

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование системы адаптации специалистов и руководителей организации
(на примере ООО «Медицина Тольятти»)

Студент

Ю.Д. Заварзина
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Заварзина Юлия Дмитриевна.

Тема работы: «Совершенствование системы адаптации специалистов и руководителей организации (на примере ООО «Медицина Тольятти»)».

Научный руководитель: канд. пед наук, доцент, С.О. Шаногина

Цель исследования – разработка путей совершенствования системы адаптации специалистов и руководителей ООО «Медицина Тольятти».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает организация ООО «Медицина Тольятти».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – система адаптации специалистов и руководителей ООО «Медицина Тольятти».

Методы исследования – теоретического обобщения, анализа и синтеза, социологические исследования – опрос, сравнение, группировка.

С учетом выявленных проблем системы адаптации специалистов и руководителей ООО «Медицина Тольятти» были предложены мероприятия по ее улучшению, экономический эффект от внедрения которых составил 205,436 тыс.руб., а экономическая эффективность составила 0,41 руб./руб.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2 и 3.1 могут быть использованы руководством ООО «Медицина Тольятти» с целью совершенствования системы адаптации персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 27 источников. Общий объем работы 55 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 7, рисунков – 4.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы адаптации специалистов и руководителей организации.....	6
1.1 Понятие и сущность системы адаптации персонала.....	6
1.2 Особенности адаптации специалистов и руководителей.....	11
2 Оценка системы адаптации специалистов и руководителей ООО «Медицина Тольятти»	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	20
2.2 Анализ системы адаптации специалистов и руководителей организации .	29
3 Пути совершенствования системы адаптации специалистов и руководителей ООО «Медицина Тольятти».....	37
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей организации	37
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	45
Заключение.....	50
Список используемых источников	53

Введение

Поиск работы, адаптация на новом рабочем месте является довольно распространенной проблемой современного времени, ведь в результате пандемии COVID 19 многие утратили работу полностью или частично, в результате чего вынуждены изменять уже привычную производственную среду.

В условиях дистанционной работы максимум, на что может рассчитывать новопринятый работник – это на телефонные звонки с руководством и коллегами, а также на периодические онлайн-совещания. В таких условиях новички получают мало возможностей для социального привлечения к новой организационной структуре и налаживанию значимых связей.

Требования к социальному дистанцированию в результате пандемии коронавируса привели к тому, что значительно количество работников в разных сферах работают в дистанционном режиме. В результате задачи даже средней тяжести могут казаться слишком тяжелым и невозможным для выполнения, в том числе вследствие отсутствия возможности спросить совета у наставника, коллеги или непосредственного руководителя. Отсутствие обратной связи вызывает у вновь принятых работников обеспокоенность об уровне эффективности их работы. Вследствие чего новички могут увольняться в течение первого квартала после получения новой работы, так и не найдя поддержку в новой организации.

Адаптация руководителей и специалистов является достаточно актуальной проблемой, ведь именно от того, насколько быстро и в полном объеме новый работник узнает все нюансы работы на конкретном рабочем месте, напрямую зависит его психологическая стабильность, и как следствие, производительность труда.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка путей совершенствования системы адаптации специалистов и руководителей ООО «Медицина Тольятти».

Для достижения данной цели определены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты системы адаптации специалистов и руководителей организации;
- оценить систему адаптации специалистов и руководителей ООО «Медицина Тольятти»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей ООО «Медицина Тольятти» и оценить их эффективность.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает организация ООО «Медицина Тольятти».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – система адаптации специалистов и руководителей ООО «Медицина Тольятти».

Методы исследования, применяемые в работе: теоретического обобщения, анализа и синтеза, социологические исследования – опрос, сравнение, группировка.

Источниками информации для написания данной работы являются: учебно-методические издания, статьи периодической печати, данные и отчетность ООО «Медицина Тольятти».

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, которая содержит три раздела, заключением, списком используемых источников.

1 Теоретические аспекты системы адаптации специалистов и руководителей организации

1.1 Понятие и сущность системы адаптации персонала

«Понятие «адаптация» относится к общенаучным понятиям, которое зародилось в пределах разных областей наук. Однако интересы исследования в каждой науке различаются. Происходит понятие «адаптация» от латинского *adapto* (приспособление, заимствованное из биологии), и означающее приспособление к окружающей среде» [26].

«Психологи наблюдают за тем, как происходит адаптация человека к окружающей среде, на какие реакции он способен, и какие из них будут доминирующими и эффективными. Предполагается, что индивидуум, который может легко и безболезненно адаптироваться к новым условиям деятельности, больше доволен своей жизнью» [14].

Отечественные ученые обратили внимание на проблему, связанную с адаптацией работников в организации не более полутора десятилетий назад. Следует отметить, что среди отечественных ученых единого мнения на понимание процесса адаптации персонала отсутствует. Да, анализируя и обобщая отечественную литературу, можно произвести распределение всех определений данного термина на три главные группы [8]:

- наиболее часто адаптация упоминается в качестве процесса приспособления работника к разным условиям;
- многими учеными выдвигается точка зрения, что адаптация является двусторонним процессом, поэтому называют ее взаимным приспособлением организации и работника;
- третья группа отечественных ученых тщательно детализирует процессы, которые проходят в организации при устройстве нового работника. С их точки зрения, адаптация персонала – это процесс,

включение работника в новую для него организационно-производственную среду;

«Можно классифицировать адаптацию, используя следующие критерии.

Отношения субъект-объект:

- активная – человек стремится к воздействию на среду, пытается ее изменить (воздействие применяется и к нормам, ценностям, формам взаимодействия и деятельности, которые индивиду необходимо освоить);
- пассивная – индивид не стремится к воздействию на среду, не пытается ее изменить.

Воздействие на работника:

- прогрессивная – адаптация благоприятно влияет на работника;
- регрессивная – работник пассивно адаптируется к среде с отрицательным содержанием (например, подразделение, где процветает низкая трудовая дисциплина).

По направлениям можно выделить существование следующих видов адаптации:

- производственная;
- непроизводственная» [2].

Новая работа «обрушивается» на сотрудника практически со всех сторон: надо не только освоить трудовые функции и прижиться в коллективе, но часто еще и приспособиться к измененному ритму жизни, распорядку дня, особенностям межличностного общения. Такая многогранность обуславливает существование также следующих разновидностей адаптации работников [15]:

- профессиональная. Человек подстраивает свой набор знаний и навыков под новые трудовые функции и производственные нужды. Нередко на этом этапе приходится что-то осваивать или переучиваться;
- организационно-административная. Этот вид касается особенностей организации процессов в конкретной организации. Его также можно назвать производственной адаптацией. В процессе персонал изучает организационную структуру компании, понимает принципы

субординации, внутреннего взаимодействия. Здесь же происходит знакомство с документооборотом, правилами и нормами организации, ключевыми производственными факторами. Вести личные дела можно проще. Как не делать лишнюю работу;

- социальная. Новичок «примеряется» к статусу участника команды, учится сотрудничать с коллегами, осваивает корпоративную культуру. При этом важно, чтобы сотрудник не просто принимал правила новой среды, но, не теряя своей индивидуальности, гармонично с ней взаимодействовал;

- психофизиологическая. Со сменой работы многим приходится менять также свой привычный график — подстраивать его под распорядок работы, особенности транспорта и другие факторы. Кроме того, меняется физическая нагрузка на организм, эмоциональная атмосфера. Все это приводит к необходимости психофизиологической подстройки, на которую нужно определенное время;

- финансовая. Новичку предстоит пересматривать свой бюджет. В новые расчеты следует принимать не только объем и график выплаты зарплаты, но также возможные расходы: например, на дорогу или соблюдение дресс-кода, если он есть;

- санитарно-гигиеническая. Почти во всех организациях в правила внутреннего трудового распорядка включают пункты о соблюдении санитарных норм. Это особенно важно в периоды эпидемиологических осложнений, и пандемия коронавирусной инфекции напомнила об этом. Но и в «мирное» время правил немало. Новичку предстоит к ним адаптироваться, изучить требования безопасности и охраны труда.

В зависимости от того, есть ли у человека предыдущий опыт работы, адаптация сотрудника на новом рабочем месте будет первичной или вторичной. Причем, вторичная может потребоваться не только при смене работодателя, но и при переходе из одного подразделения в другое. И даже тем, кто просто занял новую должность.

«Структура производственной адаптации является достаточно сложной, по сути, это единство, содержащее в себе:

- профессиональную ориентацию;
- социально-психологическую адаптацию;
- общественно-организационную адаптацию;
- культурно-бытовую адаптацию;
- психофизическую адаптацию» [20].

Поскольку адаптация является двусторонним процессом, в котором ее участвуют личность и та производственная среда, в которую эта личность включается, все факторы адаптации можно разделить на две группы: личностные и производственные (таблица 1).

Таблица 1 – Факторы трудовой адаптации персонала [11]

Личностные	Производственные
Социально-демографические:	1.Содержание трудовой деятельности
1.Возраст, опыт работы	2.Условия труда
2.Социальное положение	3.Правила внутреннего распорядка
3.Образование	4.Организация труда, руководство
4.Квалификация	5.Возможность повышения квалификации
Психологические:	6.Заработная плата
5.Восприятие самого себя	7.Психологический климат в коллективе
6.Уровень требований	8.Длительность движения к работе
Социологические:	
7.Знание производственных перспектив	
8.Степень профессионального интереса	
9.Наличие условий на продолжение образования	
10.Степень заинтересованности в собственном заработке	

Однозначно утвержденных названий этапов адаптационного процесса нет, но изучение научной литературы позволяет выделить следующие этапы процесса адаптации персонала [24]:

- информационно-ознакомительный. Этот этап двунаправленный. Главная задача — дать работнику информацию об организации,

предстоящей работе, одновременно собрав сведения о нем. Важно знать о его опыте, уровне знаний, ожиданиях от работы. Обязательно важно выяснить, какая помощь требуется новичку. Именно на этом этапе можно обнаружить проблемные моменты и получить данные для построения стратегии адаптации нового сотрудника в организации;

- первичное обучение. Это можно сравнить с пробой пера. На этом этапе новичку дается теоретическая основа (знакомство с требованиями, функциональными обязанностями), а затем предоставляется возможность сделать первые практические шаги, оставаясь рядом и страхуя. На практике это можно организовать как стажировку или кураторство — когда сотрудник действует самостоятельно, но под присмотром более опытного коллеги;

- интеграция в процессы. Это уже почти полноценная производственная деятельность. Только, может, в уменьшенном объеме, со скидками на ошибки. Давать новичкам ошибаться очень важно. Главное при этом разобрать ошибки и сделать выводы на будущее. Специалисты называют этот этап переломным в адаптации. После него становится ясно: человек будет работать дальше или сдастся;

- принятие решения. Если сотрудник хорошо адаптировался, к этому этапу у него и у работодателя есть четкое решение: сотрудничество продолжится. Во многих компаниях это соответствует успешному прохождению испытательного срока. Однако бывает и наоборот: адаптационный период вскрывает непримиримые противоречия между сотрудником и его новой работой. Не стоит пугаться такого исхода — стопроцентного совпадения не бывает ни у кого. Однако если число сбоев при подборе и адаптации персонала велико, стоит пересмотреть принципы поиска работников, начальной работы с ними.

Основным инструментом формирования эффективной системы трудовой адаптации является внедрение наставничества как инструмента ускоренной адаптации молодежи в организации [3].

Для улучшения процесса адаптации молодых сотрудников к условиям труда руководителям организаций уместно запланировать и провести следующие мероприятия [1]:

- определить одного из работников отдела кадров ответственным за проведение процесса адаптации персонала;
- составить и утвердить типичный план проведения определенных мероприятий, направленных на адаптацию персонала;
- составить списки опытных сотрудников, которые по своим профессиональным и личностным качествам могут быть наставниками;
- проводить профессионально-психологическую подготовку наставников к соответствующей деятельности;
- проводить индивидуальные беседы руководителя и наставника с новичками;
- привлекать психолога к консультативной работе по адаптации, проводить ролевые игры, направленные на повышение уровня сплоченности коллектива.

Процесс управления адаптацией является важным элементом успешной деятельности персонала и всей организации в целом. Большим плюсом в организации является наличие специалистов по проведению адаптационных мероприятий, с использованием соответствующих программ, с учетом особых свойств новых работников [14].

Таким образом, адаптация персонала является важным направлением профессионального становления работников. Адаптация способствует установке контактов на рабочем месте, что ведет к более продуктивному взаимодействию и непосредственно сказывается на результатах труда.

1.2 Особенности адаптации специалистов и руководителей

«В большинстве российских компаний специальных программ адаптации для специалистов и руководителей просто не существует. В некоторых

проводятся программы, рассчитанные на всех без исключения сотрудников, в том числе руководителей. Их создают для того, чтобы познакомить с правилами компании и представить нового человека коллегам. Чем выше позиция руководителя, тем более индивидуально должна строиться программа адаптации. Некоторые компании с этой целью приглашают специального тренера» [25].

«Адаптация должна проходить последовательно. Сначала проводится индивидуальная оценка с попыткой наложить сильные стороны на сильные стороны организации и ее специфику. Следующий этап - составление плана адаптации, который может включать в себя и тренинги, и коучинг, и внутреннее наставничество. Главное - показать новичку, какие его действия, привычки, деловые качества могут стать полезным ресурсом, а какие препятствием для работы в компании. Даже опытному руководителю зачастую требуется помощь со стороны компании. Во-первых, в его жизни появляется огромное количество людей, которым от него чего-то надо, особенно если он руководитель. Иногда задача компании - просто правильно и своевременно организовать процесс неформального общения. В профессиональной плоскости выделяют следующие разновидности трудовой адаптации: приспособление рабочего, специалиста, руководителя» [7].

«Адаптация различных категорий работников характеризуется определенной спецификой. Особенности адаптации руководителей и специалистов:

- руководители и специалисты обязательно знакомятся с организационной структурой, кадровым наполнением и деятельностью не только структурного подразделения, куда они непосредственно приняты на работу, но и другими подразделениями организации;
- для вновь принятых специалистов отделов и служб согласно Положению об организации производственных стажировок во время адаптационного периода проводится стажировка непосредственно в производстве по определяющему профилю» [4].

«Руководители и специалисты обеспечиваются письменными материалами, изучение которых способствует их эффективной адаптации. К числу таких материалов, в частности, относятся:

- краткое описание истории организации;
- организационная структура организации;
- список руководителей структурных подразделений с указанием их служебных телефонов;
- сформулированная философия фирмы или миссия организации;
- политика качества организации в текущем году;
- коллективный договор;
- правила внутреннего трудового распорядка и иные локальные нормативные акты, имеющие отношение к трудовым функциям руководителя (специалиста);
- основные положения устава и локальных нормативных актов организации, которые необходимы для понимания принципов работы организации, взаимоотношений с персоналом;
- перечень сведений, составляющих коммерческую тайну и относящихся к иной конфиденциальной информации организации» [5].

Процесс адаптации менеджеров высшего звена начинается с того, что принятому руководителю вручаются печатные документы. Далее руководитель вводится в должность – генеральный директор или директор по персоналу представляет нового сотрудника. Происходит осмотр подразделения, знакомство с сотрудниками и ознакомление с предприятием в целом. Служба управления персоналом стремится помочь новому руководителю влиться в коллектив, предоставляя необходимую информацию о традициях организации, потенциале каждого сотрудника, об особенностях социально-психологического климата в коллективе [23].

Даже если с профессиональной стороны руководитель соответствует занимаемой должности, в процессе социально-психологической адаптации, как

показывает практика, наиболее часто приходится сталкиваться с проблемами, которые заключаются в следующем [12]:

- с подчиненными поначалу не всегда можно найти общий язык вследствие их настороженности. Коллектив не знает, чего можно ожидать от нового руководителя, т.к. в начале работы человек, как правило, демонстрирует свои положительные стороны и тщательно скрывает отрицательные, и должно пройти достаточно времени, прежде чем коллективу удастся составить правильное мнение о руководителе;
- существует опасность несоответствия уровня руководителя уровню подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, подчиненные не смогут адекватно воспринимать его требования или распоряжения, основанные, например, на нестандартном подходе, и руководитель окажется в положении «генерала без войска». Если происходит наоборот, то коллектив оказывается «стадом без пастуха» - этот вариант может привести к эмоциональной напряженности, особенно в случае, когда прежний начальник имел более высокий профессиональный уровень;
- принятие коллективом нового руководителя связано с сопоставлением его с предшественником и отсутствием эмоциональной связи с ним. Опыт деятельности предприятия показал, что использование комплекса профессиональной и психологической адаптации нового специалиста оказывается более эффективным и экономичным, чем неудачное завершение испытательного срока и поиск новых и новых кандидатов на освободившуюся вакансию.

«Наиболее сложна адаптация руководителей, т.к. последним, приспособляясь к новой производственной обстановке, необходимо соответствовать уровню и ожиданиям новых подчинённых, правильно выбрать стратегию управления. Успех адаптации здесь зависит от того, какие взаимоотношения сможет выстроить адаптант-управленец с непосредственным руководством. Важнейшими предпосылками адаптации руководителя является

предварительное изучение будущих подчинённых, опыта и стиля работы предшественника, а также наличие востребованных данной организацией компетенций» [19].

«Стратегий адаптации руководителей может быть несколько:

- выжидательная. Состоит в постепенном изучении ситуации, проблем подразделения и особенностей работы предшественника. Характеризуется повышенной осторожностью, детальным выяснением работы предшественника, общей ситуации, знакомства с нереализованными проектами и лишь после этого началом активных действий (обычно не ранее чем через 100 дней);
- критическая. Исходя из оценки всего предшествующего как неудовлетворительного, а окружающих - как благодушных рутинеров и попытки сразу привести все в норму. Эта стратегия, как правило, приводит к быстрому провалу;
- традиционная. Предполагает действия по проторенной предшествующим руководителем дороге и использование прежних приемов;
- рациональная. Основывается на отборе нескольких направлений деятельности с целью решить насущные, волнующие большинство проблемы в течение 4-6 недель и улучшить тем самым положение дел. Она может принести новичку успех, показать его умелое руководство. В процессе реализации этой стратегии нужно постепенно учить подчиненных работать по-новому, поставив им конкретные цели, при трудностях не опускать руки, помня, что сила инерции часто бывает большой» [17].

Цифровая трансформация – внедрение современных технологий в бизнес-процессы предприятия. При таких нововведениях следует не только устанавливать программное обеспечение, но и изменять подход в формировании корпоративной культуры, внутренних и внешних коммуникациях. Труднее всего в этом процессе адаптировать команду к обновленным бизнес-процессам.

Программа адаптации направлена на скорейшее привлечение нового работника к процессу работы и корпоративной культуре компании, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с вступлением в должность, сформировать положительный имидж организации, а также проверить соответствие нового специалиста занимаемой должности в целом [9].

Рассмотрим ключевые элементы современной адаптации специалистов и руководителей:

- чат-боты. В первый день важно ознакомить новичка с отделом, командой и организационной структурой организации, отправить чек-лист и напоминание о том, какие задачи следует выполнить. Целесообразно также разместить историю компании. После чего можно выложить небольшой тест на срез знаний о том, как работник усвоил информацию. В дальнейшем чат-бот можно использовать для целей self-менеджмента (отпуск, обучение, социальный пакет, идеи и предложения по усовершенствованию рабочего процесса). Обратную связь может предоставлять как руководитель отдела, так и HR-менеджер [10];
- геймификация. Процесс адаптации специалистов и руководителей, как и процесс подбора персонала, можно проводить в форме игры, часто практикуемой ИТ-компаниями. За прохождением уровней следит наставник, отслеживающий количество новичков, начавших процесс адаптации, количество работников и их результативность. Подобные игровые приложения позволяют вдвое уменьшить отток персонала в период адаптации, а игровые элементы повышают вовлеченность новых работников в деятельности компании. Доля новых работников, увольняемых из организации по неудовлетворенности процессом адаптации и обучения, составляет 26%. Первое впечатление производит большое значение, именно поэтому необходимо вводить кандидатов в должность и эффективно обучать, поскольку 44% опрошенных ответили, что в первый месяц работы в новой компании задумывались об уходе [22];

– welcome-bonus и welcome-box, вводные курсы. Ценность работника и его начало работы – значительная инвестиция для команды и компании в целом. Еще до начала работы, чтобы привлечь кандидата в команду ему предлагают sign-on бонус в денежном эквиваленте: компании Adobe Systems – это дебетовая карта MasterCard балансом \$1000. В TechMagic размер бонуса зависит от профессионального уровня специалиста: Middle получает \$750, Senior — \$1500, нетехнический специалист Middle-уровня (дизайнер, рекрутер) - \$500. Welcome-box может содержать брендированной продукции компании: блокнот, ручка, чашка, канцелярия, чек-листы, корпоративную одежду, при этом следует сохранять индивидуальный подход, поэтому на боксе стоит указать название должности и имя кандидата. Вводные курсы – их цель ознакомить работника по корпоративными внутренними платформами обучения, которые следует проводить в формате TED лекций [16];

– виртуальная и дополненная действительность. AR- и VR-технологии привлекают в том случае, когда необходимо проработать на практике конкретные технологические процессы или коммуникацию с клиентом. Пример такой адаптации применяет американская сеть ресторанного бизнеса Honeygrow и за первый месяц нововведения VR показатель сертификации сотрудников увеличился с 50% до 77% [6].

Задачей цифровых инструментов адаптации специалистов и руководителей – уменьшить расходы в материальном и временном эквивалентах, снизить вовлеченность линейного руководителя/менеджера по персоналу в процессы адаптации.

PeopleForce – платформа HRM, которая позволяет оптимизировать и объединить задачи, автоматизировав их для удобства HR-отдела и команды. Софт позволяет настроить программу адаптации сотрудников, сделав ее гибкой в зависимости от сроков и ожидаемых результатов. Адаптацию персонала можно распределять на разные отделы, добавив разные программы адаптации, а выполнение поставленных задач можно отслеживать в карточке сотрудника.

Функция "аналитика" позволяет анализировать процесс адаптации новых сотрудников. Встречи 1-on-1 позволяют уделять внимание новичку на индивидуальном уровне, где можно проговорить цель испытательного срока, подвести итоги, а также услышать ожидания нового работника [13].

Система автоматизации Nurma – автоматизация HR-процессов, в частности адаптации. Каждому новому сотруднику в системе создается свой профиль, где он видит ключевую информацию, кадровые события. Дополнительно можно указать информацию, комментарий о себе из своих предпочтений. Внутренний чат-бот служит для общения с коллегами, руководителями.

Функция «администрирования» в процессе адаптации, где у каждой роли свои права и доступы по разным отделам. В разделах аналитика и статистика можно отслеживать ключевые характеристики деятельности работников. Мониторинг настроения – при входе в систему требуется указать свое настроение, поделиться идеями или предложениями, которые затем можно использовать и внедрять в компании [21].

Wikiworks – сервис по адаптации, мотивации и обучению специалистов и руководителей. Наполнение: база знаний с регламентами – доступ к материалам согласно иерархии компании, где каждый новый работник может изучить все то, что касается только его должности. Тестирование на знание регламентов и правил, правильное исполнение которого допускается к работе. Портал WikiWorks – каждый сотрудник в открытом доступе имеет информацию о системе мотивации (список возможные нарушения и штрафы). Контакты всех сотрудников в иерархии должностей, новости – отображение важных событий в компании, система обучения (для развития компетенций сотрудников через онлайн-обучение) [18].

Подводя итог первого раздела можно сделать следующие выводы.

Адаптация персонала – это процесс, включение работника в новую для него организационно-производственную среду. В научной литературе выделяют следующую разновидность адаптации работников: профессиональная, организационно-административная, социальная, психофизиологическая,

финансовая, санитарно-гигиеническая. Адаптация способствует установке контактов на рабочем месте, что ведет к более продуктивному взаимодействию и непосредственно сказывается на результатах труда.

В большинстве российских компаний специальных программ адаптации для специалистов и руководителей не существует. Анализ литературы позволил выделить ключевые элементы современной адаптации специалистов и руководителей.

2 Оценка системы адаптации специалистов и руководителей ООО «Медицина Тольятти»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Полное фирменное наименование организации – Общество с ограниченной ответственностью «Медицина Тольятти».

Сокращенное фирменное наименование организации – ООО «Медицина Тольятти».

Юридический адрес организации: 445030, Самарская обл., г. Тольятти, ул. 40 лет Победы, д. 48, эт. 1.

Основным видом деятельности ООО «Медицина Тольятти» является торговля оптовая фармацевтической продукцией.

«Дополнительные виды деятельности ООО «Медицина Тольятти»:

- деятельность агентов, специализирующихся на оптовой торговле фармацевтической продукцией, изделиями, применяемыми в медицинских целях, парфюмерными и косметическими товарами, включая мыло, и чистящими средствами;
- торговля оптовая неспециализированная;
- торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках);
- торговля розничная изделиями, применяемыми в медицинских целях, ортопедическими изделиями в специализированных магазинах;
- деятельность в области здравоохранения;
- общая врачебная практика;
- деятельность в области медицины прочая, не включенная в другие группировки;
- деятельность по уходу с обеспечением проживания» [27].

Многопрофильная клиника «Вальхенмед» (ООО «Медицина Тольятти») помогает пациентам с 2011 года решать различные проблемы со здоровьем в области гинекологии, урологии, оториноларингологии и дерматологии. В клинике собрана сильная команда врачей-экспертов города и области.

Основными задачами медицинского центра ООО «Медицина Тольятти» являются:

- осуществление комплексных мероприятий с использованием современных медицинских средств, материалов и оборудования для профилактики, диагностики и лечения заболеваний терапевтического профиля;
- ранняя диагностика заболеваний и своевременное их лечение с применением новейших методик, лекарственных средств, материалов и оборудования;
- предоставление своевременной, неотложной медицинской помощи (услуг) в полном объеме пациентам, обратившимся в Медицинский центр.

Для выполнения основных задач в ООО «Медицина Тольятти» организуются и проводятся:

- плановые (по предварительной записи) профилактические осмотры пациентов, ранее проходивших лечение в Медицинском центре, с одновременным лечением патологии, оказывается;
- диагностические исследования всем пациентам, обратившимся в Медицинский центр (по их согласию);
- диспансерное наблюдение за определенными контингентами пациентов;
- предоставление квалифицированной профилактической, консультативно-диагностической и лечебной помощи (услуг) пациентам;
- мероприятия по повышению квалификации врачей, младших специалистов с медицинским образованием, администраторов и тому подобное;

- санитарно-просветительская работа среди пациентов и населения с использованием средств массовой информации.

В рамках лицензии и материально-технической базы медицинский центр ООО «Медицина Тольятти» обеспечивает:

- оказание медицинской помощи (услуг) всем пациентам, которые обратились;
- тесное взаимодействие с другими учреждениями и службами здравоохранения в оказании медицинской помощи (услуг) населению;
- постоянное совершенствование форм и методов взаимодействия с другими учреждениями здравоохранения профилактической работы, диагностики и лечения пациентов;
- своевременное и качественное проведение лечебно-профилактических процедур.

Общая задача многопрофильной клиники «Вальхенмед» – предотвращение и своевременная профилактика различных патологий.

Большой опыт докторов, современное диагностическое и лечебное оборудование, соблюдение федеральных стандартов обследования позволяют качественно и быстро поставить диагноз. Кроме лечебно-диагностического отделения клиника представлена также центром здоровья и молодости кожи.

Задачи центра: диагностика заболеваний кожи и волос, эффективное медикаментозное и аппаратное лечение, удаление новообразований, устранение различных эстетических дефектов на лице и теле. В клинике «Вальхенмед» используются эффективные аппаратные, инъекционные и уходовые процедуры.

Преимущества клиники «Вальхенмед»:

- надежность. Клиника работает на рынке платной медицины с 2011 года;
- доверие. Более 30000 база постоянных пациентов;
- репутация. Более 80% обращений по рекомендациям;
- качество. Строгое соблюдение стандартов диагностики;

- экономия. Выгодные условия для постоянных пациентов;
- индивидуальный подход. Для лечения подбирается персонализированная терапия.

Далее рассмотрим организационную структуру ООО «Медицина Тольятти» (рисунок 1).



Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Медицина Тольятти»

Управление ООО «Медицина Тольятти» осуществляется администрацией. Администрацию Центра возглавляет Директор.

Директор назначается решением совладельцев ООО «Медицина Тольятти». Основной целью и функциональной обязанностью директора

является управление медицинской деятельностью медицинского центра, созданного ООО «Медицина Тольятти».

Директор отвечает за обеспечение лечебно-профилактической и научной работы медицинского центра:

- решает вопросы лечебно-профилактической деятельности медицинского центра;
- несет полную ответственность за лечебно-профилактическую деятельность медицинского центра, деятельность врачей и младших специалистов с медицинским образованием, за качество и культуру медицинского обслуживания пациентов, приобретение материалов и оборудования для обеспечения лечебной работы (по согласованию с директором);
- несет ответственность за обеспечение надлежащего санитарно-гигиенического и противоэпидемического режима.

В соответствии с задачами ООО «Медицина Тольятти» директор обеспечивает:

- непосредственное руководство деятельностью подчиненного ему медицинского персонала, надлежащую расстановку и организацию труда, а также проведение мероприятий по плановому повышению квалификации врачебного и другого медицинского персонала;
- квалифицированное, своевременное, полное обследование и лечение взрослого населения с заболеваниями на уровне современных достижений медицинской науки и практики;
- внедрение в практику работы и совершенствования передовых форм, методов и средств диагностики и лечения, своевременное ознакомление и обучение методике их применения врачей и младших специалистов с медицинским образованием;
- организационно-методическую работу, своевременность и достоверность медицинского статистического учета;

- составлять квартальные и годовые отчеты работы медицинского центра, ведение медицинской документации по формам государственной статистической отчетности;
- выдвигать на обсуждение коллектива вопросы, связанные с улучшением деятельности медицинского центра.

Трудовой коллектив ООО «Медицина Тольятти» состоит из врачей соответствующей специальности, младших специалистов с медицинским образованием, обслуживающего и технического персонала, (санитарка, администратор, охранники, секретари и т.д.).

Трудовому коллективу гарантируются все социальные и другие права, предусмотренные Трудовым кодексом и другими нормативно-правовыми актами РФ, а также положениями Коллективного договора.

Работники ООО «Медицина Тольятти» выполняют свои трудовые обязанности в соответствии со своими должностными инструкциями.

Лечебно-профилактические кабинеты (далее - ЛПК) предназначены для оказания квалифицированной медицинской помощи (услуг) населению.

В зависимости от медицинской специализации лечащих врачей и от технической оснащенности оборудованием, и инструментарием в кабинетах ООО «Медицина Тольятти» предоставляются следующие виды медицинской помощи (услуг) пациентам:

- консультативная;
- лечебно-профилактическая;
- диагностика заболеваний;
- неотложная медицинская помощь.

Регистратура предназначена для обеспечения работы всех лечебно-профилактических кабинетов наиболее рационального распределения лечебного нагрузки на врачей, для непосредственного общения с пациентами и распределение их по лечащим врачам, а также учета и хранения медицинской и другой учетной документации. Работники регистратуры в своей работе руководствуются должностными инструкциями.

Используя данные финансовой отчетности, проанализируем основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Медицина Тольятти» за 2018-2020 годы (таблица 2).

Согласно данным рисунка 2 видно, что в 2020 году выручка предприятия увеличилась в 2,48 раз, а себестоимость продаж увеличилась в 2,13 раз. В 2021 году выручка увеличилась на 2,28%, а себестоимость продаж повысилась на 20,45%.

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Медицина Тольятти» за 2018-2020 годы

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1.Выручка, тыс.руб.	4351	10811	11057	6460	148,47	246	2,28
2.Себестоимость продаж, тыс.руб.	3873	8258	9947	4385	113,22	1689	20,45
3.Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	478	2553	1110	2075	434,10	-1443	-56,52
4.Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	-	0	-
5.Коммерческие расходы, т. р.	0	0	0	0	-	0	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	478	2553	1110	2075	434,10	-1443	-56,52
7. Чистая прибыль, т. р.	219	2001	683	1782	813,70	-1318	-65,87
8. Основные средства, тыс. руб,	1083	651	533	-432	-39,89	-118	-18,13
9. Оборотные активы, т. р.	1528	2957	4251	1429	93,52	1294	43,76
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	6	13	14	7	116,67	1	7,69

Продолжение таблицы 2

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %
11. Фонд оплаты труда ППП, т. р.	3066	6741	7389	3675	119,86	648	9,61
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	725,17	831,62	789,79	106,45	14,68	-41,83	-5,03
13. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р. (стр11/стр10)	511,00	518,54	527,79	7,54	1,48	9,25	1,78
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	4,02	16,61	20,74	12,59	313,36	4,14	24,92
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,85	3,66	2,60	0,81	28,40	-1,06	-28,86
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	10,99	23,61	10,04	12,63	-	-13,58	-
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	12,34	30,92	11,16	18,57	-	-19,76	-
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	89,01	76,39	89,96	-12,63	-14,19	13,58	17,77

На рисунке 2 представим динамику выручки и себестоимости продаж ООО «Медицина Тольятти».

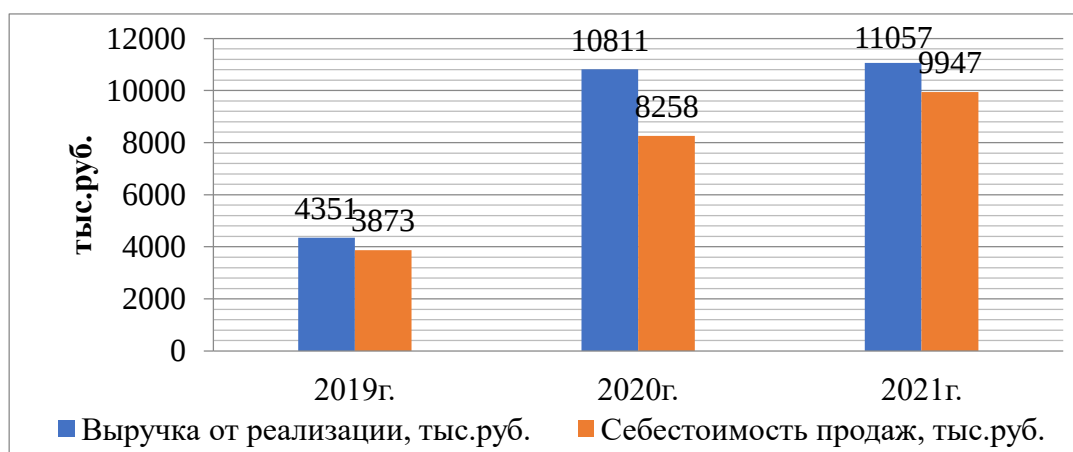


Рисунок 2 – Выручка от реализации и себестоимость продаж ООО «Медицина Тольятти» за 2018-2020 годы

На рисунке 3 представим динамику показателей прибыли ООО «Медицина Тольятти».

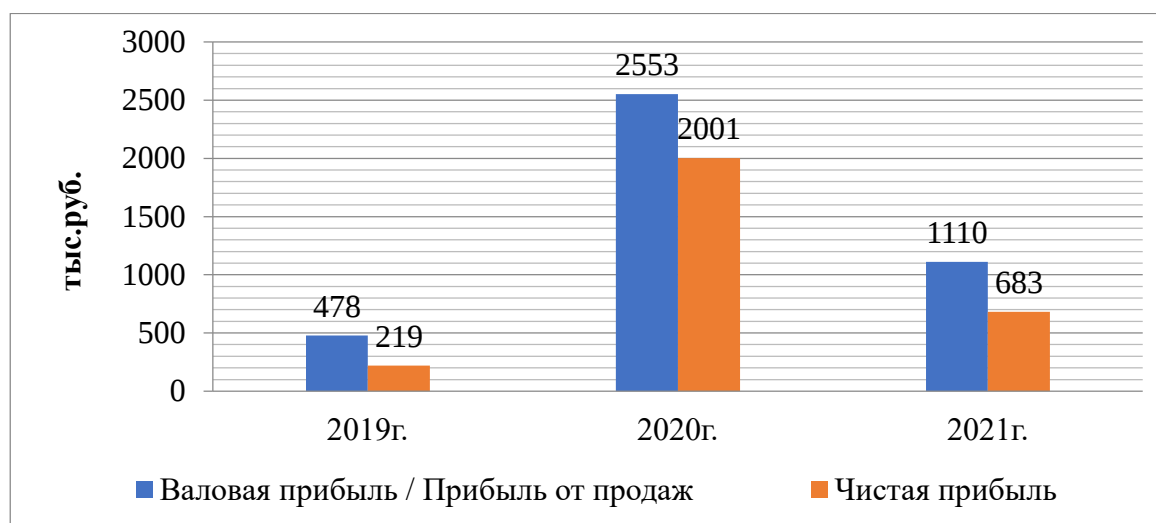


Рисунок 3 – Показатели прибыли ООО «Медицина Тольятти» за 2019-2021 годы

Из рисунка 3 видно, что в 2020 году прибыль от продаж увеличилась на 2075 тыс.руб. или в 5,34 раза, а в 2021 году - снизилась на 1443 тыс.руб. или на 56,52%. При этом чистая прибыль в 2020 году увеличилась в 9,13 раз, а в 2021 году - уменьшилась на 65,87%. За счет этого в 2020 году наблюдается рост рентабельности продаж на 12,63%, а в 2021 году - уменьшилась на 13,58%, что указывает на снижение эффективности деятельности организации.

Важно отметить, что в 2020 году за анализируемый период темп роста производительности труда был выше темпа роста среднемесячной заработной платы, а в 2021 году - тенденция была противоположной. Это является негативной тенденцией и указывает на снижение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

При этом наблюдается ежегодный рост фондоотдачи, что указывает на повышение эффективности использования основных средств предприятия. При этом оборачиваемость оборотных активов в 2020 году повысилась на 0,81 оборота, а в 2021 году снизилась до 2,6 оборотов, что ниже чем в начале

периода. Это свидетельствует о снижении эффективности использования оборотных активов предприятия.

Важно отметить, что за анализируемый период показатели рентабельности сокращались, а затраты на рубль выручки выросли. Подобная тенденция подтверждает ухудшение деятельности организации и ухудшение использования ее затрат.

Итак, результаты анализа основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Медицина Тольятти» указывают на то, что организация расширяла масштабы своей деятельности, однако это сопровождалось ухудшением использования трудовых ресурсов на конец периода, что обуславливает необходимость дальнейших исследований системы адаптации персонала организации. При этом отмечается улучшение использования основных средств и ухудшение использования оборотных средств и затрат, ухудшение деятельности организации в целом.

2.2 Анализ системы адаптации специалистов и руководителей организации

Исследование деятельности ООО «Медицина Тольятти» позволило определить, что в организации отсутствует установленная и документально закреплённая система адаптации руководителей и специалистов. Однако содержаться некоторые ее элементы.

При найме нового сотрудника на должность знакомят его с должностной инструкцией, заводят на него личное дело, оформляется трудовая книжка, знакомят со штатным расписанием и инструкцией по технике безопасности. Далее новый сотрудник направляется в свой отдел, где его знакомят с коллегами, показывают ему его рабочее место. С этого момента работник предоставлен самому себе. Поскольку система адаптации персонала в организации не сформирована, новый работник с особенностями работы разбирается сам, обращаясь за помощью к коллегам. В конце испытательного срока,

руководителем отдела оценивается деятельность нового работника, и при согласовании с руководителем клиники, рассматривается вопрос о заключении трудового договора с новым работником или его увольнении.

В ООО «Медицина Тольятти» адаптации руководителей и специалистов включает в себя следующие этапы.

Первый этап: испытательный срок (3 месяца работы в клинике). На данном этапе новый работник привыкает к своему рабочему месту и коллективу, и по окончании этого этапа проводится оценка пригодности этого сотрудника. Вхождение в должность начинается со знакомства сотрудника с клиникой, ее структурой, историей, целями и стратегией.

В период адаптации за работой нового сотрудника наблюдает куратор. Обучение сотрудников во время процесса адаптации проводится непосредственно на месте.

«Оценка нового работника проводится по двум направлениям:

- уровень функциональных обязанностей;
- качество выполненных работ, на время испытательного срока.

Второй этап: 3-6 месяцев работы в клинике.

Эти 3 месяца уходят на проявление себя в деятельности, становление себя в коллективе. Исследования дали возможность понять, что основной мотив в этот период – проявить свои знания, умения, несмотря на возникающие проблемы на данном этапе.

Третий этап: 6-12 месяцев работы в ООО «Медицина Тольятти».

Цель этого этапа – создание стабильной среды, на данном этапе отсеиваются непрофессионалы. Работникам, показавшим конкретные успехи за этот период, предоставляются условия, отвечающие их мотивационно-потребностной сфере и системе ценностей» [27].

То есть, в ООО «Медицина Тольятти» присутствуют следующие элементы системы адаптационного процесса для руководителей и специалистов организации:

- Welcome-тренинг – это знакомство сотрудника с общими сведениями о клинике, ее истории, продукции и услугах, которые она предоставляет;
- система аттестации по итогам адаптационных мероприятий – это элемент представлен в клинике частично. Оценивается больше не то, насколько успешно прошел процесс адаптации и соответствует ли он поставленным целям, а то, каких результатов за период испытательного срока достиг новый работник, адаптируясь на новом месте работы сам.

Отсутствие сформированной системы адаптации руководителей и специалистов в ООО «Медицина Тольятти» обусловлено небольшим количеством функций системы управления персоналом в клинике.

В таблице 3 представим анализ состава и динамики персонала ООО «Медицина Тольятти».

Из данных таблицы 3 видно, что на протяжении исследуемого периода численность персонала увеличилась на 8 человек или на 33,33%. Этому способствовало увеличение численности всех категорий персонала и преимущественно рост численности медицинского персонала.

Таблица 3 – Анализ состава и динамики персонала ООО «Медицина Тольятти» за 2019-2021 годы

Категория персонала	2019г.		2020г.		2021г.		Абсол. отклон., +/-	Относ. отклон., %	Измен. удел. веса, %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%			
Руководители	1	16,67	3	23,08	4	28,57	3	300	11,90
Медицинский персонал	4	66,67	8	61,54	8	57,14	4	100	-9,52
Специалисты	1	16,67	2	15,38	2	14,29	1	100	-2,38
Итого:	6	100	13	100	14	100	8	133,33	-

На рисунке 4 отражена структура персонала ООО «Медицина Тольятти».

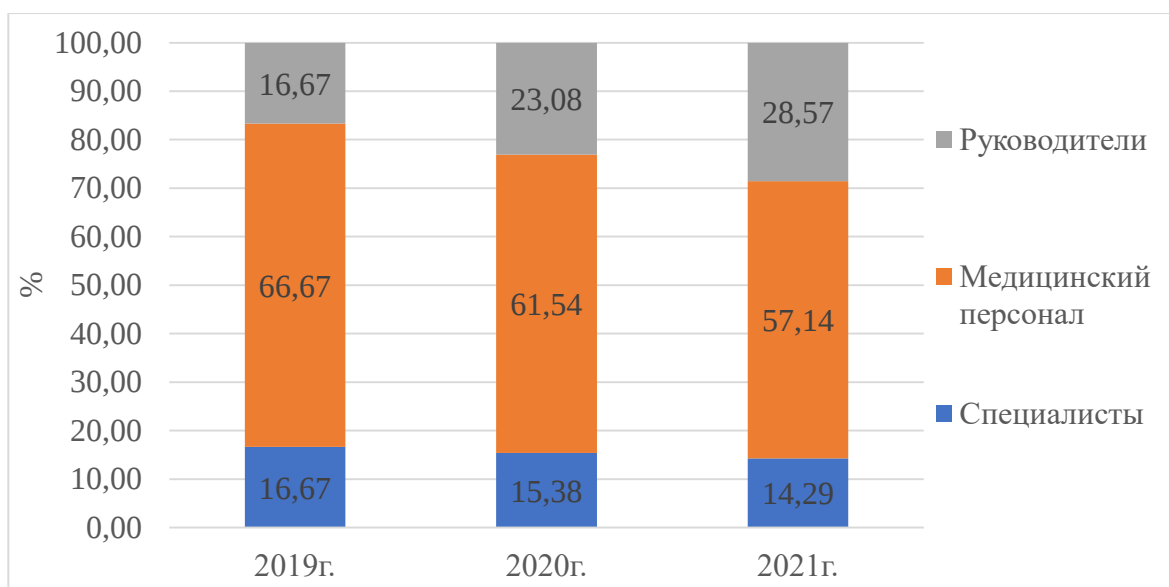


Рисунок 4 – Структура персонала ООО «Медицина Тольятти» за 2019-2021 годы

В структуре персонала ООО «Медицина Тольятти» преобладает медицинский персонал, что обусловлено спецификой деятельности организации. При этом наблюдается увеличение доли руководителей (с 16,67% до 28,57%), что было обусловлено расширением масштабов деятельности организации. И за счет этого удельный вес специалистов сократился с 16,67% до 14,29%.

Для получения информации о особенностях и сложностях процесса адаптации руководителей и специалистов в ООО «Медицина Тольятти» был проведен опрос, в котором участвовали 6 сотрудников клиники (руководители и специалисты).

Уровень удовлетворенности работников организации системой адаптации определялся по критериям, представленным в таблице 4.

Таблица 4 – Количественное измерение адаптированности персонала ООО «Медицина Тольятти»

Наименование фактора	Совершенно удовлетворен, %	Удовлетворен, %	Затрудняюсь ответить, %	Не удовлетворен, %	Совершенно не удовлетворен, %
Содержание труда	27	54	19	0	0
Занимаемая должность	0	95	0	5	0
Перспективы карьерного роста	5	0	28	65	2
Система вознаграждения	10	16	12	41	21
Информированность о происходящем в организации	7	49	15	22	7
Организация труда и мотивация	35	47	0	11	7
Удовлетворенность организацией рабочего места	85	15	0	0	0
Прозрачность должностной инструкции	14	17	6	37	26
Удовлетворенность коллективом	3	0	18	56	23
Удовлетворенность стилем руководства	12	44	21	19	4
Принятие организационных норм и правил	0	25	49	9	7

Анализ таблицы 4 показал, что 27% опрошенных сотрудников совершенно удовлетворены содержанием труда в клинике, удовлетворены – 54%, а 19 опрошенных не смогли определиться с ответом. 95% опрошенных полностью удовлетворены занимаемой в клинике должностью, что является высоким показателем, и лишь 5% опрошенных оказались неудовлетворенными этим аспектом.

Удовлетворенность перспективами карьерного роста в клинике совершенно удовлетворены лишь 5% опрошенных сотрудников, тогда как 65% опрошенного персонала негативно оценили это фактор.

Удовлетворенность системой вознаграждения в клинике достаточно низкая, тогда как преимущественное большинство опрошенных не удовлетворены этим фактором адаптированности.

Как показал опрос, информированность о происходящем в организации не высокая (7% опрошенных совершенно удовлетворены и 49% опрошенных удовлетворены). Это обусловлено тем, что преимущественно персонал клиники не информируют о происходящих изменениях в клинике.

Уровень удовлетворенность организацией труда и мотивацией в клинике по результатам опроса является достаточно высоким, что является положительной тенденцией. Однако уровнем прозрачности должностных инструкций опрошенные работники преимущественно не удовлетворены.

Положительным моментом является то, что 85% опрошенных работников совершенно удовлетворены организацией рабочих мест в клинике и 15% опрошенных удовлетворены. Однако преимущественно опрошенные сотрудники не удовлетворены коллективом клиники, что может негативно отразиться на результатах ее деятельности.

Стиль руководства опрошенные сотрудники оценили как удовлетворительный, однако высокий процент опрошенных работников оказались не удовлетворенными этим фактором.

Принятие организационных норм и правил оказывает большое влияние на социально-психологический климата в коллективе клиники. Принимают нормы и правила 25% опрошенных сотрудников, а 49% опрошенных затруднились ответить.

Проанализировав данные таблицы 4, можно отметить, что опрошенные сотрудники клиники не удовлетворены многими факторами адаптированности. Новый сотрудник не становится ресурсом организации уже на начальном этапе работы, и его деятельность может отрицательно сказываться на

конкурентоспособности организации. Это позволяет сделать вывод, что механизм адаптации в ООО «Медицина Тольятти» является неэффективным.

Таким образом, оценив систему адаптации специалистов и руководителей ООО «Медицина Тольятти», можно сформулировать следующие выводы.

Многопрофильная клиника «Вальхенмед» (ООО «Медицина Тольятти») помогает пациентам с 2011 года решать различные проблемы со здоровьем в области гинекологии, урологии, оториноларингологии и дерматологии. В клинике собрана сильная команда врачей-экспертов города и области.

Общая задача многопрофильной клиники «Вальхенмед» – предотвращение и своевременная профилактика различных патологий. Большой опыт докторов, современное диагностическое и лечебное оборудование, соблюдение федеральных стандартов обследования позволяют качественно и быстро поставить диагноз. Кроме лечебно-диагностического отделения клиника представлена также центром здоровья и молодости кожи.

Задачи центра: диагностика заболеваний кожи и волос, эффективное медикаментозное и аппаратное лечение, удаление новообразований, устранение различных эстетических дефектов на лице и теле. В клинике «Вальхенмед» используются эффективные аппаратные, инъекционные и уходовые процедуры.

Управление ООО «Медицина Тольятти» осуществляется администрацией. Администрацию Центра возглавляет Директор. Директор назначается решением совладельцев ООО «Медицина Тольятти». Основной целью и функциональной обязанностью директора является управление медицинской деятельностью медицинского центра, созданного ООО «Медицина Тольятти».

Подводя итог второго раздела можно сказать, что результаты анализа основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Медицина Тольятти» указывают на то, что организация расширяла масштабы своей деятельности, однако это сопровождалось ухудшением использования трудовых ресурсов на конец периода, что обуславливает необходимость дальнейших исследований системы адаптации персонала организации. При этом отмечается

улучшение использования основных средств и ухудшение использования оборотных средств и затрат, ухудшение деятельности организации в целом.

27% опрошенных сотрудников совершенно удовлетворены содержанием труда в клинике, удовлетворены – 54%, а 19 опрошенных не смогли определиться с ответом. 95% опрошенных полностью удовлетворены занимаемой в клинике должностью, что является высоким показателем, и лишь 5% опрошенных оказались неудовлетворенными этим аспектом.

Проведенная оценка успешности адаптации руководителей и специалистов ООО «Медицина Тольятти» позволила определить, что новый сотрудник не становится ресурсом организации уже на начальном этапе работы, и его деятельность может отрицательно сказываться на конкурентоспособности организации. Это позволяет сделать вывод, что механизм адаптации в ООО «Медицина Тольятти» является неэффективным.

3 Пути совершенствования системы адаптации специалистов и руководителей ООО «Медицина Тольятти»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей организации

Для того чтобы разработать мероприятия по совершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей ООО «Медицина Тольятти», необходимо для начала выделить основные проблемы, которые были выявлены в ходе проведенного исследования, а именно:

- в штате организации отсутствует работник, который непосредственно занимается процессом адаптации новых работников;
- в деятельности организации отсутствует программа адаптации новых работников.
- результаты опроса сотрудников ООО «Медицина Тольятти» показали неудовлетворенность работников коллективом.

Поэтому предлагаются следующие мероприятия для исследуемой организации:

- введение в штат организации должности HR-менеджера;
- разработка программы адаптации специалистов и руководителей организации;
- формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе как залог успешной адаптации специалистов и руководителей организации.

Ниже рассмотрим предложенные мероприятия.

Введение в штат организации должности HR-менеджера.

Важную роль в процессе управления для современных организаций играет модернизация системы управления персоналом путем введения должности HR-менеджера (human resource management), работа которого заключается в стратегии «человек-сотрудник» и создании для нее благоприятных условий

труда с целью повышения мотивации к продуктивной деятельности, которая будет развивать отношения в коллективе и организации целом.

HR-менеджер (менеджер по подбору персонала) – human research manager – профессия нового тысячелетия. Однако нельзя говорить, что эта профессия является совсем новой. В штате ООО «Медицина Тольятти» отсутствуют специалисты по управлению персоналом, поэтому в деятельность исследуемой организации с целью совершенствования системы адаптации персонала стоит ввести должность HR-менеджера.

«Основной задачей HR-менеджера в ООО «Медицина Тольятти» предлагается определить разработку конкретной кадровой программы с подробным описанием плана действий по поиску, подготовке и организации деятельности персонала, созданию корпоративной культуры. На сегодняшний день HR-менеджеры используют на каждом этапе своей работы множество самых разнообразных разработок и методик. Каждый уровень – от отбора персонала до его увольнения – имеет определенные приемы, направленные на достижение максимальной эффективности. Одним из главных векторов работы HR-менеджера в ООО «Медицина Тольятти» должен быть управляемый процесс управления адаптацией персонала, который сразу позволяет определить уровень профессиональной пригодности, получить максимально прогрессивный результат адаптации, активизировать творческий потенциал, развить необходимые способности и навыки, помочь самоопределиваться и усилить корпоративную культуру» [23].

Специалисты по адаптации персонала считают, что именно в первые три дня работы на новом месте сотрудник принимает решение, останется ли он работать в компании или нет. Именно поэтому в организации должны быть продуманы все необходимые меры, для того чтобы новому работнику стало легче войти в коллектив, почувствовать уверенность в себе и добавить эффективность в работу организации. Приблизительный порядок взаимодействия со специалистами и руководителями, поступившими на работу в

ООО «Медицина Тольятти», в первую неделю их в организации приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Меры, которые должны быть направлены на адаптацию новых специалистов и руководителей в первые дни их работы в ООО «Медицина Тольятти»

Когда проводится?	Цели	Что конкретно организовывается?	Кто ответственный?
Первый рабочий день	Ознакомить с организацией, дать представление о ее структуре	Сотрудник оформляется в организации. Предоставить новому работнику общие сведения о рабочей дисциплине и оплате труда	HR-менеджер
		Проводится Welcome-тренинг, на котором в интерактивной форме дается основная информация о структуре организации, ее миссии и ценностях, правилах поведения в организации	HR-менеджер
		После тренинга – экскурсия по организации: знакомство с подразделениями и их руководителями	HR-менеджер
		Выдать набор сотрудника: телефонный справочник, записную книжку и ручку с символикой организации, информацию об истории организации, ее миссии, планы и задачи	HR-менеджер
		Сотрудника представляют коллегам по подразделению, знакомят с его руководителем, дают информацию о деятельности подразделения	HR-менеджер
	Ввести в отдел	Новому работнику готовят рабочее место, устанавливают корпоративную электронную почту и телефон с внутренним номером, назначают наставника (если это касается специалистов), знакомят с должностными инструкциями и требованиями предъявляемыми к работе, обозначают зону ответственности	HR-менеджер
Второй рабочий день	Ввести в отдел	Сотруднику дают первое практическое задание, объясняют, как лучше действовать, чтобы его выполнить, обозначают термины. Если задача краткосрочная, то проконтролировать, как она выполнена, дать оценку работе	Непосредственный руководитель

Продолжение таблицы 5

Когда проводится?	Цели	Что конкретно организовывается?	Кто ответственный?
Пятый рабочий день	Ввести в отдел	С сотрудником разговаривает непосредственный руководитель и подводящий первые итоги: оценивает, сколько заданий за четыре рабочих дня выполнил новичок и в каком качестве, допускал ли какие-то ошибки, справляется ли с необходимым объемом работы, уточняет, не требует индивидуальный план работы в корректировке	Непосредственный руководитель

Из-за большого количества дел непосредственный руководитель может забыть, что нужно уделять внимание новому работнику организации. И очень часто получается так, что ему никто не ставит задачу или ставит невнятно. Самая главная проблема – отсутствие обратной связи. Непосредственный руководитель не говорит новому работнику, что у него получается хорошо, а что не очень, и как это можно исправить.

Поэтому непосредственный руководитель должен помогать новым трудящимся осваиваться в рабочих вопросах и бизнес-процессе организации. А HR-менеджер призван заботиться о том, чтобы новобранцы адаптировались социально и психологически.

В процессе адаптации новичка непосредственный руководитель будет отвечать за:

- формирование специальных навыков и знаний (профессиональная адаптация);
- понимание места своего подразделения в общей структуре организации (организационная адаптация).

HR-менеджер будет отвечать за: адаптацию к режиму работы и отдыха, правильное понимание сотрудником корпоративной культуры организации, правил работы и поведения, межличностные отношения новичка в коллективе (психофизиологическая адаптация).

Следующим этапом усовершенствования процесса управления адаптацией специалистов и руководителей в ООО «Медицина Тольятти» является разработка программы адаптации.

В настоящее время специалисты и руководители рассматриваются как основное богатство любой медицинской организации, важнейший потенциал хозяйственной системы. От его качества и полноты реализации в значительной степени зависит успех в достижении поставленных перед медицинской организацией целей. Приобретению и закреплению интереса сотрудника организации для работы, налаживания деловых и личных контактов с коллективом способствует система адаптации персонала.

Основными отрицательными моментами системы адаптации специалистов и руководителей ООО «Медицина Тольятти» являются следующее:

- большое количество информации с первого со дня прихода на работу, что очень часто приводит к дезориентации нового работника и полное непонимание дальнейших действий;
- недостаточно сформированная программа адаптации и контроль процесса адаптации;
- низкая ответственность руководителей по отношению к новому работнику, большая нагрузка практически с первого дня работы, а из этого рост их ответственности за ошибки;
- отсутствие четко определенной процедуры контроля над адаптацией специалистов и руководителей, контрольные мероприятия должны проходить не только по окончании выполнения рабочего задания, а еще на этапе постановки задачи, обеспечении понимания исполнителем поставленной перед ним цели;
- высокая требовательность к новому работнику с первого дня работы.
- Руководство ООО «Медицина Тольятти» должно делать все возможное, чтобы сократить срок адаптации, характеризующийся низкой производительностью и качеством труда; сделать этот период более спокойным и лёгким.

Для усовершенствования процесса адаптации специалистов и руководителей ООО «Медицина Тольятти» предложим типичный проект разработки программы адаптации персонала. Для увеличения эффективности процесса адаптации специалистов и руководителей должна быть создана «Программа адаптации персонала», которая поможет сформировать лучшую модель для ее ускорения и решение задач. Благодаря ей ООО «Медицина Тольятти» сможет иметь определенную последовательность этапов, создающих все необходимые условия для новых работников.

Программа адаптации персонала ООО «Медицина Тольятти» – это документ, в котором отображены этапы адаптации, конкретные адаптационные мероприятия, сроки их проведения и указан перечень лиц, которые будут нести ответственность за их надлежащее исполнение.

Учитывая специфику деятельности, в которой работает ООО «Медицина Тольятти», вхождение специалистов и руководителей в организацию может происходить как индивидуально, так и коллективно в компании, в зависимости от количества наемных работников. «Адаптация персонала должно происходить с помощью специального курса адаптации, организация которого лежит на HR-менеджере и включает следующие этапы:

Первый этап – составление списков тех сотрудников, которые должны войти в рабочую группу по разработке и внедрению программы адаптации.

Второй этап – описание результатов, которые необходимо будет достичь с помощью программы адаптации.

Третий этап – классификация новых работников по группам. Определение требований программ адаптации для каждой группы.

Четвертый этап – составление списков вопросов, обычно возникающих у новых работников. Их анализ.

Пятый этап – составление списка действий нового работника во время программы адаптации (испытательного срока), а также перечень необходимых для него сведений.

Шестой этап – разработка программы первого дня сотрудника (представлено в таблице 4).

Седьмой этап – планирование экскурсии по организации, ее содержание, время. Назначение ответственных за его проведение.

Восьмой этап – определение, каким образом будет представлен новый сотрудник другим членам коллектива.

Девятый этап – подготовка комплекта печатных материалов, необходимых для ознакомления с деятельностью организации.

Десятый этап – определение необходимости специальных учебных мероприятий по освоению новым сотрудником своих должностных обязанностей.

Одиннадцатый этап – определение критериев успешности прохождения испытательного срока, варианты его досрочного прекращения.

Двенадцатый этап – определение формы предоставления информации от нового сотрудника и его непосредственного руководителя о ходе адаптационного периода (испытательного срока).

Тринадцатый этап – разработка программы подведения итогов испытательного срока и перевода сотрудника в основной штат» [6].

После первого месяца работы непосредственный руководитель должен составить адаптационное письмо, с помощью которого можно обнаружить возникающие проблемы. В конце адаптационного периода (испытательного срока) проводится повторная оценка и делаются выводы о продолжении адаптации или приеме на работу.

Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе как залог успешной адаптации специалистов и руководителей ООО «Медицина Тольятти».

Большое значение для адаптации нового сотрудника в коллективе ООО «Медицина Тольятти» имеет характер взаимоотношений среди уже устоявшейся группы, в которую ему приходится входить. Для обозначения психологического состояния группы используются такие понятия, как «социально-

психологический климат», «психологическая атмосфера», «социальная атмосфера», «климат организации», «микроклимат» и др.

Морально-психологический климат в коллективе ООО «Медицина Тольятти» состоит из следующих аспектов:

- совокупность социально-психологических черт группы;
- преобладающее и устойчивое психологическое настроение коллектива;
- характер взаимоотношений в коллективе.

Благоприятный морально-психологический климат характеризуют: оптимизм, радость общения, доверие, чувство защищенности и комфорта, взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях, открытость коммуникации, уверенность, возможность свободно мыслить, творить, вносить вклад в развитие организации, делать ошибки без страха наказания и многие другие факторы, которые могут влиять на качество выполняемых работ работником.

Неблагоприятный морально-психологический климат характеризуют: пессимизм, раздражительность, высокая напряженность и конфликтность отношений в группе, неуверенность, боязнь ошибиться, страх наказания, непонимание, враждебность и подозрительность, недоверие друг к другу, нежелание вкладывать усилия в развитие коллектива и организации в целом и т.д.

В ООО «Медицина Тольятти» построен благоприятный морально-психологический климат, работники всегда мотивированы к продуктивной работе и получении результатов, руководство всегда готово пойти на встречу своим работникам, в пределах дозволенного конечно, помогать работникам в работе и создавать все условия для прогресса. Организация ставит себя как единственный механизм, где каждый работник является его большой частью и составляет успешные позиции данной организации.

Если принимать во внимание ООО «Медицина Тольятти», то данной организации присущ демократический стиль управления, каждый работник

может брать на себя ответственность за процессы, предлагать идеи руководству, руководство вместо этого поддерживает своих работников и делает все возможное, чтобы они стремились работать в организации и получали профессиональное развитие в медицинской сфере.

Психологическая совместимость является важным фактором в процессе адаптации специалистов и руководителей в ООО «Медицина Тольятти». Под психологической совместимостью понимают способность к совместной деятельности, в основе которой лежит сочетание в коллективе личностных свойств участников. Психологическая совместимость может быть оговорена схожестью характеристик участников совместной деятельности. Сходство способствует появлению чувства безопасности и уверенности в себе, повышает самооценку. В основе психологической совместимости может лежать и расхождение черт по принципу взаимной дополняемости. Условием и результатом совместимости есть межличностная симпатия, приверженность участников взаимодействия друг к другу одного. Вынужденное общение с неприятным субъектом может привести к отрицательным эмоциям и, как следствие – к увольнению работника.

Поэтому при приеме новых работников рекомендуем руководству ООО «Медицина Тольятти» проводить тестирование кандидатов на должность на предмет психологической совместимости с группой. Этим будет заниматься HR-менеджер организации.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Рассмотрев мероприятия по совершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей ООО «Медицина Тольятти», перейдем к оценке эффективности предложенных мер.

Для начала в таблице 6 представим бюджет затрат на реализацию предложенных мероприятий.

Таблица 6 – Бюджет затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей ООО «Медицина Тольятти»

Статья затрат	Расчет	Сумма, руб.
Поиск HR-менеджера	-	7500
Годовая заработная плата HR-менеджера с отчислениями на социальное страхование	$(30500 * 12 \text{ мес.}) + (30500 * 30,4\% * 12 \text{ мес.})$	477264
Разработка и внедрение программы адаптации работников	-	8000
Внедрение тестирования на совместимость работников	-	5500
Итого:	-	498264

Как видно из данных таблицы 6, затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 498,264 тыс.руб.

Для того, чтобы определить экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий, важно рассчитать потери исследуемой организации от неэффективной системы адаптации персонала.

В частности, в 2021 году в организацию были приняты 6 человек, 4 из которых в этом же году уволились.

В таблице 7 представим затраты на поиск, наем и обучение медицинских работников, принятых на работу в ООО «Медицина Тольятти» в 2021 году.

Таблица 7 – Затраты на поиск, наем и обучение медицинских работников, принятых на работу в ООО «Медицина Тольятти» в 2021 году

Наименование должности	Затраты на поиск и наем работника	Затраты на обучение работника	Сумма, руб.	Уволился/ Остался работать
Врач	30,1	155	185,1	Уволился
Врач	30,1	175	205,1	Уволился
Врач	30,1	130	160,1	Уволился

Продолжение таблицы 7

Наименование должности	Затраты на поиск и наем работника	Затраты на обучение работника	Сумма, руб.	Уволился/ Остался работать
Врач	30,1	95	125,1	Работает
Медсестра	13,4	45	58,4	Уволилась
Медсестра	13,4	45	58,4	Работает
Итого:	147,2	645	792,2	-

Также в 2021 году организация потратила 95 тыс.руб. на адаптационные мероприятия для новопринятых работников.

Затраты на работников, которые остались работать составили 183,5 тыс.руб., тогда потери организации ($P_{\text{адапт.}}$) составили:

$$P_{\text{адапт.}} = (792,2 + 95) - 183,5 = 703,7 \text{ тыс.руб.}$$

Тогда экономический эффект от внедрения предложенных мероприятия по совершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей ООО «Медицина Тольятти» можно будет рассчитать следующим образом:

$$ЭЭ = P_{\text{адапт.}} - Z_{\text{мер.}}, \quad (1)$$

где $Z_{\text{мер.}}$ – затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей организации.

Тогда экономическую эффективность от внедрения предложенных мер можно рассчитать следующим образом:

$$ЭЭф. = \frac{ЭЭ}{Z_{\text{мер.}}}. \quad (2)$$

Рассчитаем экономический эффект и экономическую эффективности от внедрения предложенных мероприятий в ООО «Медицина Тольятти»:

$$\text{ЭЭ} = 703,7 - 498,264 = 205,436 \text{ тыс.руб.}$$

$$\text{ЭЭф.} = 205,436 / 498,264 = 0,41 \text{ руб./руб.}$$

Как видим из представленных расчетов, экономический эффект от реализации мероприятий по совершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей организации ООО «Медицина Тольятти» составит 205,436 тыс.руб., а экономическая эффективность составит 0,41 руб./руб., что указывает на целесообразность их внедрения.

Таким образом, разработав мероприятия по совершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей организации ООО «Медицина Тольятти» и оценив их эффективность, сформулируем следующие выводы.

В ходе проведенного исследования были выделены основные проблемы:

- в штате организации отсутствует работник, который непосредственно занимается процессом адаптации новых работников;
- в деятельности организации отсутствует программа адаптации новых работников.
- результаты опроса сотрудников ООО «Медицина Тольятти» показали неудовлетворенность работников коллективом.

Поэтому для совершенствования системы адаптации специалистов и руководителей организации ООО «Медицина Тольятти» были предложены следующие мероприятия для исследуемой организации:

- введение в штат организации должности HR-менеджера;
- разработка программы адаптации специалистов и руководителей организации;
- формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе как залог успешной адаптации специалистов и руководителей организации.

Подводя итог третьего раздела можно подвести итоги. Было определено, что затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 498,264

тыс.руб. В 2021 году в организацию были приняты 6 человек, 4 из которых в этом же году уволились. Потери организации от увольнения новопринятых работников составили 703,7 тыс.руб.

Было определено, что экономический эффект от реализации мероприятий по совершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей организации ООО «Медицина Тольятти» составит 205,436 тыс.руб., а экономическая эффективность составит 0,41 руб./руб., что указывает на целесообразность их внедрения.

Заключение

Адаптация персонала – это процесс, включение работника в новую для него организационно-производственную среду. В научной литературе выделяют следующую разновидность адаптации работников: профессиональная, организационно-административная, социальная, психофизиологическая, финансовая, санитарно-гигиеническая. Адаптация способствует установке контактов на рабочем месте, что ведет к более продуктивному взаимодействию и непосредственно сказывается на результатах труда.

В большинстве российских компаний специальных программ адаптации для специалистов и руководителей не существует. Анализ литературы позволил выделить ключевые элементы современной адаптации специалистов и руководителей.

Многопрофильная клиника «Вальхенмед» (ООО «Медицина Тольятти») помогает пациентам с 2011 года решать различные проблемы со здоровьем в области гинекологии, урологии, оториноларингологии и дерматологии. В клинике собрана сильная команда врачей-экспертов города и области.

Общая задача многопрофильной клиники «Вальхенмед» – предотвращение и своевременная профилактика различных патологий. Большой опыт докторов, современное диагностическое и лечебное оборудование, соблюдение федеральных стандартов обследования позволяют качественно и быстро поставить диагноз. Кроме лечебно-диагностического отделения клиника представлена также центром здоровья и молодости кожи.

Задачи центра: диагностика заболеваний кожи и волос, эффективное медикаментозное и аппаратное лечение, удаление новообразований, устранение различных эстетических дефектов на лице и теле. В клинике «Вальхенмед» используются эффективные аппаратные, инъекционные и уходовые процедуры.

Управление ООО «Медицина Тольятти» осуществляется администрацией. Администрацию Центра возглавляет Директор. Директор назначается решением совладельцев ООО «Медицина Тольятти». Основной целью и функциональной

обязанностью директора является управление медицинской деятельностью медицинского центра, созданного ООО «Медицина Тольятти».

Результаты анализа основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Медицина Тольятти» указывают на то, что организация расширяла масштабы своей деятельности, однако это сопровождалось ухудшением использования трудовых ресурсов на конец периода, что обуславливает необходимость дальнейших исследований системы адаптации персонала организации. При этом отмечается улучшение использования основных средств и ухудшение использования оборотных средств и затрат, ухудшение деятельности организации в целом.

Проведенная оценка успешности адаптации руководителей и специалистов ООО «Медицина Тольятти» позволила определить, что новый сотрудник не становится ресурсом организации уже на начальном этапе работы, и его деятельность может отрицательно сказываться на конкурентоспособности организации. Это позволяет сделать вывод, что механизм адаптации в ООО «Медицина Тольятти» является неэффективным.

В ходе проведенного исследования были выделены следующие основные проблемы:

- в штате организации отсутствует работник, который непосредственно занимается процессом адаптации новых работников;
- в деятельности организации отсутствует программа адаптации новых работников;
- результаты опроса сотрудников ООО «Медицина Тольятти» показали неудовлетворенность работников коллективом.

Поэтому для совершенствования системы адаптации специалистов и руководителей организации ООО «Медицина Тольятти» были предложены следующие мероприятия для исследуемой организации:

- введение в штат организации должности HR-менеджера;
- разработка программы адаптации специалистов и руководителей организации;

- формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе как залог успешной адаптации специалистов и руководителей организации.

Было определено, что затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 498,264 тыс.руб. В 2021 году в организацию были приняты 6 человек, 4 из которых в этом же году уволились. Потери организации от увольнения новопринятых работников составили 703,7 тыс.руб.

Было определено, что экономический эффект от реализации мероприятий по совершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей организации ООО «Медицина Тольятти» составит 205,436 тыс.руб., а экономическая эффективность составит 0,41 руб./руб., что указывает на целесообразность их внедрения.

Список используемых источников

1. Аверченко Л. К. Управление персоналом в организации: Учебное пособие. Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2019. 203 с.
2. Андреева И. В., Кошелева С. В., Спивак В. А. Управление персоналом. М. : Олма-Пресс, 2017. 224 с.
3. Базавлуцкая Л. М. Теория управления персоналом : Учебное пособие. Челябинск : Библиотека А. Миллера, 2019. 100 с.
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : Учебник для студ. учреждений сред. проф. образования. 14-е изд., перераб. и доп. М. : Академия, 2018. 320 с.
5. Верещагина Л. С., Махметова А. Е. Основы управления персоналом: Учебное пособие под ред. проф. В.И. Долгого. Саратов: ССЭИ РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2019. 156 с.
6. Воденко К. В. и др. Управление персоналом : Учебник. Коллектив авторов. 2-е изд. М.: Дашков и К°; Ростов н/Д: Наука-Спектр, 2019. 374 с.
7. Вышневецкая Н. Г., Мухамадьянова Л. В. Адаптация персонала: определение и виды // Экономика и социум. 2019. № 2-1 (11). С. 924-928.
8. Елкина В. Н., Емцева Н. С. Особенности процесса адаптации персонала в организации // Экономика и социум. 2021. № 5-1 (84). С. 212-218.
9. Зеликова М. В. Влияние пандемии на процесс адаптации персонала // Актуальные вопросы адаптации персонала. 2021. № 7. С. 209-213.
10. Кобцева М. И. Использование современных инновационных технологий в процессе управления трудовой адаптацией персонала // Экономика и социум. 2021. № 2 (33). С. 172-180.
11. Королёва И. М., Рогов А. А., Бортник О. А. Управление персоналом: Учебное пособие. М. : МИИТ, 2018. 390 с.
12. Куценко В. Д. Современные проблемы адаптации персонала в организации // Экономика и социум. 2021. № 6-2 (85). С. 180-185.

13. Ламскова О. М. Система адаптации персонала в организации // Экономика и социум. 2019. № 3 (34). С. 190-201.
14. Латыпова Д. Р. Адаптация персонала // Экономика и социум. 2021. № 1-2 (80). С. 156-164.
15. Логвинов А. М., Масловский В. П., Цветочкина И. А. Управление персоналом : Учебное пособие. Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2018. 197 с.
16. Лысенко А. О. Теоретико-методические аспекты оценки системы адаптации сотрудников предприятия // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 6. С. 193-204.
17. Меркулова А. Д., Бакшеев С. Л. Управление адаптацией персонала // Экономика и социум. 2019. № 8 (27). С. 325-328.
18. Оноприйчук Б. С., Кислов А. В. Основные цели и этапы адаптации персонала в организации // Социальные науки. 2019. № 1 (1). С. 134-141.
19. Паутова М. А., Восканян Н. А. Подходы к определению понятия «адаптация персонала» // Экономика и социум. 2018. № 6 (49). С. 123-131.
20. Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / Под науч. ред. Ю. Г. Одегова. М. : Информ-Знание, 2019. 484 с.
21. Пономарев А. В., Батарчук Д. С. Современные проблемы и перспективы управления адаптацией персонала в организации // Экономика и социум. 2019. № 1-2 (56). С. 203-208.
22. Попазова О. А., Молодькова Э. Б. Управление персоналом организации: Учебник. СПб.: СПбГЭУ, 2019. 267 с.
23. Сергиенко Е. Г., Коршикова М. В., Чернобай Н. Б., Левушкина С. В. Адаптация персонала как важнейший элемент кадрового менеджмента организации // Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 4. С. 56-65.
24. Ужахова Л. М. Управление персоналом : Учебное пособие. Тюмень : ТГУ, 2018. 340 с.

25. Шинкаренко И. Н., Батарчук Д. С. Управление адаптацией персонала в организации: инструментальный подход // Экономика и социум. 2018. № 12 (43). С. 189-194.
26. Энгеловских В. Р. Адаптация персонала как механизм повышения эффективности работы персонала // Социальные науки. 2018. № 2 (13). С. 174-179.
27. <https://walchenmed.ru/> – Официальный сайт клиники «Вальхенмед».