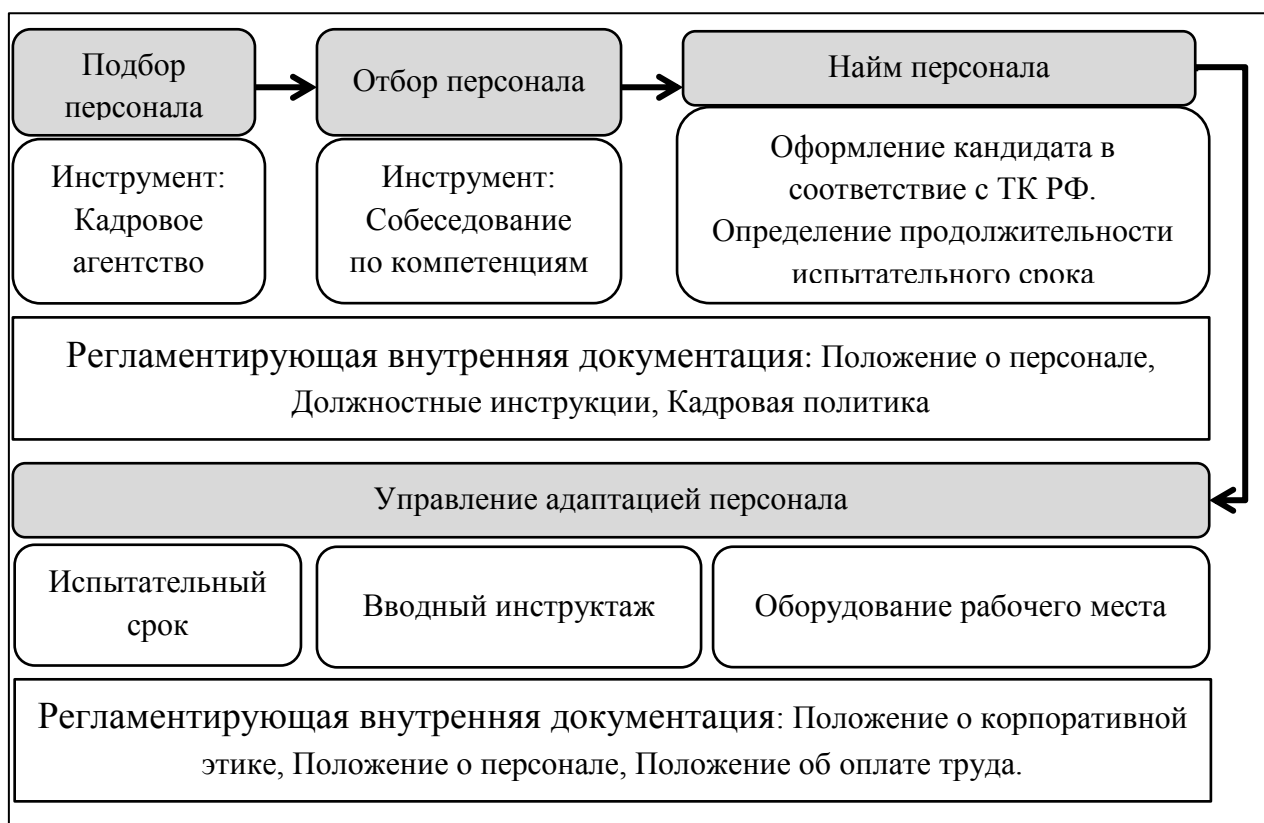


Рисунок 15 – Особенности управления адаптацией ООО «Панацея» в системе общих HR-процессов клиники

Как видно из рисунка 15, в процесс управления адаптацией персонала входит три базовых мероприятия – установление испытательного срока, в ходе которого не только принимается решение о профпригодности сотрудника, но и оценивается уровень его приспособления к среде предприятия. Еще одним мероприятием выступает вводный инструктаж, в ходе которого руководитель центра проводит ознакомление нового сотрудника с базовыми процессами в центре, его основными обязанностями и ознакомление в новом рабочем месте. Регламентирующая внутренняя документация по управлению адаптацией находит свое отражение в следующих документах: Положение о корпоративной этике, положение о персонале, положение об оплате труда. Как видно, положения об адаптации персонала и управлением этим процессом в медицинском центре нет.

Для получения достоверных данных был проведен анонимный опрос среди медсестер ООО «Панацея» для выявления причин текучести кадров и

оценки эффективности системы адаптации данной категории персонала. В таблице 6 представлен бланк с вопросами, которые были заданы сотрудникам.

Таблица 6 – Опросный лист сотрудников ООО «Панацея» (для младшего медицинского персонала)

№ п/п	Вопрос	Ответ
1	Можете ли Вы сказать, что уже полностью адаптировались в новом коллективе?	
2	Что Вам чаще всего мешает освоиться на новой работе?	
3	Устраивают ли Вас:	
3.1	— Условия и организация труда	
3.2	— Режим работы	
3.3	— Заработная плата	
4	Удовлетворены ли Вы уровнем адаптации на новом рабочем месте?	
5	Получали ли Вы помощь:	
5.1	— От коллег	
5.2	— От руководителя	
5.3	— От наставника	
6	Как Вы оцениваете перспективы Вашего материального состояния, продолжая работать в ООО «Панацея»?	
6.1	— Ничего не изменится	
6.2	— Станет хуже	
6.3	— Заработная плата будет увеличиваться	

Ввиду малочисленности данной категории персонала, было получено 3 анонимные анкеты с ответами. Однако результаты можно интерпретировать вполне однозначно (таблица 7).

Таблица 7 – Результаты анонимного опроса среди младшего медицинского персонала

Персонал	1	2	3			4	5			6		
			3.1	3.2	3.3		5.1	5.2	5.3	6.1	6.2	6.3
Работник 1	Да	Трудности при выполнении новых задач	да	нет	нет	нет	да	нет	нет	+	-	-
Работник 2	Нет	Изменения в условиях работы	да	да	нет	нет	да	нет	нет	+	-	-
Работник 3	Нет	Коллектив	нет	да	нет	нет	да	да	нет	+	-	-

Исходя из данных, полученных в ходе проведенного опроса, можно сделать вывод о том, что младший медицинский персонал центра крайне не удовлетворен условиями труда, уровнем заработной платы и в целом, адаптационным процессом в центре.

Почти все сотрудники высказались о несоответствии заявленных на начальном этапе рекрутинга и трудоустройства трудовых обязанностях, и фактическим положением дел. В приложении А представлена должностная инструкция младшего медицинского персонала медицинского центра.

Особо хотелось бы отметить ответы на пятый вопрос данной анкеты о наличии обратной связи взаимопомощи внутри коллектива. Так как текучесть среди данной категории персонала очень высока, и постоянно обновляемый штат медсестер требует особо выстроенного процесса адаптации, роль наставничества сильно недооценена.

В заключении рассмотрим основные методы управления адаптацией персонала по итогам проведенного анализа (рисунок 16).

Социально-психологический метод управления	Организационный метод управления	Профессиональный метод управления
Отсутствует – выявлено на основе анкетирования сотрудников клиники	Присутствует – оборудование рабочего места, вводный инструктаж	Присутствует – испытательный срок

Рисунок 16 – Методы управления адаптацией ООО «Панацея»

Представленный рисунок 16 свидетельствует о несостоятельности существующей системы управления адаптацией персонала ООО «Панацея», так адаптация, базирующаяся на социально-психологических методах управления отсутствует полностью, а остальные методы представлены всего тремя инструментами управления.

Таким образом, в ходе исследования и оценки эффективности существующей в ООО «Панацея» управления системой адаптации, был выявлен ряд проблем:

1. Отсутствие единого документа, регламентирующего процесс управления адаптацией сотрудников. Руководство ООО «Панацея» недооценивает важность процесса приспособления нового сотрудника к компании, что влечет за собой такую текучесть кадров;
2. Отсутствие практики наставничества и единого алгоритма управления адаптацией персонала медицинского центра;
3. Несоответствие должностной инструкции медицинского персонала предъявляемому перечню трудовых обязанностей, что влечет за собой снижение уровня удовлетворенности младшего медицинского персонала трудом и последующую текучесть кадров.

3 Разработка рекомендаций по управлению адаптацией персонала организации

3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления адаптацией персонала организации

Проведенный во второй главе настоящей выпускной квалификационной работе анализ организационно-экономических показателей, системы управления персоналом и особенностей существующей системы по управлению адаптацией позволил выявить ряд недостатков в работе рассматриваемого объекта исследования и предложить соответствующие мероприятия по повышению эффективности процесса управления адаптацией персонала (таблица 7).

Таблица 7 – Недостатки системы управления адаптацией персонала ООО «Панацея» и мероприятия по их устранению

Выявленные недостатки	Мероприятия по устранению
Отсутствие практики наставничества и единого алгоритма управления адаптацией персонала медицинского центра	Построение алгоритма управления адаптацией персонала и разработка системы наставничества
Отсутствие единого документа, регламентирующего процесс управления адаптацией сотрудников. Руководство ООО «Панацея» недооценивает важность процесса приспособления нового сотрудника к компании, что влечет за собой такую текучесть кадров	Разработка комплексного документа об управлении адаптации всех категорий персонала медицинского центра
Несоответствие должностной инструкции медицинского персонала предъявляемому перечню трудовых обязанностей, что влечет за собой снижение уровня удовлетворенности младшего медицинского персонала трудом	Доработка должностной инструкции младшего медицинского персонала

Рассмотрим каждое из мероприятий более подробно.

Проблема 1. Отсутствие выстроенного алгоритма вхождения в должность и управления системой адаптации, включающего в себя систему наставничества.

Мероприятие 1. Построение алгоритма управления адаптацией персонала и разработка системы наставничества.

Проанализировав основную кадровую документацию медицинского центра и всех процессов в сфере HR, стало очевидно о полном отсутствии системы адаптации персонала. Это звено просто пропущено в общей цепочке управленческих процессов. Так, руководство ООО «Панацея» занимается поиском и подбором персонала, при установлении соответствия кандидата должности, происходит трудоустройство и выход на работу. Анонимный опрос показал полное отсутствие системы межличностных связей внутри центра и системы наставничества.

На рисунке 17 представлен разработанный алгоритм по управления адаптацией медицинского персонала компании, начиная от момента рекрутинга и заканчивая этапом наставничества.



Рисунок 17 – Алгоритм управления адаптацией персонала ООО «Панацея»

Рассмотрим более подробно разработанный алгоритм управления адаптацией персонала медицинского центра ООО «Панацея».

На рисунке 17 явно прослеживается многочисленность звеньев и взаимных межличностных коммуникаций внутри этого процесса. Основное достоинство этого алгоритма заключается, прежде всего, в том, что он учитывает не только формализованный подход к HR процессам, но и учитывает фактор социальной адаптации.

Так, при приёме на работу сотрудник не только ознакомливается со своими должностными обязанностями на бумаге и подписывает трудовой договор.

После оформления новоиспеченный сотрудник активно погружается в среду медицинского центра. Так, из HR отдела он попадает на уже оборудованное специально для него рабочее место, знакомится с корпоративной средой и осуществляет все это под руководством наставника.

Наставничество занимает особое место в системе управления адаптацией персонала.

Проведённый во второй главе анализ выявил текучесть именно среди младшего медицинского персонала, вследствие чего представляется возможным внедрить систему наставничества среди этой категории работников медицинского центра.

Из организационной структуры управления ООО «Панацея» можно сделать вывод, – чтобы сохранить штат медсестер и сократить текучесть персонала, необходимо ввести должность старшей медсестры.

Помимо основных должностных обязанностей целесообразно наделить эту штатную единицу следующими задачами:

- Адаптация новых сотрудников на рабочем месте;
- Проведение анкетирований и опросов о степени удовлетворенности работников (среди младшего медицинского персонала);
- Ознакомление сотрудников с корпоративной культурой, основными положениями и внутренними процессами;

— Оказание консультативной поддержки новым сотрудникам.

Проблема 2. Отсутствие Положения об управлении адаптацией персонала медицинского центра.

Мероприятие 2. Разработка комплексного документа об управлении адаптацией всех категорий персонала медицинского центра.

Разработанный алгоритм управления адаптацией будет являться центральным элементом положения об управлении адаптацией персонала. Необходимость наличия такого положения в медицинском центре вполне обоснована и необходима.

На рисунке 18 представлены основные структурные элементы положения об управлении адаптацией в ООО «Панацея».

	основные определения и понятия, которые используют при внедрении системы адаптации персонала на предприятии
	основные цели адаптации
Положение об адаптации ООО "Панацея"	требования к организации процесса адаптации; определяют инструменты, методы и формы работы с новичками
	сроки и формы отчетности и контроля выполнения программ адаптации; устанавливают права и обязанности всех сотрудников, участвующих в процессе адаптации

Рисунок 18 – Структурные элементы Положения об управлении адаптацией ООО «Панацея»

Положение об управлении адаптацией персонала – важный документ, который по-настоящему необходим рассматриваемому медицинскому центру. Даже малочисленность штатного состава учреждения не умоляет тот

факт, что главной причиной текучести кадров является отсутствие должного внимания к процессу приспособления нового персонала к микроклимату клиники. На рисунке 18 представлены только некоторые позиции, которые выступают за внедрение подобного корпоративного документа.

Важной особенностью этого документа является следующее нововведение – данное Положение целесообразно составить из двух главных частей – Положения об адаптации персонала (предоставляется сотрудникам), и Положения об управлении адаптацией (предоставляется наставнику – старшей медицинской сестре и руководителю центра).

Первый блок Положения будет регламентировать особенности адаптации персонала к корпоративной культуре центра, регламентации основных прав и обязанностей сотрудника, описание всех процессов, протекающих внутри ООО «Панацея». Начиная с ознакомления с особенностями организации рабочего места, работы с пациентами и соподчиненности всех управленческих звеньев, заканчивая обоснованием ключевых показателей эффективности персонала.

Второй блок Положения будет всецело предназначен для руководства клиники.

Управление процессом адаптации – то, на что руководство центра должно обратить особое внимание. В этом блоке будут содержаться основные формы получения обратной связи от новых сотрудников (анкеты), позволяющие оценить уровень их удовлетворенности и эффективности адаптационного процесса. Еще одной составляющей данного блока будут предложенные инструменты, позволяющие сделать процесс онбординга персонала наиболее успешным. Одним из инструментов будет служить план адаптации персонала (рисунок 19).

Относительно процесса адаптации, это Положение очень гармонично встраивается в процесс рекрутинга. Так, на первоначальном этапе происходят все стандартизированные процедуры отбора и найма, заключение

трудового договора, ознакомление с внутренним распорядком, а потом работнику выдается положение об трудовой адаптации.

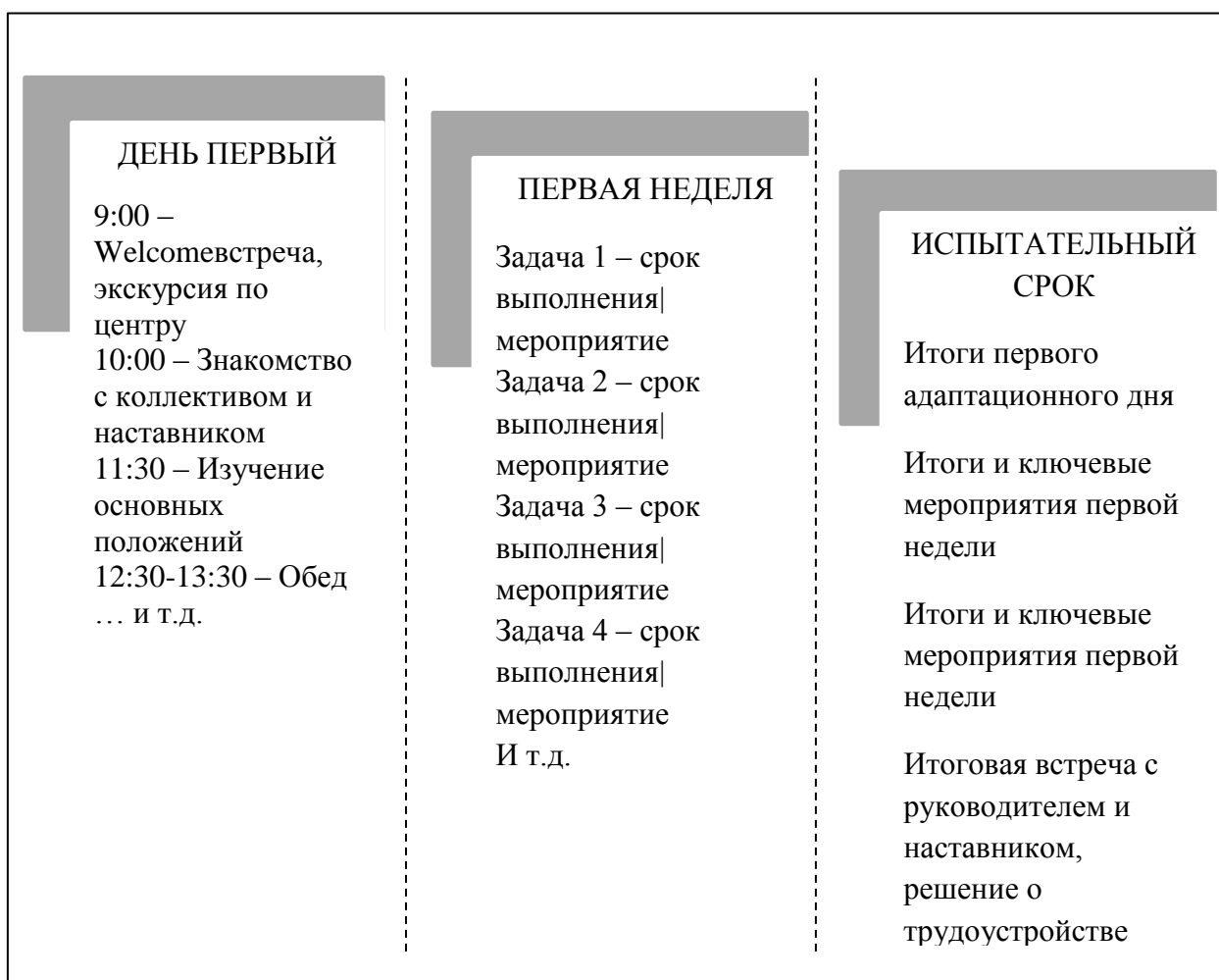


Рисунок 19 – План адаптации персонала медицинского центра ООО «Панацея»

Главным держателем этого управленческого процесса будет выступать наставник – старшая медицинская сестра.

Основной ее функционал, как наставника, будет выражаться в следующем:

- максимально мягкая и комфортная адаптация новых сотрудников медицинского центра;
- ознакомление сотрудника с положением об адаптации;
- сопровождение нового сотрудника на протяжении всего испытательного срока (2 недели);

- приобщение нового сотрудника к корпоративной культуре медицинского центра, помощь в налаживании межличностных взаимоотношений;
- ознакомление работника с режимом труда и отдыха, особенностями и спецификой трудовой деятельности.

Проблема 3. Узконаправленность существующих должностных инструкций персонала.

Мероприятие 3. Доработка и совершенствование должностной инструкции младшего медицинского персонала.

Должностная инструкция является базовым кадровым документом, который регламентирует весь перечень трудовых обязанностей, прав и ответственности персонала, с которым знакомят кандидата на должность еще при трудоустройстве.

Постоянная корректировка, вычитка, дополнение и доработка должностных инструкций – важная составляющая работы медицинского персонала и повышения эффективности процесса адаптации.

Для наглядности, в таблице 9 представлена сравнительная характеристика существующей должностной инструкции медицинской сестры и предлагаемые поправки и дополнения к ней. Новая должностная инструкция не только расширяет круг трудовых обязанностей, а также устанавливает ответственность и права персонала в соответствии с занимаемой должностью.

С новой должностной инструкцией будут знакомить вновь трудоустраиваемый медицинский персонал, подробно разъяснять каждый пункт, что будет способствовать уже на начальном этапе безболезненному и эффективному приспособлению нового сотрудника в коллектив, четкое понимание своих трудовых обязанностей, осознание своей роли в общей деятельности центра.

Расширение и детализация перечня трудовых обязанностей позволит избежать недопонимания внутри коллектива и четко разграничить обязанности каждого сотрудника медицинского центра.

Таблица 9 – Сравнительная характеристика существующей должностной инструкции ООО «Панацея» и предлагаемых поправок

Должностная инструкция младшего медицинского персонала ООО «Панацея»	Предлагаемые дополнения
<p>Осуществляет все этапы сестринского процесса при уходе за пациентами</p> <p>Своевременно и качественно выполняет профилактические и лечебно-диагностические процедуры, назначенные врачом</p> <p>Сообщает врачу или заведующему, а в их отсутствие, дежурному врачу о всех обнаруженных тяжелых осложнениях и заболеваниях пациентов, осложнениях, возникших в результате проведения медицинских манипуляций или о случаях нарушения внутреннего распорядка учреждения</p>	<p>Обеспечивает правильное хранение, учет и списание лекарственных препаратов, соблюдение правил приема лекарств пациентами</p> <p>Ведет утвержденную медицинскую учетно-отчетную документацию</p>
<p>Медицинская сестра имеет право:</p> <p>Получать информацию, необходимую для четкого выполнения своих профессиональных обязанностей</p> <p>Вносить предложения по совершенствованию работы медицинской сестры и организации сестринского дела в учреждении</p>	<p>Требовать от старшей медицинской сестры медицинского центра обеспечения поста (рабочего места) оборудованием, оснащением, инструментарием, предметами ухода и всем необходимым для работы, необходимыми для качественного выполнения своих функциональных обязанностей</p> <p>Повышать свою квалификацию в установленном порядке, проходить аттестацию (переаттестацию) с целью присвоения квалификационных категорий, переподготовку и повторное обучение</p>
<p>Медицинская сестра несет ответственность:</p> <p>За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей</p>	<p>За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению конфиденциальной информации</p> <p>За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности</p>

Продолжение таблицы 9

Иные рекомендации по дополнению должностной инструкции:

- Строго следить за соблюдением медицинской формы одежды, соблюдением правил внутреннего распорядка больными и сотрудниками; контролирует работу медсестер, немедленно устраняя все замеченные недостатки
- Проводит систематический инструктаж сестер и санитарок и организует практические занятия с ними по утвержденному плану;
- Систематически проверять выполнение медсестрами назначений врача, правильное содержание постелей и прикроватных столиков, гигиенический уход за больными, а также санитарное состояние палат и других помещений
- Проверять наличие и своевременное оформление установленной документации выписываемых из отделения больных
- Обеспечивать своевременное получение медикаментов и инструментария по требованиям палатных сестер и контролировать соответствующее их распределение и расход
- Составлять график работы среднего и младшего персонала и представлять его на утверждение руководителю клиники

Помимо основных прав и обязанностей, существующие должностные инструкции младшего медицинского персонала ООО «Панацея» были дополнены важными пунктами о личной ответственности, наставничестве со стороны старшей медицинской сестры и прочее.

Социально-психологический метод управления	Организационный метод управления	Профессиональный метод управления
Присутствует – планы адаптации каждого сотрудника, выстроенные на социальном взаимодействии и учитывающие психологические аспекты	Присутствует – оборудование рабочего места, вводный инструктаж, ознакомление с Положением об управлении адаптацией	Присутствует – испытательный срок, наставничество, дополнение должностных инструкций

Рисунок 20 – Методы управления адаптацией ООО «Панацея»

Хотелось бы акцентировать особое внимание на том, что предложенные к внедрению мероприятия дополняют и совершенствуют процесс по управлению адаптацией персонала. Представим дополненную и усовершенствованную графическую интерпретацию методов и инструментов управления адаптацией персонала (рисунок 20).

Все предложенные к реализации мероприятия будут способствовать повышению эффективности процесса адаптации и онбординга персонала медицинского центра, а также непосредственно оказывать положительное влияние на управление адаптацией персонала медицинского центра, сделать этот процесс прозрачным, понятным, и достаточно эффективным, сократив тем самым уровень текучести персонала центра.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Расчет экономической эффективности разработанных и предложенных мероприятий – является неотъемлемой и важной частью дипломного проектирования.

Все выработанные мероприятия будут направлены на совершенствование управленческих процессов, а также иметь определенный экономический эффект от внедрения.

Рассчитаем экономическую эффективность системы по управлению адаптацией персонала ООО «Панацея» при смоделированных условиях (таблица 3.3) и проведем обоснование социальной эффективности от предложенных мероприятий по повышению системы адаптации персонала.

Произведенные расчёты помогут обосновать целесообразность от предложенных к внедрению мероприятий, выявить конкретный суммарный эффект, который потенциально может быть достигнут медицинским центром ООО «Панацея» при внедрении и реализации всех решений, описанных в настоящей главе бакалаврской работы.

Таблица 10 – Основные и рекомендуемые показатели для повышения эффективности процесса адаптации персонала ООО «Панацея»

Показатель	Количественное значение
1. Среднесписочная численность младшего медицинского персонала ООО «Панацея»	9 человек
2. Средний период адаптации одного сотрудника (медицинской сестры)	60 дней
3. Сокращение потерь рабочего времени	12%
4. Прогнозируемая величина заработной платы одного сотрудника (медицинской сестры)	27 500 рублей
5. Эффективный фонд рабочего времени	244 дня
6. Условное высвобождение численности персонала	0,56 человек

На основе представленных в таблице 3.3 данных произведем итоговые вычисления по степени эффективности предложенных к реализации мероприятий.

Рассчитаем экономию фонда рабочего времени по формуле:

$$Э_{вр} = \text{Средний период адаптации} * \text{Среднесписочная численность} * (\text{Сокращение потерь рабочего времени} * 100\%) \quad (1)$$

Рассчитаем экономию фонда рабочего времени

$$Э_{вр} = 60 \text{ дней} * 9 \text{ человек} * 0,12 = 64,8 \text{ дня} \quad (2)$$

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы рассчитывается по формуле:

$$\Delta C_{зп} = \text{Прогнозная ЗП} * \text{Условное высвобождение} * 1,15 \quad (3)$$

Таким образом, произведем расчет снижения себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы по вышерассмотренной формуле:

$$\Delta C_{зп} = 27,5 * 0,56 * 1,15 = 17,71 \text{ тыс. руб.} \quad (4)$$

Экономический эффект от реализации мероприятий рассчитывается по формуле:

$$\text{Э} = P - Z \quad (5)$$

где Э - экономический эффект от реализации мероприятий, руб.;

P – экономический результат от реализации мероприятий, руб.;

Z - затраты, связанные с внедрением мероприятий.

$$\text{Э} = (3720000 - 177100) - (35\ 000 * 12) = 3\ 122\ 900 \text{ рублей} \quad (6)$$

Согласно представленным расчётам, экономический эффект будет выражен в снижении себестоимости услуг клиники за счет за счет экономии по фонду заработной платы. А основная статья затрат, учтенных при расчетах – заработная плата старшей медсестры в размере 35 000 рублей в месяц.

Приведенные цифры наглядно демонстрируют финансовую эффективность предложенных к реализации мероприятий и в целом процесса по управлению адаптацией персонала ООО «Панацея».

Важно отметить, что помимо экономического эффекта от предложенных мероприятий важен еще и социальный эффект.

Прежде всего, он находит свое выражение в создании комфортной рабочей обстановки и повышении приверженности персонала к компании.

В данном конкретном случае можно с уверенностью говорить о том, что предложенные к внедрению мероприятия окажутся социально эффективными для ООО «Панацея».

Перечислим конкретные социальные эффекты:

- снижение текучести кадров – отсюда следует постоянство коллектива, укрепление межличностных связей и стабилизация внутрифирменного климата, а также вполне реальные экономические эффекты в виде повышения производительности и сокращения потерь на повторный рекрутинг персонала;
- совершенный процесс адаптации помогает новичкам «укореняться» в центре, находить точки опора и контакта с работниками, тем самым повышая приверженность и лояльность к компании;
- правильно выстроенный процесс адаптации поможет каждому сотруднику в полной мере раскрыть свои возможности и трудовой потенциал, привнести новые идеи, усовершенствования, нововведения, иной взгляд со стороны;
- формирование благоприятного психологического климата внутри коллектива, рационализация корпоративной культуры, повышение лояльности персонала по отношению к клинике.

В заключении можно отметить, что предложенные мероприятия окажут реальный экономический и социальный эффект для медицинского центра «Панацея».

Помимо конкретных финансовых результатов, сокращения текучести персонала, выработанные решения позволят качественно улучшить все HR-процессы внутри медицинского центра, сформировать лояльность среди сотрудников, что окажет существенное влияние и на пациентов центра.

Важным аспектом будет являться возможности дальнейшего масштабирования клиники, утверждение ее на рынке, как успешного работодателя, что будет способствовать эффективному маркетингу персонала и позиционирования сильного HR бренда.

Заключение

По результатам проведенного в выпускной квалификационной работе исследования можно сделать следующие выводы.

Адаптация персонала на новом рабочем месте, это не просто стандартизированная и обязательная процедура в системе управления персоналом.

Адаптация – это насущная необходимость, позволяющая плавно влиться в коллектив новому сотруднику и обеспечивать достижение общей цели предприятия, достигая эффекта синергизма.

Теоретический анализ позволил выявить основные цели, задачи и виды трудовой адаптации персонала, а также процесс управления адаптацией персонала.

Цель работы, заключающаяся в выявлении особенностей управления адаптацией персонала организации на примере ООО «Панацея» была достигнута в полном объеме.

В качестве объекта исследования данной бакалаврской работы был выбран медицинский центр ООО «Панацея». Клиника, как и остальные центры федеральной корпорации, специализируется на лечении обширного количества заболеваний, что формирует особую экосистему клинки.

ООО «Панацея» – динамично развивающаяся сеть медицинских центров, работающее преимущественно в сегменте B2C. Данный факт подтверждают результаты хозяйственной деятельности за 2017-2019 года, а также их экономический анализ. Согласно данным, полученным в ходе исследования, можно сделать вывод о том, что в 2017 году объем прибыли составлял 62580тысяч рублей, в 2018 году опустился до 47089 рублей. Однако уже в 2019 году ООО «Панацея» смогла упрочить свои позиции на рынке и к концу отчетного периода объем прибыли возрос до 70159 рублей. Детальный анализ показал, что это достигнуто, в первую очередь, расширением услуг медицинского центра, рационально выстроенных

маркетинговых коммуникаций (рекламы), а также внедрением программ лояльности для клиентов

В результате проведенного анализа процесса управления трудовой адаптацией персонала ООО «Панацея» были выявлены следующие основные недостатки:

- 1.Отсутствие выстроенного алгоритма вхождения в должность и адаптации, включающего в себя систему наставничества;
2. Отсутствие Положения о адаптации персонала медицинского центра;
3. Узконаправленность существующих должностных инструкций персонала.

Для решения выявленных проблем были предложены следующие мероприятия:

1. Построение алгоритма адаптации персонала и разработка системы наставничества;
2. Разработка комплексного документа о адаптации всех категорий персонала медицинского центра;
3. Доработка должностной инструкции младшего медицинского персонала.

Проведенные расчеты показали, что экономический эффект от предложенных мероприятий составит 3 122 900 рублей, что говорит о том, что предложенные мероприятия окажутся экономически выгодными для ООО «Панацея».

Список используемой литературы

1. Акбулатова А.М. Основные направления совершенствования кадровой политики / А.М. Акбулатова // «Научно-практический журнал Аллея Науки» . – 2018. — №1(17). – С. 1-4.
2. Бабаян Э. А. Основные подходы кадровой политики предприятий в сфере высоких технологий / Э.А. Бабаян // Институт экономики им. М. Котаняна. – 2018. — № 9. – С. 60-63.
3. Бабаян Э.А. Пути повышения эффективности кадровой стратегии / Э.А. Бабаян // Институт экономики им. М. Котаняна Национальной Академии Наук Республика Армения. – 2018. — №9. – С. 63-68.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: Academia, 2017. - 32 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Практикум / Т.Ю. Базаров. - М.: Academia, 2017. - 39 с.
6. Бодак Ю.А. Методологические аспекты системы развития кадрового потенциала организационных структур / Ю.А. Бодак // Белгородский государственный университет. – 2019. — №1. – С. 124-126.
7. Бычков, В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: Инфра-М, 2018. - 352 с.
8. Валиуллина В. Э. Современные особенности профессионального развития персонала / В.Э. Валиуллина // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 393-395.
9. Веприкова М.Я. Кадровая политика, как инструмент повышения эффективности муниципальной службы // Экономика и предпринимательство.- № 9 (ч.1) — 2017 г. — С.1008-1013.
10. Веприкова М. Я. Исследование внутренней среды организации в период нестабильной экономической ситуации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 1231–1235.

- 11.Власенко У.В. Кадровая стратегия предприятия в условиях турбулентности внешней среды / У.В. Власенко //– 2017. — №7. – С. 87-90
- 12.Воротникова Т. Н. Кадровая политика как фактор повышения эффективности деятельности предприятия / Т.Н. Воротникова // «Научно-практический журнал Аллея Науки» -2018. -№6(22). – С. 1-4.
- 13.Герасимов Б. Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160–169. – Электронная копия доступна на сайте науч. электрон. б-ки Киберленинка.
- 14.Громова О.Н. Формирование стратегии управления персоналом организации (теоретические и методологические аспекты): диссертация докт.экон.наук: 08.00.05/Громова Ольга Николаевна: Госуд. Университет управления.- Москва: 2018.-150с.
- 15.Дуракова И.Б. Управление персоналом. Учебник /И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, С.М. Талтынов и др.; ИНФРА -М; Москва 2016. -569с.
- 16.Дуракова, И.Б. Управление персоналом: Уч. / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. - М.: Инфра-М, 2019. - 384 с.
- 17.Егоршин А. П. Управление персоналом: учеб. пособие / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса.- 2016. – 624 с.
- 18.Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Уч. / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2018. - 400 с.
- 19.41. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2018. - 352 с.
- 20.Калмыкова О. Ю. Факторы повышения производительности труда в организации / О.Ю. Калмыкова, А.В. Гагаринский // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия Экономика-2017.-№ 2.-С.8.

- 21.Кибанов А. В. Концепции стратегии кадровой политики организации / А.В. Кибанов, М.А.Ушакова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. — № 10 октябрь. – С.12-15.
- 22.Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: Монография / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, И.А. Эсаулова и др.-М.: Инфра-М, 2018.-240 с.
- 23.Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Книга 2: Монография / А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, И.В. Лаврентьева. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.
- 24.Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория.: Кн.2: Монография / А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, И.В. Лаврентьева и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.
- 25.Конова И.В. Совершенствование технологий отбора и оценки персонала в современных организациях / И.В. Конова, И.Г. Шадская // Новое поколение. 2017. № 14-2 (4). С. 249-254.
- 26.Куатпекова А. К. Планирование, обучение и развитие персонала / А.К. Куатпекова // Молодой ученый. -2016. -№1. -С. 389-392.
- 27.Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебное пособие /В.И. МасловМ.:Издательство «Финпресс».- 2015 .- 288с.
- 28.Минева О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Миневой. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 160 с.
- 29.Оценка эффективности кадровых мероприятий на основе оценки приращения человеческого капитала организации / И. А. Александров [и др.] // Экономические науки. – 2019. – № 9 (178). – С. 44–47.
- 30.Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е.П. Пархимчик. — Минск., ГИУСТ БГУ,2016.-128 с.
- 31.Потемкин, В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2019. - 32 с.

32. Руденко, А.М. Управление персоналом: Учебное пособие / А.М. Руденко. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 480 с.
33. Савёлов В.А. Формирование кадровой политики организации / В.А. Савелов // «Научно-практический журнал Аллея Науки». — 2018. — №6(22) . – С. 1-5.
34. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом (для спо) / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2017. - 64 с.
35. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 190 с.
36. Хабарова Ю. А. Подходы к оценке эффективности управления персоналом // Материалы конференций ГНИИ "Нацразвитие". Февраль 2018 : сб. избр. ст. Междунар. науч. конф. – Красноярск, 2018. – С. 94–96.
37. Хадасевич Н. Р. К вопросу оценки результативности управления персоналом в организации / Н. Р. Хадасевич, Е. В. Семенюк // Управление экономическими системами : электрон. науч. журн. – 2018. – № 1 (107). – С. 18.
38. Харченко В. Л. Система грейдов как эффективный инструмент управления персоналом // Аллея науки–2019.–Т.4,№ 1(28). – С.618–620.
39. Хрусталёв А. В. Формирование кадровой стратегии и кадровой политики организации / А.В. Хрусталев // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 3081–3085.
40. Цветаев В. М. Кадровый менеджмент: Учебник. -М.: ТК Велби, Издательство «Проспект», 2014. -160 с. Чуланова О.Л. Управление персоналом на основе компетенций : монография / О.Л. Чуланова. — М. : ИНФРА-М, — 2017. — 122 с.
41. Чеглакова А.А. Значение современных HRM-систем в управлении предприятием / А.А. Чеглакова, Е.В. Чистилина // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – № 6 (40).

42. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография / О.Л. Чуланова. - М.: Инфра-М, 2018. - 1142 с.
43. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография / О.Л. Чуланова. - М.: Инфра-М, 2018. - 400 с.
44. Ярославцева А.С. Аттестация персонала: проблемы и решения // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 11 частях. 2016. С. 183.
45. Gary Dessler. Human Resource Management, Global Edition [Print Replica] Kindle Edition. Print Length: 720 pages/Simultaneous Device Usage: Up to 2 simultaneous devices, per publisher limits. Publisher: Pearson; 15 edition (March 28, 2017)
46. Jon Younger, Dave Ulrich. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. Hardcover: 336 pages/Publisher: McGraw-Hill Education; 1 edition (July 17, 2018). Language: English. ISBN-10: 0071802665. ISBN-13: 978-0071802666
47. Alfes, K, Shantz, AD, Bailey, C, Conway, E, Monks, K, Fu, N. Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent. 2019; 58: 239– 252.
48. Mitchell, R, Boyle, B. Inspirational leadership, positive mood, and team innovation: A moderated mediation investigation into the pivotal role of professional salience. Hum Resour Manage. 2019; 58: 269– 283.
49. Zhou, Y, Fan, X, Son, J. How and when matter: Exploring the interaction effects of high-performance work systems, employee participation, and human capital on organizational innovation. Hum Resour Manage. 2019; 58: 253– 268.
50. Amarnani, RK, Restubog, SLD, Bordia, P, Abbasi, AA. Age as double-edged sword among victims of customer mistreatment: A self-esteem threat perspective. Hum Resour Manage. 2019; 58: 285– 299.

Приложение А

Организационная структура управления ООО «Панацея»



Приложение Б

Положение об управлении адаптацией ООО «Панацея»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение предназначено для внедрения единой процедуры адаптации во всех структурных подразделениях ООО «Панацея».

1.2. Процедура адаптации работников «Панацея» направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшение количества ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа компании, уменьшение дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

1.3. Продолжительность адаптационного периода по времени совпадает со сроком испытания, если таковой при заключении трудового договора соглашением сторон устанавливается работнику.

1.4. Данное Положение должны знать и использовать в своей работе ответственные за адаптацию сотрудники компании:

- Руководители структурных подразделений;
- Сотрудники компании, назначаемые наставниками вновь принятых сотрудников;
- Сотрудники отдела персонала.

1.5. Функция управления адаптацией вновь принятых работников ООО «Панацея» возлагается на старшую медицинскую сестру.

2. Программа работы с сотрудником на период испытательного срока

2.1. Критерий эффективности прохождения испытательный срок (далее - ИС) будет определяться по 2 показателям:

- критерий эффективности работы - выполнение плана работы на период ИС

Продолжение приложения Б

- критерий эффективной адаптации - положительное заключение менеджера по персоналу

- результат социометрии

2.2. Критерий эффективности работы определяется выполнением плана работы на испытательный срок, который составляет и контролирует его выполнение непосредственный руководитель.

Составляется календарь встреч с непосредственным руководителем по принципу: первая неделя – каждый день после рабочего дня, вторая неделя – 1 раз в неделю и т.д.

Цель встреч – координирование работы сотрудника, определение сильных и слабых сторон в работе, фокусирование сотрудника на результат.

2.3. Критерий эффективной адаптации определяется планом работы с менеджером по персоналу. Составляется календарь встреч с менеджером по персоналу по принципу: первая неделя – в первый рабочий день и в конце недели после встречи с непосредственным руководителем, вторая и последующие недели испытательного срока – в конце каждой недели.

Цель встреч – помочь человеку быстрее и легче адаптироваться в компании. А также определить сильные стороны человека и стороны, которые необходимо развивать для успешной работы, определить его мотивацию, потенциал.

2.4. Социометрия. Сотрудники, с которыми «новичок» работал и общался в период ИС анонимно оценивают.

Цель социометрии: понять насколько «новенький» легко создает отношения, адаптируется и справляется с возникающими трудностями.

После прохождения испытательного срока непосредственный руководитель заполняет лист Оценки работника после прохождения ИС.

Старшая медицинская сестра проводит социометрию.

Продолжение приложения Б

В последний день ИС проводится собрание: непосредственный руководитель и старшая медицинская сестра. На собрании решается вопрос о дальнейшем сотрудничестве с сотрудником и определяется его план дальнейшего развития, разрабатываются критерии оценки его работы.

3. Порядок проведения адаптации

3.1. Программа адаптации сотрудников состоит из трех основных частей – общей, технической и индивидуальной, и рассчитана на весь испытательный срок.

3.2. Общая часть предполагает формирование общего представления о компании, особенностях взаимоотношений компании и работника. Проводится в 1-й день работы сотрудника и состоит из 3-х этапов.

3.2.1. Введение в организацию.

В течение этапа введения в организацию новые сотрудники должны быть ознакомлены с организационной структурой компании, правилами внутреннего трудового распорядка организации, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовым функциям работника, порядком оплаты и стимулирования труда, порядком оплаты отпуска и больничных листов, с краткой историей, основными положениями корпоративной культуры ООО «Панацея». Для ознакомления вновь принятому сотруднику вручается диск с презентацией компании (либо презентация скачивается с сетевого диска). В презентацию входит следующая информация:

- Информация о компании;
- Структура ООО «Панацея»;
- Схема расположения офисных помещений;
- Список сотрудников компании с указанием их служебных телефонов;
- Корпоративные правила;

Продолжение приложения Б

- Правила пользования локальной сетью, Интернет, междугородней и мобильной связью;

- Правила пропускной системы.

3.2.3. Введение в подразделение.

После знакомства с компанией, сотрудник Отдела персонала представляет нового сотрудника коллективу компании и показывает основные помещения офиса. Руководитель подразделения обязан ознакомить сотрудника с функциями и структурой отдела, порядком взаимодействия отдела с другими подразделениями компании, должностными обязанностями вновь принятого сотрудника. Руководитель определяет задачи сотрудника на период испытательного срока, степень его ответственности и критерии оценки успешности прохождения процесса адаптации, показывает рабочий стол, оснащение, места хранения документов и других рабочих материалов общего пользования. Сотрудник Отдела системного администрирования регистрирует нового сотрудника в качестве пользователя сети компании, определяет внутренний номер и проводит инструктаж по использованию технических средств, включая ограничения по использованию.

3.3. Индивидуальная часть.

Включает в себя более детальное ознакомление с деятельностью компании, более детальное ознакомление с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретение конкретных навыков, специфичных для данной должности. Индивидуальная программа адаптации рассчитана на оставшийся период прохождения испытательного срока, определяется непосредственным руководителем, и включает 2 этапа.

3.3.1. Назначение наставника.

Для надлежащей организации процесса адаптации вновь принятому работнику из числа персонала структурного подразделения по представлению руководителя этого подразделения, может назначаться

Продолжение приложения Б

наставник.

3.3.2. Вхождение в должность.

Этот этап предполагает полное освоение сотрудником своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в компании, ее деятельности и структуре.

4. Аттестация по результатам испытательного срока.

4.1. В целях подведения итогов адаптации менеджер по персоналу организует проведение аттестации по результатам испытательного срока.

4.1.1. За 5 рабочих дней до окончания испытательного срока сотрудника менеджер по персоналу оповещает сотрудника и ответственных за его адаптацию о дате проведения аттестации по результатам испытательного срока, выдает сотруднику бланк Отчета, руководителю подразделения - Бланк аттестации сотрудника.

4.1.2. Сотрудник Отдела персонала на основании опроса ответственных за адаптацию заполняет бланк

4.1.3. Адаптация считается успешной, если работник усвоил и закрепил необходимый объем знаний и навыков, требующихся для работы, принят коллективом, принимает и разделяет корпоративные ценности Компании.

4.1.4. На основании данных опроса об успешности прохождения сотрудником испытательного срока Генеральный директор/Коммерческий директор/Руководитель подразделения принимает решение об увеличении заработной платы в соответствии с окончанием испытательного срока либо о продлении испытательного срока без увеличения зарплаты.

4.1.5. Если работник, проходящий первичную адаптацию, не справляется со своими обязанностями во время срока испытания и соответственно адаптационного периода, то по ходатайству руководителя структурного подразделения он может быть уволен (как не выдержавший испытания).