

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы обучения персонала (на примере ООО «ИНВИТРО-Самара»)

Студент

А.А. Яичников

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О.Шаногина

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.А. Яичников

Тема работы: Совершенствование системы обучения персонала (на примере ООО «ИНВИТРО-Самара»)

Научный руководитель: к.п.н, доцент С.О. Шаногина

Целью данной работы – разработать мероприятия и предложить инструменты для совершенствования существующей системы обучения.

Объектом исследования – ООО «ИНВИТРО-Самара», основным видом деятельности организации по коду ОКВЭД является деятельность в области медицины.

Предметом исследования является процесс совершенствования действующей системы обучения.

Методы исследования – анализ, наблюдение, прогнозирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

- изучены и проанализированы теоретические аспекты современных систем и методов обучения;
- проведен анализ организации, выявлены сильные стороны действующей системы обучения и точки роста, влияющие на затраты;
- разработаны рекомендации, которые позволят снизить затраты на поиск и обучение персонала.

Предложенные мероприятия выгодны для ООО «ИНВИТРО-Самара», позволят сократить издержки на подбор и замену персонала и увеличить прибыль.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 28 источников и 4 приложений. Общий объем работы без приложений составляет 53 страницы, в том числе 11 таблиц и 4 рисунка.

Содержание

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты формирования системы обучения	6
1.1 Современные системы обучения персонала	6
Глава 2 Организационно-экономическая характеристика ООО «ИНВИТРО-Самара»	17
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «ИНВИТРО-Самара».....	17
2.2 Анализ состояния системы управления персоналом ООО «ИНВИТРО-Самара»	21
Глава 3 Совершенствование системы обучения	34
ООО «ИНВИТРО-Самара»	34
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения.....	34
3.2 Экономическое обоснования внедрения программы	46
Заключение	48
Список используемых источников.....	50
Приложение А Дневник стажера.....	53
Приложение Б Лист оценки стажера.....	59
Приложение В Отчет по обучению	61
Приложение Г Анкета сотрудника.....	66

Введение

Актуальность темы исследования. В современном мире знания и навыки являются важными элементами оперативного реагирования на изменения. Нарастающая нестабильность в мировом сообществе, развитие технологий, усиливающаяся конкуренция проверяет на прочность организации.

В конкурентной среде важным становится не только продукт, который производит и продает компания. На первое место по значимости выходит профессионализм сотрудников – то, как этот продукт производится или продается.

Обучение и развитие персонала организации является одним из стратегических приоритетов многих компаний. Иметь сформированную и сбалансированную систему обучения – это возможность для организации не только поддерживать мотивацию и навыки персонала на высоком уровне, но и значительно сокращать издержки на поиск и подбор персонала и увеличивать прибыль.

Объектом исследования было выбрано ООО «ИНВИТРО-Самара» - крупная медицинская организация, много лет работающая на рынке медицинских услуг.

Цель работы – разработать мероприятия и предложить инструменты для совершенствования существующей системы обучения.

Для реализации поставленной цели были выполнены следующие задачи:

- проведен анализ современных систем и методов обучения;
- проведен анализ экономических показателей объекта;
- проведен анализ систем управления персоналом и обучения персонала;
- разработаны мероприятия, позволяющие снизить затраты на поиск и привлечение персонала.

Основной предмет исследования – процесс обучения в ООО «ИНВИТРО-Самара».

При написании работы использовались научные статьи, публикации современных тренеров и бизнес-консультантов, локально-нормативные акты организации и финансовая отчетность. Также в информационную базу входили работы М. Резника, Р.А. Долженко, В.В. Кузнецова, О.В. Покрамович.

Практическая значимость результатов исследования будет интересна организациям, работающим в сфере услуг, обладающим большой численностью персонала и с развитой розничной сетью.

Бакалаврская работа состоит из трех глав, выполнена на 53 страницах, содержит 10 таблиц, 4 рисунка и 4 приложения.

Глава 1 Теоретические аспекты формирования системы обучения

1.1 Современные системы обучения персонала

Современный мир можно определить как нестабильный, сложный, неоднозначный и неопределенный. Он получил название VUCA. Для того, чтобы организации могли занимать уверенную позицию на рынке, расти, развиваться и получать прибыль, особое внимание уделяется развитию корпоративного обучения для персонала. Практически каждая крупная современная компания выделяет в своей организационной структуре направление, отвечающее за процессы обучения и развития сотрудников.

Культура корпоративного обучения в России возникла сравнительно недавно, в конце 20 века. Большинство практик пришли в страну с Запада. Именно там впервые возникли корпоративные университеты.

Идея создания обучающих организаций внутри компании зародилась в США в 1970-х годах и постепенно, в течение последнего десятилетия, начала приобретать все большую популярность и в России. Сейчас число корпоративных университетов изменилось в несколько раз. Если быть точными – с 400 до 1600 за последние десять лет [9].

В настоящее время перед программами обучения стоят следующие задачи:

- развитие профессиональных навыков (hard-skills) и профессиональных компетенций (soft-skills) у сотрудников компании,
- повышение уровня мотивации персонала,
- развитие и поддержание корпоративной культуры организации,
- формирование персональной ответственности у каждого сотрудника.

Структуру системы обучения современной организации можно представить в виде схемы, указанной на рисунке 1.

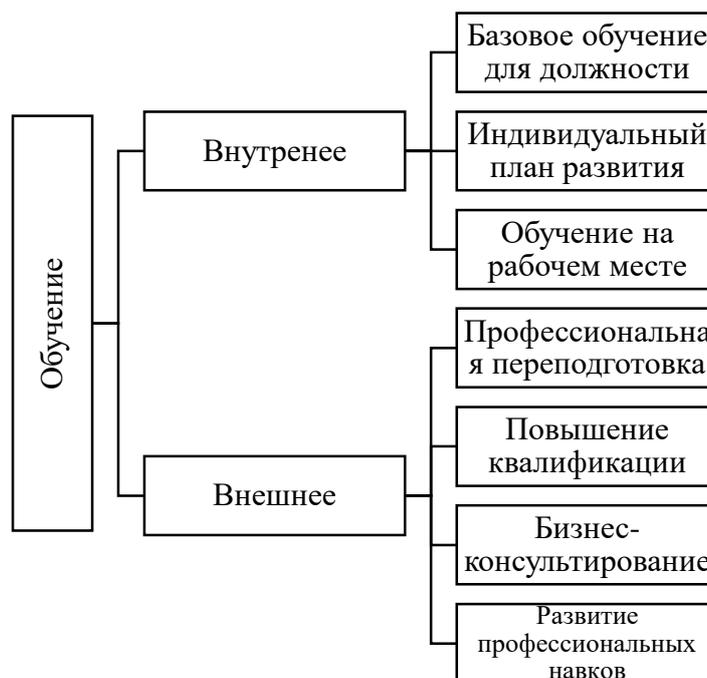


Рисунок 1 – Структура системы обучения в организации

В случае, если в организации выделено направление, отвечающее за обучение, большинство мероприятий проводится своими силами. Во внутреннем обучении выделяют несколько направлений:

- базовое обучение для должности, которое включает в себя набор необходимых для успешной работы семинаров и тренингов – welcome-тренинг, базовое производственное обучение (для каждой должности), процедура оценки результатов по окончании испытательного срока;
- обучение на рабочем месте – наставничество и budding;
- индивидуальный план развития сотрудников – принят в организациях, где для каждого сотрудника имеет принципиально важное значение постоянное развитие. Например, организации, которые используют процесс управления по целям. В данном процессе уделяют особое внимание плану развития каждого

сотрудника, которое поможет в достижении стратегических целей компании.

Внешнее обучение обязательно используется в организациях, в которых персонал должен периодически повышать квалификацию и проходить профессиональную переподготовку. Например, медицинские организации, где медицинский персонал (врачи, средний медицинский персонал) обязан каждые 5 лет подтверждать свою квалификацию. В таком случае организация обращается в специализированные учебные заведения, аккредитованные на образовательную деятельность в определенной сфере.

В случае, если организации необходимо развитие профессиональных компетенций у персонала, однако закрыть потребность своими силами возможность отсутствует, на внешнем рынке существует большое количество провайдеров из числа тренинговых и консалтинговых компаний, которые могут провести нужное обучение или разработать программу обучения под определенный запрос.

Последнее время становится все более популярным бизнес-консультирование, которое используют топ-менеджмент организации. Как правило таким видом обучения пользуются отдельные спикеры, получившие образование и опыт за рубежом. Цель данного вида обучения – постоянно развивать профессиональные компетенции управления бизнесом для функционирования бизнеса в условиях нестабильности и неопределенности.

На внешнем рынке представлены различные форматы обучения. Основное направление – это групповые тренинги. Группой могут быть как сотрудники одной организации, так и разных (если запись на обучение в свободном доступе). Некоторые провайдеры готовы разработать тренинг под определенный запрос организации. В таком случае программа будет точно соответствовать целям обучения и стратегии компании.

В настоящее время на рынке корпоративного обучения происходят серьезные изменения. В период кризиса существенно снизился объем

проводимого обучения, затем в 2012 году объемы рынка вернулись на предыдущий уровень, однако впоследствии последовал очередной спад. Во время последнего спада компании стали активнее создавать собственные корпоративные университеты и системы обучения, и искать альтернативные форматы развития персонала [9].

Важно отметить, что не все современные организации нуждаются в создании собственного корпоративного университета. Необходимость его создания возникает в следующих случаях:

- у организации есть долгосрочные цели развития, которые подвергаются исключительно корректировкам в достижении;
- стратегия развития организации в отношении персонала структурирована, проработана и достижима;
- в организации описана модель корпоративных компетенция на все должности;
- в организации действительно есть потребность в обучении;
- сотрудники компании являются стратегическим важным ресурсом, и организация признает это.

Основная задача корпоративного университета – это не только передача новых знаний и повышение квалификации персонала. В современном мире корпоративный университет обязан развивать потенциал сотрудников, их профессиональные компетенции, делать это системно и в соответствии со стратегией компании. Именно поэтому большое внимание уделяется не только теоретической базе, но и методам обучения, которые будут способствовать практическому закреплению навыков.

1.2 Современные методы обучения персонала

В современной системе обучение отдельное внимание уделяется методам обучения, выбор которых будет напрямую зависеть от выбранной цели. Современные методы обучения объединяют в себе как традиционные,

доказавшие свою эффективность за многолетнюю практику, так и совершенно новый, разработанные с учетом динамично развивающейся среды. Каждый из методов имеет как преимущество, так и недостатки. Исходя из этого, важно учитывать цель обучения при выборе того или иного метода – обучить новому навыку, развить профессиональные компетенции, выработать или изменить существующую установку сотрудника. Используя несколько методов, есть возможность достигнуть нескольких целей за ограниченное количество обучающих мероприятий.

Основная классификация методов обучения представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация методов обучения

Классификация	Определение
Активность участников обучения	По вовлеченности слушателей методы делятся на активные и пассивные. Активные методы требуют от слушателя каких-либо действий (обсуждение, взаимодействие с другими участниками). Пассивные методы не требуют от участника каких-то действий (лекция)
Численность группы	Выделяют индивидуальное обучение и групповое
Отрыв от рабочего места	Обучение может проходить как на рабочем месте участника (например наставничество или прохождение дистанционного электронного курса) или вне рабочего места (посещение учебного центра или центра повышения квалификации)
Длительность обучения	Обучение может быть как долгосрочным, так и краткосрочным
Формат обучения	Современные системы обучения используют как классический очный формат, так и дистанционный. Дистанционное обучение находится в стадии динамичного развития. Появляется все больше платформ для проведения обучения в дистанционном формате. В период пандемии все больше организаций переходят на дистанционный формат

Были проанализированы различные современные методы обучения и выделены самые распространенные в применении.

1.1.1 Лекция

Данный метод используется для устной или наглядной передачи теоретической информации, который не требует от участников каких-либо активных действий. В современных системах обучения лекция в случае необходимости передать большое количество информации большому количеству участников. Данный метод применим в случаях, когда уровень знаний и подготовки у участников приблизительно одинаков.

1.1.2 Семинар

Используется для закрепления материала, полученного на лекции. У участников появляется возможность задать вопросы, обсудить полученную ранее информацию.

1.1.3 Тренинг

В современной системе обучения тренинги занимают важное значение. Их применяют в различных сферах. В тренинге есть возможность комбинировать различные способы обучения, что говорит об их универсальности. Основным преимуществом тренинга является минимизация теоретической части и нацеленность на практическое применение. У участников есть возможность сразу переложить теорию на практику и опробовать представленные инструменты.

1.1.4 Решение ситуаций на основе бизнес-кейса

В данном методе моделируется конкретная ситуация, которая нуждается в проработке. Это может быть придуманный кейс, либо разбор уже произошедшей ситуации. У участников появляется возможность посмотреть на ситуацию со всех сторон и провести ее анализ. Подразумевается активное взаимодействие всех участников.

1.1.5 Модульное обучение

Данный метод применяется в тех случаях, когда разрабатывается долгосрочная программа обучения. У участников появляется возможность изучать материал постепенно. В промежутке между модулями слушатели могут получать различные задания для закрепления пройденного материала.

1.1.6 Электронные курсы

Один из современных методов, который активно развивается и применяется во многих организациях. Данный инструмент удобен тем, что сотрудники могут проходить различное обучение на рабочем месте, выбирая удобное для них время, что снижает затраты компаний на обучение. Современные технологии позволяют включать в электронный курс не только теоретическую часть, но и упражнения на закрепление навыков. Системы дистанционного обучения используются все чаще и имеют большой потенциал.

1.1.7 Наставничество

Наставничество является одним из важнейших инструментов в современной системе обучения. Позволяет снизить время на адаптацию сотрудника за счет закрепления за ним максимально опытного и компетентного специалиста. Данный метод положительно сказывается на мотивации персонала и способствует профессиональному развитию сотрудников компании.

1.1.8 Buddying (баддинг)

Название данного метода образовано от английского слова buddy, что означает товарищ, партнер. В отличие от наставничества, подразумевает постоянный обмен обратной связью от коллеги, равного по уровню должности. При использовании данного метода у каждого сотрудника есть возможность выступить в качестве эксперта и предоставить коллегам качественную и развивающую обратную связь.

1.1.9 Ротация

Возможность перевода сотрудника в другие подразделения на время замещения основного сотрудника. Используется в случае, когда сотруднику интересно развитие в новом для него направлении или есть желание помочь смежным отделам.

1.1.10 Деловая игра

Моделирование различных сторон деятельности организации. При помощи деловой игры можно выявить сильные и слабые стороны действующих процессов, а также отработать возможные риски при внедрении новых.

В таблице 2 приведена сравнительная характеристика вышеперечисленных методов по активности участников, численность и влиянию на занятость персонала.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика современных методов обучения

Метод	Активность участников	Численность	Влияния на занятость
Лекция	Нет	Групповое	Отрыв от производства, не на рабочем месте
Семинар	Да	Групповое	Отрыв от производства, не на рабочем месте
Тренинг	Да	Групповое	Отрыв от производства, не на рабочем месте
Решение бизнес-кейсов	Да	Групповое/ индивидуальное	Отрыв от производства, не на рабочем месте
Электронные курсы	Да/нет	Индивидуальное	Отрыв от производства, на рабочем месте
Модульное обучение	Да/нет	Групповое/ индивидуальное	Отрыв от производства, не на рабочем месте
Наставничество	Да	Индивидуальное	Без отрыва от производства, на рабочем месте
Buddying	Да	Индивидуальное	Без отрыва от производства, на рабочем месте
Ротация	Да	Индивидуальное	Без отрыва от производства, на рабочем месте
Деловая игра	Да	Групповое	Без отрыва от производства, на рабочем месте

Для соответствия выбора метода обучения целям и задаче, необходимо понимать преимущества и недостатки каждого инструмента. В таблице 3 приведены преимущества и недостатки вышеперечисленных методов обучения.

Таблица 3 – Преимущества и недостатки современных методов обучения

Метод	Преимущества	Недостатки
Лекция	<ul style="list-style-type: none"> 1 Охватывается большая аудитория слушателей 2 Лектор может заранее продумать и структурировать материал 3 Каждый слушатель получает одинаковое количество материала 4 Экономия времени для передачи одинакового материала большой аудитории 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Не учитывает текущий уровень знаний слушателей 2 Вероятны потери части переданной информации из-за большого объема 3 Не подходит для слушателей, у которых не развит аудиальный способ восприятия информации
Семинар	<ul style="list-style-type: none"> 1 Появляется возможность проверить усвоение теоретического материала 2 Участники могут задать вопросы, чтобы удостовериться в правильности понимания информации 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Для эффективности процесса необходимо ограничение количества слушателей 2 Предъявляются высокие требования к знаниям и коммуникативным навыкам ведущего
Тренинг	<ul style="list-style-type: none"> 1 Минимум теории, максимум практики 2 Есть возможность сразу опробовать инструмент на практике 3 В тренинге есть возможность комбинировать различные методы обучения 4 Подходит для обучения взрослой аудитории 5 Может применяться в различных сферах деятельности 6 Повышается эффективность персонала 7 После тренингов участники испытывают эмоциональный подъем 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Предъявляются высокие требования к знаниям и коммуникативным навыкам ведущего 2 Необходимо посттренинговое сопровождение для закрепления навыков 3 Обязательна целевая установка от руководителя

Продолжение таблицы 3

Метод	Преимущества	Недостатки
Решение бизнес-кейсов	<ul style="list-style-type: none"> 1 Синхронизация материала с трудовой деятельностью участников 2 Высокая динамика на обучении 3 Возможность обмена опытом среди участников 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Предъявляются высокие требования к знаниям и коммуникативным навыкам ведущего 2 Требуется организация обсуждений и дискуссий, уверенные навыки фасилитации у ведущего 3 Необходим высокий уровень знаний у участников в области обсуждения
Электронные курсы	<ul style="list-style-type: none"> 1 Обучение проводится на рабочем месте 2 Появляется возможность охватить большое количество сотрудников 3 Слушатели имеют возможность выбрать удобное время для прохождения обучения 4 Есть возможность получить отчет о прохождении электронного курса 5 Современные платформы позволяют добавить в электронные курсы возможность отработки навыка 6 Слушатель может многократно проходить обучение 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Требуются уверенные навыки владения ПК 2 Предъявляются высокие требования к оснащенности рабочего места 3 Важна самомотивация и самоорганизация сотрудника на обучение 4 Отсутствие контакта с ведущим 5 Отсутствует обратная связь
Модульное обучение	<ul style="list-style-type: none"> 1 Возможность дозировать получение информации 2 Гибкость процесса обучения, слушатель может самостоятельно выбрать модули 3 Между модулями есть время на отработку материала 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Есть риск потерять логику материала 2 Риск утери целостности курса
Наставничество	<ul style="list-style-type: none"> 1 Снижение временных затрат на адаптацию сотрудника 2 Снижение текучести кадров на испытательном сроке 3 Обучение без отрыва от основной деятельности 4 Повышение мотивации у сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Высокие требования к наставникам 2 Необходимость утверждения положения о наставничестве 3 Дополнительная нагрузка на ФОТ в связи с дополнительными выплатами наставникам

Продолжение таблицы 3

Метод	Преимущества	Недостатки
Buddying	<ol style="list-style-type: none"> 1 Постоянная обратная связь между коллегами 2 Формирование культуры общения к организации 3 Позволяет обмениваться опытом и использовать лучшие практики 4 Формирование культуры непрерывного обучения в организации 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Необходим навык предоставления обратной связи 2 При отсутствии культуры развития в организации может восприниматься критично 3 Каждый сотрудник должен быть готов к принятию обратной связи
Ротация	<ol style="list-style-type: none"> 1 Поддерживает культуру развития в организации 2 Положительно сказывается на мотивации сотрудников 3 Предоставляет возможность снять напряжение от рутинной и монотонной работы 4 Повышает уровень коммуникации среди отделов 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Сотрудник может испытать стресс от работы в другом направлении 2 Требуется заранее обозначить круг обязанностей на новом месте 3 Необходима твердая уверенность, что сотрудник справится с новыми задачами
Деловая игра	<ol style="list-style-type: none"> 1 Синхронизация с трудовой деятельностью 2 Возможность широко посмотреть на ситуацию и провести анализ 3 Проведенный анализ поможет избежать ошибок в реальной ситуации 4 Достаточно времени, чтобы детально изучить проблему 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Предъявляются высокие требования к знаниям и коммуникативным навыкам ведущего 2 Необходимо заранее продумать сценарий, требуется тщательная подготовка

Зная преимущества и недостатки каждого метода обучения, можно сделать обучающую программу максимально эффективной и соответствующей целям, которые должны быть достигнуты.

Проведя анализ систем и методов обучения, можно сделать выводы, что в современном мире, который нестабилен и быстро меняется, от организации и от персонала важна гибкость и умение оперативно реагировать на изменения.

Глава 2 Организационно-экономическая характеристика ООО «ИНВИТРО-Самара»

2.1 Общая характеристика деятельности ООО «ИНВИТРО-Самара»

ООО «ИНВИТРО-Самара» было зарегистрировано как юридическое лицо 30.10.2007 года. Единственным учредителем организации является иностранное юридическое лицо «ИНВИТРО ХОЛДИНГ ЛИМИТЕД», обладающее 100% долей уставного капитала 140 тысяч рублей. С 11.02.2015 генеральным директором является А.А. Логвин.

Юридический адрес ООО «ИНВИТРО-Самара»: 443056, Самарская область, г. Самара, Московское шоссе, д. 12. Фактическое месторасположение административного офиса – г. Самара, ул. Мичурина, д. 78.

Основным видом деятельности по коду ОКВЭД является деятельность в области медицины прочая, не включенная в другие группировки. На территории присутствия организация предоставляет услуги в области лабораторной диагностики и врачебных консультаций. Дополнительными видами деятельности являются:

- торговля оптовая фармацевтической продукцией;
- торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках);
- торговля розничная изделиями, применяемыми в медицинских целях, ортопедическими изделиями в специализированных магазинах;
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;

- научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие;
- деятельность рекламных агентств;
- подготовка кадров высшей квалификации;
- общая врачебная практика;
- деятельность организаций судебно-медицинской экспертизы.

Миссия компании закреплена документом «Заявление о миссии группы компаний ИНВИТРО». Основная мысль данного заявления, что ИНВИТРО – это международная медицинская компания, формирующая у миллионов пациентов и врачей новые модели поведения, которые позволят людям комплексно управлять своим здоровьем, как активом. Это подтверждается лояльностью миллионов пациентов, большой сетью медицинских офисов в странах присутствия, доверием бренду ИНВИТРО, высокой деловой репутацией [12].

Основной целью компании является усиление пропаганды ценности современной лабораторной диагностики, принципов доказательной медицины, а также этичного и ответственного ведения бизнеса. ООО «ИНВИТРО-Самара» ориентируется на лучшую клиническую практику, предусматривающую использование наиболее полезных и информативных диагностических тестов, а также целенаправленно и сознательно отказывается от выполнения тестов, не имеющих диагностической и клинической значимости, даже если они имеют высокую коммерческую ценность и востребованность.

Для достижения вышеуказанной цели, компания обладает обширной сетью медицинских офисов, расположенных на территории 14 регионов Приволжского федерального округа, и собственной лаборатории, расположенной в г. Самара. На октябрь 2021 года количество собственных медицинских офисов составляет 139. Медицинских офисов, работающих по

договору франчайзинга – 61. На 2022 год запланировано открытие второго лабораторного комплекса в г. Казань.

Организационная структура организации имеет линейно-функциональную структуру, в которой руководители всех подразделений (СЕО-2) подчиняются непосредственно Генеральному директору (СЕО-1) (рисунок 2).



Рисунок 2 – Организационная структура ООО «ИНВИТРО-Самара»

Генеральный директор несёт ответственность перед организацией за убытки и должен действовать исключительно в интересах ООО «ИНВИТРО-Самара». Генеральный директор осуществляет контроль и управление всеми отделами и функциями на территории Приволжского федерального округа (агломерации). Каждый руководитель уровня СЕО-2 управляет своей функцией. Данная структура управления является максимально простой, что позволяет эффективно управлять агломерацией, принимая решения оперативно и объективно.

Согласно данным финансовой отчетности за период 2018-2020 годы (таблица 4) компания показывает стабильный рост в большинстве

показателей – выручка, рентабельность продаж. Рост чистой прибыли означает о положительной динамике развития организации.

Таблица 4 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ИНВИТРО-Самара» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018гг.		2020-2019гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	531	1183	1799	652	223%	616	152%
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	428	769	1144	341	180%	375	149%
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	103	414	654	311	402%	240	158%
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	92	109	712	17	118%	603	653%
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	189	224	364	35	119%	140	163%
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	11	80	142	69	727%	62	178%
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	21	30	71	9	143%	41	237%
8. Основные средства, тыс. руб.	50	79	92	29	158%	13	116%
9. Оборотные активы, тыс. руб.	153	291	419	138	190%	128	144%
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	498	629	766	131	126%	137	122%
11. Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс. руб.	46063	43901	57462	-2162	95%	13561	131%
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	1,07	1,88	2,35	0,81	176%	0,47	125%
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	92,50	69,79	75,02	-22,70	75%	5,22	107%
14. Фондоотдача	10,62	14,97	19,55	4,35	141%	4,58	131%

Продолжение таблицы 4

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение				
				2019-2018гг.		2020-2019гг.		
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	
1	2	3	4	5	6	7	8	
15. Оборачиваемость активов, раз	3,47	4,07	4,29	0,59	117%	0,23	106%	
16. Рентабельность продаж, %	2%	7%	8%	0,05	326%	0,01	117%	
17. Рентабельность производства, %	2%	7%	6%	0,06	468%	-0,01	88%	
18. Затраты на рубль выручки, коп.	133,52	93,15	123,40		-40,37	70%	30,25	132%

Стоит обратить внимание, что за последние 3 года наблюдается рост ключевых показателей. При этом отмечено, что сложная экономическая обстановка не отразилась негативно на компании. Рост замедлился, однако сохранен позитивный тренд.

Исходя из указанных выше данных, можно сделать вывод о стабильном положении ООО «ИНВИТРО-Самара» на рынке. Однако, в связи с развитием конкурентной сети на территории агломерации, финансовая ситуация может быть подвержена изменениям.

2.2 Анализ состояния системы управления персоналом ООО «ИНВИТРО-Самара»

Функции управления персоналом в ООО «ИНВИТРО-Самара» закреплены за отделом по работе с персоналом. Подробнее рассмотрим организационную структуру отдела и функционал сотрудников (рисунок 3):



Рисунок 3 – Организационная структура отдела по работе с персоналом

Основными функциями заместителя генерального директора по управлению персоналом являются:

- разработка и ведение кадровой политики организации;
- разработка стандартов и регламентов по подбору, мотивации и стимулированию персонала;
- обеспечение соблюдения норм трудового законодательства РФ;
- контроль за рациональным использованием фонда оплаты труда;
- внедрение инноваций в сфере HR для максимально эффективного использования трудовых ресурсов.

Ведущий специалист по кадрам и специалист по кадрам выполняют следующий функционал:

- ведение кадрового учета организации;
- взаимодействие с контролирующими органами;
- ведение воинского учёта;
- ведение таблиц учёта рабочего времени.

Функционал менеджера по персоналу и специалиста по персоналу:

- поиск линейного персонала, специалистов, линейных руководителей;
- размещение актуальных объявлений о поиске кандидатов на различных ресурсах: специализированные сайты, специализированные печатные издания, группы и сообщества в социальных сетях;
- проведение собеседований – как очно, так и удалённо, с использованием телефонного и Skype-интервью;
- оценка кандидатов и предоставление обратной связи непосредственному руководителю;
- ведение отчётности по количеству открытых и закрытых вакансий.

Специалист по обучению выполняет следующие функции:

- проведение очных и дистанционных мероприятий по производственному обучению;
- проведение аттестации медицинского персонала по итогам испытательного срока;
- разработка и поддержание актуальности учебных материалов (тестирования, презентации, видеоуроки);
- контроль выполнения стандартов обслуживания пациентов медицинским персоналом;
- ведение отчётности.

Основные функции-тренинг менеджера:

- разработка и проведение тренингов для сотрудников организации;
- разработка и поддержание актуальной базы тренингов и учебных материалов;
- контроль выполнения стандартов сотрудниками компании;
- посттренинговое сопровождение персонала;
- проведение оценочных процедур и ассессмент-центров;

- ведение отчётности.

Численность персонала организации определяется текущими потребностями, на которые влияют различные факторы:

- интенсивный рост количества медицинских офисов на территории агломерации в связи с территориальной экспансией;
- изменение организационной структуры отделов и функций.

За период с 2018 по 2020 год среднесписочная численность персонала ООО «ИНВИТРО-Самара» выросла с 498 до 766 сотрудников. Прирост составил 53%, что говорит об уверенном положении организации на рынке как работодателя, так и в целом.

Весь персонал организации можно объединить в несколько категорий, которые указаны в таблице 5.

Таблица 5 – Категории персонала ООО «ИНВИТРО-Самара»

Категория персонала	Должности	Доля от общей численности, %
Персонал медицинских офисов	Врач Медицинская сестра Администратор Уборщица	67%
Маркетинг и продажи	Руководитель отдела Менеджер по продажам Ассистент Маркетолог	15%
Администрация и управление	Заместитель генерального директора Исполнительный директор Руководитель отдела Менеджер (по направлению) Специалист (по направлению)	18%

Штатное расписание формируется в соответствии с организационной структурой организации и утверждается приказом Генерального директора. Для каждой должности утверждена должностная инструкция, в которой

указаны требования к работнику и его должностные обязанности. Наличие утвержденных должностных инструкций позволяет снизить риски конфликтов между организацией и сотрудником.

Процесс подбора и найма персонала в ООО «ИНВИТРО-Самара» производится в соответствии с «Положением о подборе персонала» и начинается с процесса определения потребности в сотруднике. Для этого руководитель подразделения заполняет утверждённую форму заявки на подбор персонала и передаёт её в отдел по работе с персоналом. В форме заявки руководитель обосновывает необходимость в подборе, указывает необходимые для кандидата профессиональные навыки и компетенции. Заместитель генерального директора по управлению персоналом проводит анализ данной заявки на объективность запроса. В случае согласования передаёт её менеджеру или специалисту по персоналу для размещения объявления на различных ресурсах. В случае, если заявка на подбор сформирована взамен уволившегося сотрудника, согласование заместителя генерального директора по управлению персоналом не требуется. Менеджер или специалист по персоналу сразу приступают к поиску сотрудника на вакантное место.

После получения заявки на подбор, менеджер/специалист по персоналу:

- размещает объявление об открытой вакансии на различных площадках (hh.ru, сайт компании, социальные сети);
- проводит первичный отбор откликнувшихся кандидатов по указанным в заявке профессиональным навыкам и компетенциям;
- при недостаточном количестве или отсутствия релевантных откликов самостоятельно производит поиск кандидатов на основании опубликованных резюме;
- приглашает кандидатов, соответствующих заявке, на первичное собеседование.

Первичное собеседование проводится в присутствии руководителя, отправившего заявку, и менеджера/специалиста по персоналу. В случае, если заявка оформлена на подбор руководителя, то на первичном собеседовании дополнительно присутствует заместитель генерального директора по управлению персоналом. Для всех кандидатов на руководящие должности проводится второе собеседование с Генеральным директором. Оценку личностных качеств кандидата проводит менеджер/специалист по персоналу, профессиональных знаний – руководитель подразделения.

Итоговое решение принимается коллегиально менеджером/специалистом по персоналу, руководителем подразделения и Генеральным директором. Решение Генерального является приоритетным.

При положительном решении с кандидатом согласовывается удобная дата трудоустройства и он приглашается в административный офис на оформление. Список документов, необходимый для трудоустройства, отправляется успешному кандидату на электронную почту.

Оформление успешного кандидата проводится специалистом по кадрам. Новый сотрудник заполняет заявление на приём, анкету. Знакомится с политиками компании и подписывает соглашение о неразглашении конфиденциальных данных. Специалист по кадрам вносит данные нового сотрудника в систему 1С, формирует приказ на трудоустройство, трудовой договор, карточку по форме Т2, должностную инструкцию и передаёт сотруднику на подпись. После ознакомления и подписания документов, вносится запись о приёме в трудовую книжку в соответствии с ТК РФ. Приказ на приём подписывает Генеральный директор организации.

Трудовой договор составлен в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, и включает в себя все основные права и обязанности сторон, режим работы, применяемые к сотрудникам меры взыскания и поощрения.

Нагрузка на направление подбора персонала формируется как интенсивным ростом численности персонала в агломерации, так и уровнем текучести. В таблице 6 представлена информация по движению персонала за 2019 и 2020 годы:

Таблица 6 – Движение персонала ООО «ИНВИТРО-Самара» в 2021 г.

Показатели движения	2019 год	2020 год
Численность на начало года, чел.	541	717
Принято, чел.	346	354
Уволено, чел.	170	257
В том числе на испытательном сроке, чел.	126	198
Численность на конец года, чел.	717	814
Среднесписочная численность на конец года, чел.	629	766
Коэффициент текучести, %	27	34

Исходя из данных, указанных выше, можно сделать вывод, что уровень текучести персонала растет и на него стоит обратить внимание, чтобы снизить затраты на привлечение персонала и стабилизацию кадрового состава. Также отмечено, что доля уволившихся на испытательном сроке составляет 74% в 2019 году и 77% в 2020 году. Для выявления причин увольнений сотрудников на испытательном сроке были проанализированы анкеты exit-интервью. Результаты анализа представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Причины текучести персонала ООО «ИНВИТРО-Самара» в 2019-2020 гг.

Причина увольнения	Категория персонала		
	Медицинский офис, чел.	Маркетинг и реклама, чел.	Администрация и управление, чел.
Неудовлетворение оплатой труда	9	2	4
Неудовлетворение рабочим местом	3	1	9
Месторасположение офиса	4	0	1

Продолжение таблицы 7

Причина увольнения	Категория персонала		
	Медицинский офис, чел.	Маркетинг и реклама, чел.	Администрация и управление, чел.
Непонятные задачи	19	1	7
Рутинная	16	0	3
Нет развития	3	3	11
Сложности в адаптации	148	1	3
Многозадачность	6	1	2
Слишком много ненужного обучения	11	17	39
Итого	219	26	79

Большинство сотрудников, покинувших компанию в 2019 и 2020 году – это сотрудники медицинских офисов. Основные причины увольнений среди всего персонала – это сложности в адаптации после трудоустройства, непонятные задачи и излишнее количество обучающих мероприятий.

Так как в организации большинство сотрудников работает в медицинских офисах, был проведен анализ обучения и адаптации персонала после трудоустройства.

Каждому новому сотруднику при трудоустройстве устанавливается испытательный срок длительностью 3 месяца. В течение данного периода сотрудник получает всю необходимую для него помощь и поддержку. Процесс адаптации и ввода в должность подразумевает следующие мероприятия:

- Вводное обучение – каждый новый сотрудник проходит вводное обучение очным и/или дистанционным способом с помощью системы дистанционного обучения. С его помощью сотрудник знакомится с историей компании, получает базовые теоретические знания, необходимые для выполнения своих функций. Длительность

обучения различно для каждой должности, может варьироваться от 10 рабочих дней до 2 месяцев;

- Стажировка на рабочем месте – в процессе вводного обучения сотрудники проходят стажировку на рабочих местах. Обучением сотрудника на рабочем месте и вводом в должность занимаются непосредственно коллеги из медицинского офиса. Они погружают его в реалии работы, знакомят со всеми задачами, которые стоят перед сотрудником в процессе трудовой деятельности. Утвержденная система наставничества в организации отсутствует.

Сотрудники медицинского офиса по завершению испытательного срока сдают квалификационный экзамен, включающий в себя несколько этапов:

- прохождение дистанционного курса производственного обучения в полном объёме;
- прохождение квалификационного тестирования с результатом не менее 90%;
- сдача практического экзамена, включающего в себя 3 практических кейса по оформлению заказа пациента в медицинском офисе.

Экзамен проводит специалист по обучению и тренинг-менеджер. Специалист по обучению несёт ответственность за производственную часть (оформление заказа в системе, практические навыки работы медицинской сестры), тренинг-менеджер – за коммуникативную часть и взаимодействие с пациентами, а также за соблюдение стандартов обслуживания пациентов.

По итогам экзамена заполняется форма отчётности, в которой отражаются результаты сотрудника, а также указывается комментарии специалиста по обучению и тренинг-менеджера (сильные и слабые стороны). Отчёт передаётся непосредственному руководителю сотрудника.

Процесс обучения и развития сотрудников в организации после испытательного срока в ООО «ИНВИТРО-Самара» также был

проанализирован. Организация уделяет особое внимание обучению и развитию персонала. Предусмотрены различные программы обучения как для линейного медицинского персонала, так и для сотрудников других подразделений. Все программы можно разделить на две категории: развитие знаний и профессиональных навыков (hard-skills) и развитие компетенций (soft-skills).

Для сотрудников медицинских офисов (медицинские сёстры, администраторы, врачи) проводится вводное производственное обучение. Обучение предполагает как очный формат, так и дистанционный, с использованием системы дистанционного обучения на базе платформы teachbase.ru. Обучение медицинского персонала включает в себя базовый курс, различные семинары по продукту (методы лабораторной диагностики, выполняемые лабораторией тесты и прочее), обучение работой с системой оформления заказов (включая особенности) и элементарным навыкам коммуникации с пациентами. Производственное обучение является обязательным для всего медицинского персонала.

Новые программы для обучения разрабатываются исходя из потребности (ввод новых исследований) и по запросу руководителей (главной медсестры и главного врача).

Ответственным за производственное обучение является специалист по обучению.

Навыковое обучение на развитие профессиональных компетенций охватывает весь персонал организации. Используется как очный формат обучения, так и дистанционный, с использованием системы дистанционного обучения на базе платформы teachbase.ru. Для каждого из подразделений сформирован список обучающих программ. Новые программы разрабатываются исходя из запроса руководителя подразделения. На данный момент сотрудники организации обучаются следующим программам:

- пациентоориентированный сервис,

- умение выявлять потребность,
- умение презентовать продукт и работать и с возражениями,
- умение работать с конфликтными ситуациями,
- деловая переписка,
- коммуникация среди коллег,
- ведение переговоров.

Ответственным за развитие soft-skills является тренинг-менеджер.

Кроме внутреннего обучения организация также использует внешних поставщиков услуг, если потребность в обучении не может быть закрыта своими силами. Такие виды обучения, как профессиональное (повышение квалификации и профессиональная переподготовка медицинского персонала) обусловлены определенными требованиями к поставщику услуг, которые закреплены на законодательном уровне. В связи с этим заключен договор с образовательным учреждением, в котором медицинский персонал проходит обучение. Обязанность повышать квалификацию медицинских сотрудников лежит на работодателе.

Для составления полной картины системы управления персоналом в организации, был проведен анализ оплаты труда и мотивации/стимулирования персонала.

Система оплаты труда в ООО «ИНВИТРО-Самара» состоит из двух частей – базовой тарифной ставки (оклада) и переменной составляющей (премия за выполнение индивидуальных показателей).

Система оплаты основана на принципах:

- единая тарифная ставка для должности,
- ориентация на выполнение показателей,
- заработная плата является служебной тайной.

Тарифная ставка указана в трудовом договоре, переменная составляющая рассчитывается индивидуально в соответствии с мотивационной схемой сотрудника.

Мотивационная схема включает в себя следующие пункты:

- индивидуальные целевые показатели сотрудника,
- удельный вес каждого показателя,
- пороговые значения для каждого показателя.

Выплата заработной платы осуществляется 2 раза в месяц перечислением суммы на банковскую карту сотрудника. Под выплатами подразумеваются:

- аванс – выплачивается в текущий месяц за отработанные дни с 1 по 15 число месяца, рассчитывается по тарифной ставке;
- заработная плата – выплачивается в месяц, следующий за отчётным, и включает в себя выплату по тарифной ставке с 16 по 30 (31) число отчётного месяца и переменную составляющую.

В ООО «ИНВИТРО-Самара» применяется как материальная, так и нематериальная система мотивации персонала.

Материальная система мотивации включает в себя:

- премию за выполнение индивидуальных показателей (в соответствии с утверждённой мотивационной схемой),
- доплата за интенсивность,
- доплата за совмещение должностей,
- ценные призы и подарки за участие во внутрикорпоративных конкурсах.

Нематериальная система мотивации персонала:

- награждение почётными грамотами и дипломами за различные достижения;
- проведение стимулирующих конкурсов и соревнований по профессиональной деятельности;
- корпоративные мероприятия;
- спортивные соревнования.

Каждому сотруднику может быть объявлена благодарность за:

- выполнение своего функционала на превосходном уровне;
- перевыполнение плановых показателей;
- успешное внедрение инноваций, позволивших увеличить прибыль компании;
- участие и победу в профессиональных соревнованиях.

ООО «ИНВИТРО-Самара» показала себя как современная и динамично развивающаяся компания, ведущая свой бизнес в соответствии текущему законодательству.

На основании проведенного анализа системы управления персоналом сделаны следующие выводы:

- в организации есть действующая система обучения и развития персонала,
- организация выполняет требования законодательства по обязанности повышать квалификацию медицинского персонала,
- обучению подлежат не только сотрудники медицинских офисов, но и сотрудники других направлений – маркетинг и реклама, администрация и управление.

Высокие показатели текучести персонала на испытательном сроке отражают несовершенство действующей системы. Это приводит к дополнительным затратам на поиск и привлечение персонала.

Данную проблему можно разрешить путем усиления контроля обучения на испытательном сроке, методическим сопровождением и внедрением системы наставничества.

Глава 3 Совершенствование системы обучения ООО «ИНВИТРО-Самара»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения

Проведенный анализ основных показателей организации и системы управления персоналом выявил ряд недостатков в деятельности. Исходя из тематики работы, основной акцент диагностики был на систему управления персоналом, а также на оценку и понимание функционирования системы обучения персонала, основной целью которой является:

- соответствие стратегии организации,
- непрерывность,
- проведение оценки по результатам обучения,
- наставничество,
- вовлеченность руководителей в процесс обучения подчиненных,
- взаимодействие руководителя и подчиненного на этапе постановки целей на обучение,
- корреляция пройденного обучения с целями и задачами сотрудника,
- мотивационная вовлеченность сотрудников к обучению.

Важно учитывать, что сотрудники организации – это взрослый контингент, обучение которого требует особого подхода, а именно:

- у сотрудников есть определенный опыт, которые необходимо учитывать при формировании программы обучения;
- взрослые сотрудники могут быть настроены критически, если с руководителем не была обозначена цель участия в обучении;
- сотрудники автоматически переносят теоретические знания на свою деятельность, поэтому важно применять в обучении практические задания и кейсы для отработки;

- важно соответствие тематики обучения и реальных потребностей сотрудников;

На основании проведенного анализа текучести персонала, было выявлено, что наибольшее число уволенных сотрудников – это персонал медицинских офисов. Самая распространенная причина – сложности в адаптации. Вторая многочисленная причина увольнения сотрудников (как медицинских офисов, так и других подразделений) – это большое количество обучающих мероприятий, смысл в которых персонал не видит.

Исходя из вводных данных для ООО «ИНВИТРО-Самара» разработаны 2 мероприятия, которые позволят снизить текучесть персонала (тем самым снизить затраты на привлечение и обучение персонала) и усовершенствовать систему обучения организации:

- внедрение стандартизированной заявки на обучение персонала, которая позволит проработать цель участия сотрудника в мероприятии и повысить мотивацию;
- разработка и внедрение программы адаптации в медицинских офисах ИНВИТРО.

Успех по результатам обучения заключается в постановке правильных целей для сотрудников. В этом процессе неразрывно участвуют две стороны – руководитель и подчиненный. Определение цели на начальном этапе позволит избежать непонимания со стороны сотрудника о его участии в мероприятии, а также позволит четко понять образ результата для руководителя.

Проведенный анализ exit-интервью доказывает, что в организации имеет место нецелевое направление сотрудников на обучение, количество обучающих мероприятий на сотрудника превосходит его возможности в закреплении навыков.

Анализ системы обучения показал, что в организации применяется как обязательное обучение (базовые инструменты для каждой должности), так и

обучение по запросу руководителей (на основании субъективного мнения руководителя, какое обучение он предполагает запросить для своей команды).

Для оптимизации процесса запроса обучения, повышения мотивации персонала к процессу, снижения текучести кадров, разработана система, которая включает в себя три этапа.

На первом этапе руководитель отбирает сотрудников, которые действительно хотят обучаться и имеют к этому высокую мотивацию. Так как на текущий момент в организации снижен интерес к обучению, это позволит повысить значимость процесса.

На втором этапе руководитель индивидуально с каждым сотрудником определяет цели обучения. Для этого используется бланк заявки, в котором указана вся необходима информация.

На третьем этапе руководитель заполняет заявку на обучение, которую передает заместителю генерального директора по управлению персоналом и тренинг менеджеру. В случае, если при заполнении заявки у руководителя возникли сложности и ему необходима поддержка, он может обратиться к вышеуказанным сотрудникам. В случае согласования осуществляется поиск поставщика услуг или направление обучения приступает к разработке учебного материала.

Заявка на обучение оформлена в виде таблицы (таблица 8)

Таблица 8 – Заявка на обучение

Наименование департамента	Указывается название департамента, направления, отдела
Уровень позиций участников	Руководитель (прямой подчиненный директора - руководитель направления, управляет командой) Менеджер (другие уровни подчинения, управляет командой) Специалист (без людей в подчинении)
Количество планируемых участников	Указывается ориентировочное количество участников от команды

Продолжение таблицы 8

Наименование департамента	Указывается название департамента, направления, отдела
Вид обучения - групповое или индивидуальное	Групповое – от трех человек
Цели и задачи компании в отношении этих сотрудников (1-3 года)?	Для заполнения графы руководителю необходимо провести индивидуальную беседу с подчиненным, чтобы обсудить план его развития в компании на ближайшие 1-3 года
Требуемые навыки/ компетенции	Руководитель указывает, какие навыки или компетенции необходимо развить у сотрудников. Для качественной проработки данного вопроса рекомендовано использовать матрицу корпоративных компетенций ИНВИТРО
Какой результат должен быть после прохождения обучения у сотрудников компании?	Образ результата после обучения руководитель и подчиненный формируют на индивидуальной встрече
Какими критериями (единицами) будет измеряться результат?	В данном поле необходимо описать, по каким критериям будет измеряться результат после обучения. Критерии должны быть измеримы. Недопустимо использовать определения «лучше, качественнее, быстрее и т.п.»
Через какое время ожидаем результат?	Руководитель описывает реальные сроки для достижения результата
Что в настоящее время сотрудники делают хорошо?	Необходимо описать сильные стороны подчиненного или команды. Это важно, чтобы понимать текущий уровень навыков/компетенций. Достаточно ли фундаментальной базы для изучения нового или нет
Чему в настоящее время нужно обучить сотрудников? (что делают плохо/неправильно/не умеют)	Руководитель описывает зоны роста подчиненных
Что на данный момент может не хватать сотрудникам для более продуктивной работы?	В данном поле руководитель указывает ресурсы, которыми обладают его сотрудники. Условно, если сотрудник работает без компьютера, как он сможет применить навыки работы с таблицами Excel?
Когда должно начаться обучение? Какой формат? Регулярность?	Руководитель уточняет сроки запуска обучения, формат и периодичность

Данный инструмент рекомендован к использованию всем сотрудникам организации, которые управляют командами и формируют заявки на обучение сотрудников. Заполнение такой формы формирует и у руководителя, и у сотрудника четкое понимание образа результата, соотносится со стратегией развития компании и направления, повышает

мотивацию к обучению у персонала. В таблице 9 приведены плюсы и минусы инструмента.

Таблица 9 – Плюсы и минусы внедрения заявки на обучение

Плюсы	Минусы
<p>1 Обучаются только те сотрудники, которые в данный момент мотивированы</p> <p>2 Каждый сотрудник понимает цель своего участия в обучении</p> <p>3 Формируется четкий образ результата для руководителя и сотрудника</p> <p>4 Снижается уровень текучести персонала по причине излишнего и нецелевого обучения</p> <p>5 Снижаются затраты организации на поиск и привлечение персонала взамен уволенных</p> <p>6 Формируется культура обучения в организации</p>	<p>1 Нежелание руководителя заполнять объемную заявку на обучение</p> <p>2 Затраты времени на проведение индивидуальной беседы с сотрудником и заполнение заявки</p> <p>3 При взятии в работу некорректно заполненных заявок есть риск дальнейшего снижения значимости обучения и развития в организации</p>

Высокий уровень текучести персонала медицинских офисов и анализ анкет exit-интервью наглядно показали несовершенство процесса адаптации в организации. В связи с полученными данными, была разработана программа адаптации и план ее внедрения в систему обучения ООО «ИНВИТРО-Самара».

Под адаптацией в данном предложении понимается процесс ознакомления и приспособления новых сотрудников к содержанию и условиям труда в организации. Критерием эффективной адаптации является успешное прохождение испытательного срока сотрудником. Срок периода адаптации равен испытательному сроку - 3 месяца.

Цель программы адаптации – снижение уровня текучести персонала на испытательном сроке за счет постоянного сопровождения нового сотрудника опытными наставниками. Это позволит новому сотруднику в максимально короткие сроки понять суть работы, ознакомиться со стандартами, принятыми в компании и оперативно получать обратную связь о своих сильных сторонах и зонах роста.

Основными задачами программы адаптации являются:

- ускорение процесса обучения сотрудника основным знаниям и умениям, необходимым для выполнения своих должностных обязанностей;
- внедрение единых стандартов адаптации для всех медицинских офисов ООО «ИНВИТРО-Самара»;
- предоставление наставникам возможности профессионально расти и развиваться, передавать свои знания новым сотрудникам;
- повышение показателей деятельности у новых сотрудников,
- снижение ошибок в работе у новых сотрудников.

Для регламентирования программы адаптации рекомендовано внедрить следующие термины и понятия:

- наставничество - элемент адаптации новых сотрудников в компании, включающий в себя передачу навыков и знаний новому сотруднику (стажеру) от более опытного сотрудника (наставника);
- стажировка - обучение стажера стандартам и технологиям работы, принятым в организации. Продолжительность стажировки устанавливается индивидуально, но не менее 5 дней;
- стажер — лицо, поступающее на работу, проходящее стажировку, производственное обучение и практику в медицинском офисе под наблюдением наставника до окончания испытательного срока;
- наставник - сотрудник медицинского офиса, осуществляющий стажировку новичка;
- производственное обучение — обучение стандартам работы в ООО «ИНВИТРО-Самара»;
- специалист по обучению - специалист, который проводит производственное обучение в учебном классе, составляет «Отчет об обучении»;

- оценка — это определение уровня усвоения стажером знаний и умений, достаточных для выполнения профессиональной функции в самостоятельном режиме;
- обратная связь — это предоставление стажеру объективной информации об адекватности исполнения им своих функций;
- «Дневник стажера» (приложение А) — это документ в котором описана вся программа адаптации со сроками прохождения;
- «Лист оценки стажера» (приложение Б) – документ, использующийся для оценки уровня подготовки стажера после прохождения стажировки и после прохождения испытательного срока (заполняется наставником, непосредственным руководителем);
- «Отчет по обучению» (приложение В) – документ, использующийся для оценки уровня усвоения стажером (после прохождения стажировки и производственного обучения) знаний и умений, достаточных для выполнения профессиональной функции в самостоятельном режиме (заполняется специалистом по обучению);
- «Анкета сотрудника, прошедшего период адаптации» (приложение Г) - документ, использующийся для оценки уровня адаптации сотрудника после прохождения испытательного срока (заполняется новым сотрудником).

Исходя из проведенного анализа современных методов обучения, к наставнику предъявляются следующие профессионально-квалификационные требования:

- личное желание и готовность быть наставником для новых сотрудников;
- наличие среднего медицинского образования;
- стаж работы в организации в должности, в которой будет осуществляться наставничество, от 1 года;

- наличие соответствующей профессиональной компетентности: высокие показатели в работе, знания и умения применять на практике стандарты и инструкции, знание продукта и умение ориентироваться в инструкциях и регламентах, навыки работы в программном обеспечении;
 - высокие коммуникативные навыки, позитивный настрой и умение адаптироваться к изменяющимся условиям;
 - успешное прохождение производственного обучения с итоговым количеством баллов выше 80%;
 - прохождение всех тренингов, предусмотренных внутрикорпоративным обучением для его должности;
 - отсутствие замечаний и нарушений в процессе работы;
 - ходатайство непосредственного руководителя в письменной форме.
- Основаниями для лишения сотрудника статуса наставника могут быть:
- недобросовестное исполнение обязанностей,
 - негативная обратная связь от стажеров,
 - снижение качества в выполнении основных обязанностей,
 - личное желание.

Наставник несет ответственность за подготовку стажеров, все оценки должны быть выставлены строго объективно.

Наставки несет полную ответственность за действия стажера на рабочем месте – административную и материальную.

Результат работы наставника – это успешное прохождение испытательного срока стажером. В случае, если наставник замечает за стажером халатное исполнение обязанностей, нарушения дисциплины, он обязан уведомить об этом непосредственного руководителя.

Этапы программы адаптации представлены на рисунке 4.

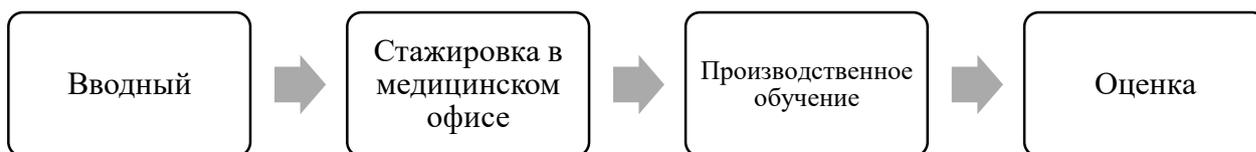


Рисунок 4 – Этапы программы адаптации

На каждом этапе предусмотрен определенный порядок действий от всех задействованных лиц.

На вводном этапе специалист по обучению знакомит стажера со всеми мероприятиями, входящими в программу адаптации; определяет совместно с непосредственным руководителем стажера адрес медицинского офиса для прохождения стажировки; уведомляет наставника о выходе стажера, согласовывает даты стажировок; информирует стажера о месте и времени начала стажировки.

Наставник получает информацию от специалиста по обучению о выходе стажера.

Стажер получает информацию от менеджера по работе с персоналом о месте, времени начала стажировки.

На этапе стажировки в офисе программы адаптации наставник:

- представляет стажера коллективу медицинского офиса;
- проводит экскурсию по медицинскому офису;
- выдает стажеру «Дневник стажера» по должности;
- знакомит стажера с корпоративной культурой, стандартами и нормами поведения, принятыми в Обществе;
- проводит со стажером все мероприятия, запланированные в рамках процесса стажировки;

- обучает стажера навыкам работы в МО в соответствии со стандартами работы и с программой, предусмотренной «Дневником стажера»;
- дает задания стажеру, контролирует выполнение (используя принципы обучения: расскажи, покажи, сделай сам);
- предоставляет конструктивную и сбалансированную обратную связь стажеру, корректирует его действия в процессе обучения;
- выставляет итоговую оценку за пройденный модуль в «Дневнике стажера» и дает рекомендации относительно дальнейшей работы сотрудника. По завершению каждого пункта «Дневника стажера» стажер и наставник делают отметки в соответствующем поле;
- формирует для стажера расписание на день и контролирует его исполнение;
- информирует непосредственного руководителя о результатах прохождения стажировки, рекомендует или не рекомендует направить стажера на производственное обучение;
- выявляет в процессе прохождения стажировки стажеров, которые нарушают дисциплину, демонстрируют поведение, несовместимое с корпоративной культурой и незамедлительно сообщает в отдел по работе с персоналом и непосредственному руководителю о таких случаях;
- заполняет в последний день стажировки «Лист оценки стажера» и направляет его по электронной почте менеджеру по работе с персоналом, специалисту по обучению персонала и непосредственному руководителю стажера;
- передает стажеру информацию о месте и времени проведения производственного обучения.

Непосредственный руководитель:

- ставит перед стажером цели и задачи, которые ему необходимо выполнить за период адаптации;
- получает от наставника информацию о результатах прохождения стажировки;
- проводит беседу со стажером о результатах стажировки;
- определяет даты прохождения стажером производственного обучения в случае получения от наставника положительной рекомендации;
- предпринимает возможность корректирующего воздействия в ходе беседы, если поступила информация от наставника о том, что стажер не обладает достаточным уровнем знаний, умений и навыков, необходимых для изучения технологии и стандартов, нарушает дисциплину, демонстрирует поведение, несовместимое с корпоративной культурой организации;
- принимает решение о прекращении стажировки при невозможности корректирующего воздействия.

Стажер:

- знакомится с коллективом медицинского офиса;
- созванивается с менеджером по работе с персоналом во время стажировки и дает обратную связь о процессе стажировки, проясняет возникшие вопросы;
- изучает технологии и стандарты работы в Обществе, согласно программе «Дневника стажера» (проставляет своей рукой отметку напротив материала, который показал и объяснил наставник).

На этапе производственного обучения специалист по обучению:

- получает от наставника после прохождения стажировки «Лист оценки стажера»;
- проводит производственное обучение по установленной программе;

- принимает экзамен, по итогам обучения дает обратную связь стажеру, что необходимо изучить более детально;
- заполняет «Отчет по обучению» и высылает его менеджеру по работе с персоналом и непосредственному руководителю стажера.

Задачи непосредственного руководителя на данном этапе:

- определить медицинский офис, в который выходит стажер после обучения в случае успешной сдачи экзамена;
- провести беседу со стажером и прояснить оставшиеся вопросы;
- рекомендовать в случае неуспешной сдачи стажером экзамена продолжить стажировку и более детально изучить те вопросы, которые обозначены в «Отчете по обучению».

Стажер на этапе производственного обучения:

- изучает и осваивает программу производственного обучения в необходимом объеме;
- сдает экзамен по окончании производственного обучения;
- продолжает стажировку в МО в случае неуспешной сдачи экзамена, более детально изучает те вопросы, которые обозначены в «Отчете по обучению», повторно сдает экзамен.

Четвертый этап оценки наступает за 1 неделю до окончания испытательного срока. Непосредственному руководителю необходимо:

- провести беседу с сотрудником на рабочем месте, оценить выполнение целей и задач, поставленных на период адаптации;
- принять решение о снятии сотрудника с испытательного срока;
- в случае, если в ходе прохождения испытательного срока выявляется несоответствие нового работника должности, непосредственному руководителю необходимо информировать отдел по работе с персоналом о несоответствии стажера должности. Обоснование должно быть подкреплено фактами и не содержать субъективных выводов.

3.2 Экономическое обоснования внедрения программы наставничества

Программа адаптации рекомендована к внедрению для снижения затрат на поиск и привлечение персонала, снижению уровня текучести кадров. В таблице 10 представлен расчёт затрат на поиск одного сотрудника в медицинский офис.

Таблица 10 – затраты на поиск одного сотрудника медицинского офиса

Вид деятельности	Затраты, руб.
Проведение мероприятий по отбору оклад менеджера по персоналу/176 рабочих часов × 5 часов собеседования (в среднем проводят 5 собеседований на 1 вакансию)	$30000/176 \times 5 = 850$
Обучение оклад специалиста по обучению/176 рабочих часов x 40 часов производственного обучения	$50000/176 \times 40 = 11365$
Зарплата сотрудника, выплаченная за испытательный срок оклад нового сотрудника x 3	$25000 \times 3 = 75000$
Итого: стоимость решения о найме	$850 + 11365 + 75000 = 87215$

В таблице 11 приведен расчет максимальных потери организации в 2019 и 2020 годах по причине высокой текучести персонала медицинских офисов на испытательном сроке.

Таблица 11 – Максимальные потери по причине текучести персонала

2019 год		2020 год	
Количество уволившихся, чел.	Сумма потерь, тыс. руб.	Количество уволившихся, чел.	Сумма потерь, тыс. руб.
126	10989	198	17268

Разработанная программа адаптации сотрудников медицинских офисов поможет сократить вышеуказанные потери. В первый год внедрения планируется сокращение процента уволенных на испытательном сроке на 30%, на второй год на 50%. К третьему году использования планируется

выйти на показатель текучести персонала на испытательном сроке не превышающий 20%, что находится в пределах нормы для данной сферы.

Кроме экономической выгоды, от внедрения процесса ожидается повышение мотивации персонала медицинских офисов, ускорение процесса погружения в трудовую деятельность, увеличение среднего стажа сотрудников медицинских офисов организации.

Предложенные мероприятия выгодны для ООО «ИНВИТРО-Самара», позволят сократить издержки на подбор и замену персонала и увеличить прибыль.

Заключение

Современные организации, обладающие собственной системой обучения, использующие как внутренние мероприятия, так и пользуясь услугами внешних провайдеров – в текущих обстоятельствах нестабильности и динамичных изменений имеют больше шансов на высокие результаты.

Развитая система обучения позволяет организациям быстрее реагировать на внешние изменения за счет системного и структурного развития своего персонала. Быть гибкими в современном VUCA мире – это реальная возможность занимать уверенную позицию на рынке.

Внедряя систему обучения, организация должна учитывать ее соответствие стратегии и целям, обладать желанием развивать свой персонал.

ООО «ИНВИТРО-Самара» - медицинская организация. Функция обучения и развития персонала входит в структурное подразделение отдел по работе с персоналом.

В бакалаврской работе были проанализированы системы управления персоналом, обучения и развития персонала.

Обучение и развитие в организации не регламентированы и не утверждены приказами или положениями. Исходя из этого назвать систему соответствующе требованиями невозможно.

При диагностике процессов обучения ООО «ИНВИТРО-Самара» были выявлены следующие сильные стороны:

- у организации есть желание развивать и обучать персонал,
- используются как внутренние обучающие программы, так и внешние,
- организация выполняет требование законодательства по систематическому повышению квалификации медицинского персонала,
- организация поощряет желание сотрудников к развитию.

Также были определены следующие точки роста:

- отсутствие регламентов и положений об обучении,
- отсутствие программы адаптации для сотрудников медицинских офисов,
- высокий уровень текучести медицинского персонала на испытательном сроке,
- отсутствие постановки целей на обучения для персонала.

Для решения выявленных проблем для организации разработаны следующие инструменты:

- внедрение заявки на обучение, которое позволит отработать с сотрудником цель его участия;
- внедрение программы адаптации персонала медицинских офисов на испытательном сроке.

Прогнозируемые показатели эффективности программы адаптации позволят ООО «ИНВИТРО-Самара» в первый год внедрения сократить издержки на поиск и обучение персонала на 30%, во второй год на 50% и к третьему году выйти на целевой показатель 20% текучести персонала медицинских офисов на этапе испытательного срока.

Список используемых источников

1. Аксенова О.А. Корпоративная система генерации знаний: формирование и методы управления: автореф. дис. к.э.н./ Аксенова О.А. – СПб, 2008, 42с.
2. Глухова, Л.В. Концептуальные основы управления интеллектуальным потенциалом предприятия // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. – 2016. - №1(35), том 2. - С. 117-125.
3. Глухова, Л.В. Экономика знаний: модели, методы, управление: монография. – М.: Изд-во Ин-т коммерции и права, 2008.
4. Губанова С.Е. Внутрифирменная подготовка кадров как механизм гармонизации деятельности предприятия // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева №1, том 1, 2017. С.1-8
5. Декларация этических принципов и норм поведения сотрудников ООО «ИНВИТРО-Самара», утверждена приказом № 055-01 от 18.11.2016 г.
6. Долженко Р.А. Система корпоративного обучения: содержание, место в системе образования и основные подходы к реализации в компании // Педагогическое образование в России. 2017. №3. С.6-12.
7. История создания корпоративных университетов [Электронный ресурс]. URL: https://www.cfin.ru/education/corporate_unis.shtml (дата обращения 14.09.2018)
8. Ицковиц Г. Тройная спираль. Университеты - предприятия - государство. Инновации в действии. Пер. с англ, под ред. А.Ф. Уварова. - Томск: Изд-во Томск, гос. ун-та систем упр. и радиоэлектроники, 2010. -238 с.
9. Корпоративное обучение в России: от становления к настоящему [Электронный ресурс]. URL: <https://advance.ag/korporativnoe-obuchenie-v-rossii-ot-stanovleniya-k-nastoyashhemu/> (дата обращения 29.08.2021)

10. Кузнецов В.В. Тенденции развития российского корпоративного образования // Вестник Оренбургского государственного университета. 2015. №11. С.227-230.
11. Лебедева М.В. Массовые открытые онлайн-курсы как тенденция развития образования // Человек и образование. 2015. №1. С.215-220.
12. Материалы сайта [Электронный ресурс]. URL: <http://www.invitro.ru>
13. Материалы сайта [Электронный ресурс]. URL: <http://www.newportal.invitro.ru>
14. Материалы сайта [Электронный ресурс]. URL: <http://www.teachbase.ru>
15. Положение об оплате труда и стимулирующих выплатах (премий) работников ООО «ИНВИТРО-Самара» утверждено приказом № 015-01 от 01.04.2016 г.
16. Политика защиты конфиденциальной информации утверждена приказом от 10.01.2014 г. 7-Пдн
17. Положение об обработке персональных данных Работников ООО «ИНВИТРО-Самара», утверждено приказом № 01-СБ от 27.01.2014 г.
18. Положение «Система управления охраной труда в ООО «ИНВИТРО-Самара» утверждена приказом № 16/1/ох от 25.03.2015 г.
19. Покрамович О.В. Технологии корпоративного обучения: новые способы, перспективы развития // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2018. № 2 (36). С. 28-31.
20. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «ИНВИТРО-Самара» утверждены приказом № 24 от 31.12.2011 г.
21. Приказ о внесении изменений и дополнений в Правила внутреннего трудового распорядка ООО «ИНВИТРО-Самара» от 19.09.2016 г. № 046-01

22. Приказ о внесении изменений и дополнений в Правила внутреннего трудового распорядка ООО «ИНВИТРО-Самара» от 30.09.2016 г. № 047-03

23. Приходько Л.В., Тарасова С.Л. Перспективы развития корпоративного электронного обучения в России // Открытое образование. 2015. №2. С. 82-89.

24. Резник М. Спираль обучения. 4 принципа развития детей и взрослых / Митчел Резник; пер. с англ. Е. Лалаян. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 192 с.

25. Риа О’Доннел. Тренды корпоративного обучения в 2018 году. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nkc.ru/ru/jobnews/392.html> (дата обращения 26.06.2018).

26. Семенова Т.В., Вилкова К.А., Щеглова И.А. Рынок массовых открытых онлайн-курсов: перспективы для России// Вопросы образования. 2018. №2. С. 173-180.

27. Старый новый VUCA-мир: как ответить на его вызовы [Электронный ресурс]. URL: <https://netology.ru/blog/07-2020-vuca> (дата обращения 26.09.2021)

28. Life-Long Learning в VUCA мире или почему это важно для компаний [Электронный ресурс]. URL: <https://zhurihin.ru/vuca> (дата обращения 26.09.2021)

Продолжение Приложения А

Продолжение Таблицы А.1

На стажировку при себе иметь халат или хирургический костюм, вторую обувь, тетрадь\блокнот и ручку для записи информации.

Заполненный дневник стажера (оригинал) необходимо принести с пакетом документов при оформлении.

№	ДЛЯ ПРОХОЖДЕНИЯ СТАЖИРОВКИ В МЕДИЦИНСКОМ ОФИСЕ	Дата и подпись стажера	Подпись наставника	Комментарий
1	Изучение СОП №18 «Единые стандарты качества обслуживания пациентов».			
2	Стандарт внешнего вида сотрудника МО: бейдж, одежда, обувь, украшения, гигиена. Недопустимые варианты внешнего вида.			
3	Стандарты делового общения сотрудника МО с пациентами: правила общения, предложение услуги, конфиденциальность информации, телефонные коммуникации. Правила пользования личным телефона в рабочее время.			
4	Основные правила корпоративной культуры: отношение к работе и пациентам, взаимоотношения с сотрудниками. Манифест. Ценности компании.			
5	Начало рабочего дня: открытие офиса, снятие с сигнализации, проверка исправности приборов, политика "чистого стола", размещение справочных и информационных материалов;			
6	Включение ПК, включение программы АРМПС, электронной почты, корпоративная переписка; проверка «журнала передачи смены»			
7	Проверка ФР, заправка контрольной и рабочей кассовых лент. Проверка принтера «Зebra». Причины некачественной печати штрих-кода. Чистка печатающей головки.			
8	Окончание рабочего дня: правила работы с "Журналом передачи смены", заполнение журналов, смена одежды, проверка окон, жалюзи, электроприборов, закрытие офиса, постановка на сигнализацию.			
9	История компании. Первые лица компании. Непосредственный руководитель.			
10	Поиск исследований на сайте ИНВИТРО по наименованию\номеру.			
11	Подготовка к анализам - основные преаналитические требования.			
12	Получение анализов – форматы. Способы получения результатов.			
13	Ознакомление с «Руководством пользователя» АРМПС-2			
14	Работа в программе: запуск программы. Алгоритм оформления заказа. Расчет сроков готовности. Заказчик. Пациент. Заказанные исследование. Проверка направляющего бланка. Оплата: виды. Скидка – возможные варианты. Подключение\отключение к Программе «ИЗП»			
15	Общие и специальные правила подготовки к исследованиям.			
16	Особенности оформления при нарушении правил подготовки пациентом и доставленного материала в АРМПС			
17	Особенности оформления заказа после отъезда курьера.			
18	Особенности оформления акций. Особенности оформления профилей исследований.			

Продолжение Приложения А

Продолжение Таблицы А.1

№	ДЛЯ ПРОХОЖДЕНИЯ СТАЖИРОВКИ В МЕДИЦИНСКОМ ОФИСЕ	Дата и подпись стажера	Подпись наставника	Комментарий
19	Какие документы можно распечатать из программы.			
20	Знание и умение интерпретировать содержание основных первичных юридических документов: договор, согласие на обработку персональных данных, информированное согласие исследования на ВИЧ, законные представители несовершеннолетнего- документы –основания, согласие\отказ от участия в ПЛ.			
21	Направительный бланк. Штрих-код. ИНЗ- в каких документах отображается.			
22	Редактирование карточки пациента, редактирование заказа.			
23	История заказов пациента. Повтор заказа. Заказ из ЛК-особенности работы.			
24	Оформление услуги –взятие б\м без дальнейшего исследования			
25	Алгоритм оформления ДОЗАКАЗА в день/на следующий день от заявки.			
26	Пересдача по преаналитической ошибке. Особенности оформления. Гемолиз, хилез- причины возникновения			
27	Поиск результатов по ИНЗ. Выдача результатов исследований доверенному лицу. Отправка результатов на эл.почту			
28	Заказ результатов на английском языке. Алгоритм действий.			
29	Изучение СОП №53, информационных писем с дополнениями к данному СОП.			
30	Правила начисления бонусных баллов. Преимущества Программы «ИНВИТРО Здоровый плюс»			
31	Инструкция по изъятию Дисконтных карт у пациентов при подключении к Программе лояльности (для РФ). Отчеты.			
32	Номиналы карт, срок действия карты, именная или на предъявителя, условия получения, порядок выдачи, порядок восстановления в случае утери или повреждения, порядок заказа ДК.			
33	Форма отчета по движению ДК в медицинском офисе.			
34	Инкассация денежных средств. Изучение СОП № 25 «Оформление справки в налоговую» и дополнительных информационных писем Кому оформляется справка в налоговую, какие документы нужны для оформления, процедура оформления, штамп, заполнение ФИО, стоимости услуг, дата оплаты, печать организации, корешок, лицензии, учет и хранение справок.			
35	Кассовые отчеты: х-отчет, z-отчет. Возврат денежных средств, особенности оформления. Ошибочно-пробитый чек, особенности оформления.			
36	Заполнение ежедневного финансового отчета. Какая информация содержится в отчете; Какие колонки необходимо заполнять; Заполнение тетради кассира-операциониста. Заполнение отчета по кассе.			

Продолжение Приложения А

Продолжение Таблицы А.1

№	ДЛЯ ПРОХОЖДЕНИЯ СТАЖИРОВКИ В МЕДИЦИНСКОМ ОФИСЕ	Дата и подпись стажера	Подпись наставника	Комментарий
37	Журнал движения (ведение, хранение и назначение документа).			
38	Изучение СОП № 05/08 «Оформление направительных бланков и маркировки образцов биоматериала для выполнения тестов PRISCA I и PRISCA II». Оформление заявки в АРМПС. Документация (отправка\хранение).			
39	Изучение Приложение № 2: какая информация содержится в приложении (в ознакомительном порядке): Ознакомление с преаналитическими требованиями (1 лист Приложения № 2); Необходимая последовательность взятия материала; Режим центрифугирования для различных типов пробирок; Общие правила взятия микробиологического материала;			
40	Преаналитические особенности взятия крови у ребенка до 3 лет;			
41	Правила хранения расходного материала.			
42	Изучение СОП № 65 «Взятие венозной крови при помощи системы VACUETTE», «Инструкция по сбору вакуумной системы для взятия венозной крови»			
43	Подготовка пациента к процедуре взятия венозной крови;			
44	Обработка рук. Техника мытья рук.			
45	Подготовка инструмента для взятия венозной крови. Набор для взятия венозной крови/комплектация, цветровая маркировка крышек пробирок. Правила наложения жгута (время, расстояние). Последовательность пробирок VACUETTE;			
46	Меры безопасности медицинских работников. Действия медицинской сестры при аварийных ситуациях			
47	Процедура взятия крови. Антисептик, венепункция, давящая повязка, штрих-код. Профилактика гематом. Действия медицинской сестры при обмороке.			
48	Изучение СОП № 67 «Маркировка образцов биоматериала».			
49	Что такое штрих-код, какая информация отображена на штрих-коде, какое устройство печатает штрих-коды;			
50	Когда маркируют в ручном режиме, правила маркировки контейнеров в ручном режиме. Составление анонимного кода в ручном режиме.			
51	Изучение СОП № 08 «Порядок подготовки контейнеров для транспортировки биоматериала...».			
52	Что такое хладоэлемент, какие виды хладоэлементов существуют. Особенности охлаждения;			
53	Что такое сопроводительная накладная. Правила заполнения. Учет расходных материалов.			
54	Правила подготовки термоконтейнера для транспортировки биоматериала при температурном режиме +2+8			
55	Правила подготовки термоконтейнера для транспортировки биоматериала при температурном режиме -17-20			
56	Изучение СОП № 50 «Порядок обслуживания... холодильника для хранения образцов материала».			

Продолжение Приложения А

Продолжение Таблицы А.1

№	ДЛЯ ПРОХОЖДЕНИЯ СТАЖИРОВКИ В МЕДИЦИНСКОМ ОФИСЕ	Дата и подпись стажера	Подпись наставника	Комментарий
57	Пределы допустимых значений температуры; Журналы учета температурного режима; Правила формирования и ведения журналов учета;			
58	Правила размещения образцов материала для лабораторных исследований в холодильнике.			
59	Взятие мазков на микробиологическое исследование из носа, уха, зева. Когда осуществляется взятие биоматериала; Какие расходные материалы используются; Требования к заполнению направительного бланка; Правила асептики.			
60	Устройство центрифуги. Режимы центрифугирования. Порядок работы центрифуги. Ознакомление с Приложением № 2. Правила центрифугирования, обороты, время центрифугирования, выбор режима (948 тест, голубая пробирка);			
61	Техника безопасности при работе с центрифугой; Санитарная обработка центрифуги.			
62	Изучение СОП № 34 «Оформление заявок...исследования крови на антитела к ВИЧ...»: Проведение дотестового консультирования пациента. Код пациента. Информированное согласие на ВИЧ- особенности оформления			
63	Последовательность действий персонала МО в случае получения информации о сомнительном или положительном результате исследования крови на ВИЧ;			
64	Аптечка Анти/Вич. Алгоритм действия при аварийной ситуации с кровью.			
65	Изучение СОП № 05/08 «Оформление направительных бланков и маркировки образцов биоматериала для выполнения тестов PRISCA I и PRISCA II».			
66	Изучение СОП № 49 «Организация дезинфекционной деятельности...». Разведение дезинфицирующих средств. Контроль концентрации рабочих растворов, техника проведения. Правила заполнения «Журнала контроля концентраций рабочих растворов дез. средств»; Требования к контейнерам для дезинфекции использованного медицинского расходного материала и инструментария. Маркировка контейнеров. Маркировка и хранение уборочного инвентаря. Санитарное содержание помещений МО; Влажная уборка помещений МО; Генеральная уборка помещений МО. Медицинские отходы разных классов. Общие требования к работе с отходами. Правила безопасности при работе с отходами. Действия при аварийной ситуации. Заполнение журналов по отходам класса «Б».			
67	ГТТ, ГТБ. Особенности проведения. Техника взятия капиллярной крови для выполнения предтеста.			
68	Особенности оформления профиля Гастропанель.			

Продолжение Приложения А

Продолжение Таблицы А.1

№	ДЛЯ ПРОХОЖДЕНИЯ СТАЖИРОВКИ В МЕДИЦИНСКОМ ОФИСЕ	Дата и подпись стажера	Подпись наставника	Комментарий
69	Алгоритм работы с книгой отзывов и предложений, работа с претензией.			
70	Особенности оформления теста 61, и 6161			
71	Отличие тестов 5, 1515, 1555			
72	Наиболее распространенные вопросы пациентов: «Дорого!... качественно?... Чем отличается ИНВИТРО от других.... Почему не берете кровь из пальца.... и.т.д.			
73	Методы лабораторной диагностики: ПЦР, ИФА, Микробиология, Гистология, Цитология. Отличия между собой.			
74	Гемостазиограмма. Преаналитические особенности. Критическая величина протромбинового индекса. ТРО. Особенности оформления.			
75	Особенности подготовки, оформления уреазного дыхательного теста. Техника проведения.			
76	Особенности оформления исследований в режиме СИТО, ПРИОРИТЕТ. Особенности ценообразования.			
77	Особенности взятия биоматериала для посева на менингококк и коклюш.			
78	Сыворотка и плазма. Отличия. Выбор расходного материала.			
79	Особенности оформления исследования БР. Пакет документов. Маркировка б\м. Отправка в ТД.			

Приложение Б

Лист оценки стажера

Таблица Б.1 – Лист оценки стажера

ФИО сотрудника _____
 Должность _____
 Подразделение _____
 Дата приема на работу _____
 Месяц работы сотрудника _____
 Руководитель / наставник _____

Оцените выраженность личностных и деловых качеств сотрудника по 5-балльной шкале. Каждому баллу соответствует своё высказывание, выберите то, которое характеризует сотрудника и обведите цифру напротив него.

Баллы	Категория
<u>1. Целеустремленность</u>	
1	Всё начинает и не заканчивает. Не способен проявить настойчивость и упорство, чтобы достичь цели.
2	Часто не хватает упорства и настойчивости в достижении цели, нет желания преодолевать трудности.
3	В одних случаях проявляет настойчивость и упорство на пути к цели, в других – останавливается на полпути, не справляясь с возникающими трудностями.
4	Довольно настойчив и упорен в достижении цели. Старается преодолевать возникающие трудности.
5	Крайне настойчив и упорен, не останавливается, пока не достигнет цели. Всегда доводит работу до конца, несмотря на трудности и препятствия.
<u>2. Ответственность</u>	
1	Не чувствует ответственности за результаты своей деятельности. При любой возможности старается снять с себя ответственность. Не только не способен разрешать проблемы, но и сам склонен создавать проблемы своей деятельностью.
2	Не выделяет четко своей доли ответственности, склонен сужать зону ответственности. Считает, что ответственность за результаты работы несет руководитель. При возникновении проблем ограничивается их констатацией, ожидая решений от руководителя
3	Принимает на себя ответственность за результат своей работы, не сужая зону своей ответственности. Своевременно информирует о возникающих проблемах и предлагает способы их решения.
4	Берет на себя ответственность за свои действия и действия коллег. Самостоятельно решает проблемы, устранимые на его уровне.
5	Принимает на себя ответственность за собственные результаты и результаты работы подразделения. Никогда не перекладывают ответственность на других, даже в тех случаях, когда речь идет об ответственности за прямо незакрепленное за ним направление. Находит пути решения проблем, работает над устранением причин, чтобы исключить повторное возникновение.
<u>3. Эффективность</u>	
1	Работает с низкой эффективностью, для достижения незначительного результата делает большие усилия.
2	Работает с низкой эффективностью, редко достигает требуемого результата, затрачивая большие усилия.
3	Работает со средней эффективностью, достигает приемлемых результатов большими затратами труда
4	Работает достаточно эффективно, достигает хороших результатов не слишком большими затратами труда.
5	Работает с большой эффективностью, даже небольшими затратами труда достигает значительных результатов.

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

<i>4. Партнерство</i>	
1	Совершенно не умеет налаживать деловые отношения с сотрудниками.
2	Часто не может наладить рабочие взаимоотношения с сотрудниками.
3	Способен наладить отношения с сотрудниками, для выполнения поставленных задач.
4	Умеет налаживать нормальные деловые отношения с сотрудниками.
5	С легкостью налаживает деловые отношения с сотрудниками, для качественного и своевременного выполнения задач.
<i>5. Компетентность</i>	
1	Профессиональная компетенция недостаточна для выполнения основных функциональных обязанностей.
2	Имеются серьезные пробелы в профессиональных знаниях, снижающие результативность и качество работы.
3	Профессиональная компетенция достаточна для выполнения обязанностей в стандартных ситуациях.
4	Профессиональная компетентность достаточна для выполнения обязанностей в любых ситуациях.
5	Профессиональная компетентность существенно превышает требования, вытекающие из обязанностей.

Рекомендации:

Приложение В
Отчет по обучению

Таблица В.1 – Отчет по обучению

Отчет о проведении экзамена.

1. **Экзамен сотрудника после ДО**
2. **Дата проведения экзамена:**
3. **ФИО специалиста по обучению:**

№	ФИО стажера	Офис/отдел/ регион	Должность/Образование	Оценка %
1			универсал	%

4. Список мероприятий:

Дата \ время	Вид работы	Место проведения	ФИО стажера
среда 10:00-13:00	Разбор вопросов, возникших в ходе самостоятельного обучения в Teachebase	Учебный класс (скайп- конференция)	
четверг 10:00-14:00	экзамен	Учебный класс(скайп)	

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

Шкала оценок по итогам экзамена с целью допуска к работе персонала МО.

<p>При наборе $\geq 79,45\%$ по итогам экзамена работник может быть допущен к самостоятельной работе;</p>	
<p>При наборе от 49,45 до 79,44 % – самостоятельная работа сотрудника запрещается, но он может исполнять ряд обязанностей под постоянным контролем прикрепленного наставника и под его личную ответственность. Стаж наставника не может быть менее одного года. По истечении срока наставничества, определяемого руководителем организации или структурного подразделения, проводится повторная аттестация работника. В том случае, если аттестуемый показывает аналогичные или худшие результаты, руководитель организации или структурного подразделения должен принять решение <u>о возможности данного сотрудника соответствовать требованиям. Руководитель организации или структурного подразделения может принять решение о повторном обучении.</u></p>	
<p>При наборе $\leq 49,44\%$ сотрудник к работе не допускается.</p>	

6. Информация по сотруднику:

Ф.И.О. сотрудника	
Возраст (полных лет)	
Должность в ИНВИТРО	универсал
Стаж работы: - медицинский	
-в ИНВИТРО	
Компьютерные навыки	
Мотивация на обучение и дальнейшую работу	
Основное место работы \совместитель	
<p>Коммуникативные навыки, которые оцениваются по критериям: Свободное, уверенное, грамотное изложение своих мыслей. Умение своей речью вызывать доверие у пациента. Отсутствие в своей речи слов-паразитов. Ответ содержит верную информацию.</p>	

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

На экзамене стажеру было предложено:

- пройти тестирование; Время прохождения теста строго ограничено (1ч 30 мин).
- устно ответить на задания экзаменационного билета:
 - решить 9 практических задач;
 - устно ответить на 2 вопроса, с целью оценки коммуникативных навыков.

При ответе на вопросы сотруднику была предоставлена возможность использовать:

- Приложение 2
- Направительные печатные бланки
- АРМПС
- Сайт ИНВИТРО.

Результаты экзаменационного ответа отражены в таблице №1.

Таблица №1

Блоки	Название разделов	Уд. вес, %	Макс. уд. вес	Всего заданий	Кол-во верных ответов	Факт. уд. вес в %
Знания	Соблюдение стандартов ИНВИТРО (СОПы и ИП разных категорий)	20	100	20	15	15,00
	ПЛ и ДК	5	100	10	7	3,50
	Продукт ИНВИТРО	10	100	15	13	8,67
	Ограничения в приеме б\м	5	100	5	3	3,00
	Сбор, хранение и транспортировка б\м	10	100	15	11	7,33
Итого % по блоку						37,50
Навыки	Ситуационные задачи на алгоритм оформления пациента в АРМПС-2.	40	100	9	0,7	3,11
					0,7	3,11
					0,7	3,11
	Дозаказ тестов после проведения оплаты основного заказа или в др. день.				0,5	2,22
	Взятие крови из вены				0,8	3,56
	Взятие мазков из носа, зева и уха				0,8	3,56
	Взятие соскоба со слизистой носа на эозинофилы				0,8	3,56
	Взятие букального соскоба на БР				0,7	3,11
Маркировка контейнеров	0,8	3,56				
Итого % по блоку						28,89
Коммуникация	Свободное, уверенное, грамотное изложение своих мыслей. Умение своей речью вызывать доверие у пациента. Отсутствие в своей речи слов-паразитов. Ответ содержит верную информацию.	10	100	2	0,8	4,00
					0,8	4,00
Итого % по блоку						8,00
ИТОГ:		100	100	66	50,1	74,39

7. Комментарии по тестированию.

Вопросы, требующие дополнительного повторения и изучения:

- История компании
- Сроки хранения документов.
- Адреса рассылок.
- Дисконтная программа и Программа Лояльности в ИНВИТРО.
- Особенности оформления БР.
- Особенности оформления и условия проведения ГТТ и ГТБ у беременных
- Особенности оформления ВИЧ ,гепатиты

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

8. Комментарии по оформлению заказов в АРМПС-2, технике взятия крови (венозная), мазков на посев (нос, зев, ухо). Соскоб со слизистой полости носа на эозинофилы. Взятие букального соскоба. Маркировка б\м.

Манипуляция \ действие	Комментарии и ошибки.
Оформление в АРМПС-2	<p>Слабо ориентируется в АРМПС-2, заказы оформляет, не всегда соблюдая алгоритм, при этом может допускать некоторые ошибки:</p> <p>Не уточняет в полном объеме подготовку к исследованиям.</p> <p>СМС-оповещение отмечает по умолчанию, не уточняя при этом наличие мессенджера у пациента.</p> <p>Озвучивает не все способы получения результатов исследований.</p> <p>С заданием на дозаказ справилась частично.</p>
Техника взятия венозной крови.	<p>После мытья рук закрыла кран уже обработанными руками.</p> <p>Просит пациента работать кулаком, что может привести к гемолизу.</p> <p>Длительное наложение жгута</p> <p>Перевернула пробирки 2-3 раза</p> <p>Не в полном объеме рассказала о профилактике гематом.</p>
Взятие соскоба со слизистой носа на эозинофилы.	<p>Не уточнила подготовку, что может привести к искаженным результатам исследований.</p> <p>Не просит пациента запрокинуть голову</p> <p>Маркировка ПрС после взятия</p>
Взятие мазков (нос, зев, наружное ухо).	<p>Нос:</p> <p>Не уточнила полную подготовку, что может привести к искажению результатов исследований.</p> <p>Техника верная</p> <p>Зев:</p> <p>Не уточнила полную подготовку, что может привести к искаженным результатам исследований.</p> <p>Ухо:</p> <p>Не сказала, что для каждого уха используется отдельный ЭЙМС.</p> <p>Не сказала, какую информацию необходимо вручную указать на ЭЙМСе</p>
Взятие букального соскоба.	<p>Не уточнила полную подготовку к исследованию</p> <p>Для группы приготовлен один лоток.</p> <p>Для проведения соскоба взяла два ТАМП</p> <p>Промаркировала ТАМП после взятия б/м</p>

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

Маркировка	Не верно ТАМП, микропробирка, пробирка с черной крышкой
------------	---

9. Рекомендации.

Самостоятельная работа сотрудника запрещается, но он может исполнять ряд обязанностей под постоянным контролем прикрепленного наставника и под его личную ответственность. Стаж наставника не может быть менее одного года. По истечении срока наставничества, определяемого руководителем организации или структурного подразделения, проводится повторная аттестация работника. В том случае, если аттестуемый показывает аналогичные или худшие результаты, руководитель организации или структурного подразделения должен принять решение **о возможности данного сотрудника соответствовать требованиям. Руководитель организации или структурного подразделения может принять решение о повторном обучении.**

Внимательно повторить СОПы и Инструкции, дистанционный курс обучения (см. комментарии по тестированию и устной части экзамена), Приложение 2.
Проговаривать речевые модули и скрипты, участие в тренингах для развития коммуникативных навыков.

Приложение Г Анкета сотрудника

Подразделение _____
 Должность _____
 ФИО _____
 Наставник _____

Анкета для сотрудника, прошедшего испытательный срок.

Обратите внимание, возможен только один вариант ответа!

Вопрос (<u>проставить баллы напротив вопроса</u>)	5-да	4- скорее да	3- затрудняюсь	2- скорее нет	1- нет
1. Удовлетворены ли вы своей работой в компании?					
2. Удовлетворены ли вы результатами своего труда?					
3. Достаточно ли четкую обратную связь по результатам вашей работы вы получаете от своего непосредственного руководителя?					
4. Считаете ли вы благоприятным общий психологический климат в компании в целом?					
5. Считаете ли вы благоприятным общий психологический климат в вашем подразделении (отделе/ управлении/ департаменте)?					
6. Можете ли вы сказать, что, работая в компании, вы испытываете чувство безопасности и уверенности?					
7. Можете ли вы в работе рассчитывать на помощь своих коллег?					
8. В достаточной ли мере вы считаете себя информированным о деятельности компании и событиях, происходящих в коллективе?					
9. Считаете ли вы себя самостоятельным человеком?					
10. Представляете ли вы общую единую для всех перспективную цель, к которой стремится компания?					
11. Удовлетворены ли вы перечнем задач, которые вам приходится решать (вашей специальностью)?					
12. Часто ли вы испытываете неудачи в решении служебных задач?					
13. По вашему мнению, вы лично уже достигали значимых успехов в работе?					

14. Как вы считаете, насколько объективно оценивает вашу работу непосредственный руководитель (группы/ отдела/управления)?

- моей работе дается объективная оценка
- оценка скорее объективна, чем необъективна

15. Как вы считаете, насколько объективно оценивает вашу работу руководство компании?

- моей работе дается объективная оценка
- оценка скорее объективна, чем необъективна

Рисунок Г.1 – Анкета сотрудника

Продолжение Приложения Г

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> оценка скорее необъективна, чем объективна | <input type="checkbox"/> оценка скорее необъективна, чем объективна |
| <input type="checkbox"/> моей работе дается необъективная оценка | <input type="checkbox"/> моей работе дается необъективная оценка |
| <input type="checkbox"/> затрудняюсь ответить | <input type="checkbox"/> затрудняюсь ответить |

16. Как вы оцениваете свою служебную загруженность?

- не успеваю качественно и своевременно решать все задачи
- загруженность нормальная
- считаю, что есть возможность выполнять больший объем работ
- затрудняюсь ответить

17. Как вы оцениваете степень контроля над вашей деятельностью со стороны руководителей?

- недостаточная
- нормальная
- чрезмерная
- затрудняюсь ответить

18. Как Вы считаете, Вам требуется еще время на адаптацию к должности и к системе работы Компании? Если да, уточните оптимальный период.

- Нет
- Да,

_____.

« _____ » _____ 20____ года

(личная подпись)

(расшифровка подписи)

Рисунок Г.1 – Анкета сотрудника