

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 персонала медицинского учреждения

Обучающийся

О.Н. Голунова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Аннотация

Тема настоящей бакалаврской работы: «Совершенствование системы адаптации персонала медицинского учреждения».

Актуальность исследования заключается в том, что каждый человек в своей трудовой деятельности в коллективе сталкивается с проблемами адаптации на новом месте работы. Для более быстрого вхождения в коллектив и полного использования потенциала работника необходима совершенная система адаптации.

Целью данной работы является анализ существующей системы адаптации, применяемой в Государственном бюджетном учреждении здравоохранения Самарской области «Тольяттинская городская детская клиническая больница» (далее – ГБУЗ СО «ТГДКБ») и выработка способов и практических мероприятий по ее совершенствованию.

Главным объектом исследования является система адаптации персонала Государственного бюджетного учреждения здравоохранения Самарской области «Тольяттинская городская детская клиническая больница».

В качестве предмета исследования выступает указанное выше медицинское учреждение и влияние системы адаптации на рабочие процессы в нем.

Задачами настоящего исследования являются: изучение понятия и теоретических основ адаптации персонала, анализ и характеристика существующей системы адаптации персонала организации в настоящее время, разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала учреждения.

Для того, чтобы повысить эффективность работы системы адаптации персонала, а значит, и всей организации в целом, предлагается изменить существующую систему адаптации путем внедрения ряда практических мероприятий с учетом особенностей труда в учреждении.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы адаптации как системного процесса управления персоналом.	6
1.1 Теоретические аспекты понятия адаптации персонала.....	6
1.2 Современные методы управления адаптацией персонала и оценки ее эффективности.....	12
2 Анализ управления адаптацией персонала в ГБУЗ СО «ТГДКБ».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения	21
2.2 Оценка эффективности организации адаптации персонала в учреждении ...	31
3 Направления совершенствования системы адаптации персонала.....	37
3.1 Мероприятия по улучшению системы адаптации	37
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	45
Заключение	49
Список используемой литературы и используемых источников.....	50
Приложение А Организационная структура ГБУЗ СО «ТГДКБ»	54
Приложение Б Организационная структура отдела кадров ГБУЗ СО «ТГДКБ».....	55
Приложение В Должностная инструкция инспектора по кадрам.....	56
Приложение Г Положение о наставничестве	59
Приложение Д Форма индивидуального плана развития	62
Приложение Е Форма листа оценки сотрудника	63
Приложение Ж Анкета	66

Введение

Тот факт, что здоровье является главной ценностью жизни, а также одним из важнейших условий для обеспечения благополучия человека, не вызывает сомнений.

«Здравоохранение – отрасль деятельности государства, целью которой является организация и обеспечение доступного медицинского обслуживания населения, сохранение и повышение уровня его здоровья» [3, с. 22]. «В системе здравоохранения Российской Федерации выделяют три основных направления:

- оказание лечебно-профилактической помощи;
- обеспечение санитарно-эпидемиологического благополучия страны: (вопросы предупреждения эпидемий инфекционных болезней, санитарный надзор за качеством питьевой воды, продуктов питания, атмосферного воздуха и другие);
- укрепление здоровья населения: формирование здорового образа жизни, оздоровление условий труда и быта людей» [3, с. 26].

Тема данной работы интересна тем, что с проблемами адаптации на новом рабочем месте сталкивался, без преувеличения, любой человек. Приходя в новую компанию, новый коллектив, любой из нас испытывает дискомфорт и чувство неуверенности в новой обстановке.

Каждый человек приходит в новое место работы как сложившаяся личность, со своими убеждениями, целями, нормами поведения и ценностями, у него имеются определенные ожидания от будущей работы (размер оплаты труда, условия работы, содержание выполняемой работы, ответственность и так далее). В то же время, предприятие ожидает от работника соблюдения сложившихся традиций и корпоративных норм поведения и предъявляет требования к знаниям и навыкам работника, производительности работы, трудовой дисциплине. Для того, чтобы сотруднику максимально полно использовать свой потенциал, знания, опыт и умения, ему необходимо как

можно быстрее приспособиться к требованиям и правилам корпоративной культуры организации. Для наибольшей эффективности и сокращения времени включения нового сотрудника в трудовую деятельность, эти процессы должны быть осмысленными и управляемыми.

В работе рассматривается проблема адаптации медицинских работников на примере государственного бюджетного учреждения здравоохранения Самарской области «Тольяттинская городская детская клиническая больница». Тема работы выбрана исходя из ее актуальности в условиях дефицита медицинских работников и развития высокотехнологичных методов оказания медицинской помощи населению.

Объектом исследования является адаптация персонала.

В качестве предмета исследования бакалаврской работы рассматривается процесс по адаптации персонала в медицинском учреждении.

К целям настоящего исследования было отнесена необходимость выработки эффективной системы адаптации персонала для дальнейшего использования в повседневной работе руководством и кадровой службой учреждения.

Для того чтобы достичь поставленной цели, в работе решаются следующие задачи:

- изучение теории и основных понятий адаптации;
- проведение анализа построения процесса адаптации сотрудников в учреждении в настоящее время;
- выработка плана мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала.

При проведении исследований в работе использованы такие методы, как анализ статистических данных, интервью, изучение специальной литературы и обобщение.

Выпускная квалификационная работа содержит следующие разделы: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и используемых источников, приложения.

1 Теоретические основы адаптации как системного процесса управления персоналом.

1.1 Теоретические аспекты понятия адаптации персонала

Понятие «адаптации» законами эволюционного развития «отнесено к универсальному свойству живых систем, позволяющему им входить в устойчивое состояние и обеспечивающему рост, развитие и «мутацию» (изменение генотипа на той или иной стадии жизненного цикла). В теории управления адаптация определена как «свойство, характеризующее способность организации приспосабливаться к постоянно изменяющейся рыночной среде». Приспособление в словарном контексте означает повышение выживаемости организма, освоившегося в переменных условиях внешней среды путем приобретения нужных навыков и свойств» [1, с. 228].

Научный термин «адаптация» был введен в практику немецким физиологом Х. Аубертом во второй половине XVIII века, в 1865 году в связи с исследованием световой чувствительности глаза при изменении освещенности. Зарождение и развитие понятия «адаптация» связано с совокупностью наук о живой природе и эволюционной теории.

Одним из первых авторов, упоминавших адаптацию, был английский ученый Ч. Дарвин, который дал определение адаптации как процесса приспособления живых существ к внешним условиям окружающей среды их жизни и одной из движущих сил эволюции. С развитием науки понятие адаптации становилось шире и начало использоваться в таких науках, как социальная психология, социология, медицина.

Со временем, в понимании адаптации начинает развиваться направление, в котором рассматривается единство активности личности и активности природной и социальной окружающей среды, которое и составляет сущность адаптации.

Среди современных авторов можно выделить русских и советских ученых С. М. Сеченова, И. П. Павлова, Н. Е. Введенского, П. К. Анохина, А. В. Петровского, А. Н. Леонтьева, А. Г. Маклакова, Ф. Б. Березина, И. С. Кона и зарубежных - З. Фрейда, Г. Гартмана, Ж. Пиаже, Г. Селье, Г. Айзенка и других.

В наше время современные авторы по-разному трактуют понятие «адаптация персонала». Некоторые из определений представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Определение понятия адаптации в работах исследователей

Автор	Определение адаптации персонала
П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В. Д. Мостова	«Адаптация - это медицинский термин, который означает привыкание. От того, насколько успешно пройдет адаптация, будут зависеть производительность и качество труда работников, психологический климат и состояние межличностных отношений. Адаптация является своего рода индикатором для оценки работы по поиску, подбору и отбору персонала» [22]
А.В. Дейнека	«Трудовую адаптацию можно определить как приспособление, привыкание работника к требованиям профессии, усвоение им производственно-технических и социальных норм поведения, необходимых для выполнения трудовых функций» [7]
А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова	«Трудовая адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и тому подобное» [11]
И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова	«Адаптация в организации — это процесс взаимного приспособления работника и организации, активного освоения индивидом профессиональных и социальных функций, предполагающие преодоление возможных негативных моментов, инициированных как самим сотрудником, так и работодателем» [21]

Продолжение таблицы 1

Автор	Определение адаптации персонала
В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров	«Адаптация персонала представляет собой одно из важнейших направлений кадровой работы. По определению, адаптация — это процесс приспособления или изменения собственного поведения работника к новым профессиональным, социальным или экономическим условиям труда на предприятии (в организации). Этот процесс будет успешным только тогда, когда нормы и ценности коллектива станут нормами и ценностями данного работника» [4]

Адаптация персонала является одним из ключевых элементов системы управления человеческими ресурсами организации. Тем не менее, в практике управления персоналом основное внимание нередко уделяется таким направлениям работы, как обучение, развитие систем мотивации и оценки. Но необходимо понимать, что результативность всех этих мероприятий будет далека от желаемой, если вопросы адаптации и ее системного применения игнорируются или отходят на второй план.

«Трудовая адаптация персонала имеет особое значение в управлении персоналом, так как способствует вхождению человека в профессию, в организацию, а также формированию необходимых для деятельности профессиональных компетенций. Трудовая адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости человека в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Этот процесс предполагает приспособление к новому месту работы, правилам и порядкам (организационная адаптация); к тонкостям профессии, необходимым навыкам и приемам в работе (профессиональная адаптация); к условиям труда, режиму труда и отдыха (психофизиологическая адаптация); к коллективу, нормам, роли и статусу (социально - психологическая адаптация); к уровню и способам получения доходов (социально-экономическая адаптация).

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации» [14]. Разделение трудовой адаптации по видам показано на рисунке 1.



Рисунок 1 - Виды трудовой адаптации

Сегодня под термином адаптация понимается не только лишь приспособление, но и подразумевается существование двухстороннего процесса. Первая часть этого процесса – новый работник знакомится с организацией и ее правилами. Вторая часть заключается в том, что поведение нового работника изменяется, подстраиваясь под требования корпоративного этикета этой организации. Работник «включается» в жизнь организации, знакомится с корпоративными ценностями и особенностями ее корпоративной культуры. Именно в процессе адаптации формируется принципиальное решение о том, подходит ли этот работник данной организации, причем решение это принимается обеими сторонами.

«Придя на работу, новичку, желающему по-настоящему добиться успеха, приходится перестраиваться внутренне, приспосабливаясь к содержанию и условиям труда, социальной среде. Приспособление человека и коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям приводит к повышению эффективности их функционирования. Эта проблема в той или иной мере касается всех категорий работающих, но наиболее остро она стоит для молодых рабочих и молодых специалистов. Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь предприятия» [2, с. 89].

Успешная адаптация призвана снизить начальные затраты организации путем максимально быстрого перехода работника от ознакомительного этапа к полноценной и эффективной работе, привести к снижению уровня стресса и напряженности «новичка» в новой, незнакомой обстановке и сокращению текучести кадров, возникающей, в том числе, и из-за негативного отношения и неразрешенных проблем у нового сотрудника в первые дни и месяцы его работы.

В зависимости от выбранных критериев адаптацию классифицируют по нескольким видам. Например, по наличию трудового опыта различают адаптацию первичную и вторичную; по характеру приложения работником усилий для вхождения в коллектив – активную и пассивную.

Для практического применения наиболее интересно разделение видов адаптации на такие группы как производственная и непроизводственная адаптация, каждая из которых делится на более мелкие подгруппы [9] (рисунок 2).



Рисунок 2 - Виды адаптации

В соответствии с рисунком 2, адаптация подразделяется на производственную и внепроизводственную.

Внепроизводственная адаптация относится исключительно к областям жизни сотрудника, не связанным с его профессиональной деятельностью. В настоящее время очень малое количество компаний уделяют внимание внепроизводственной адаптации. Это связано прежде всего с тем, что требуются значительные денежные вложения. Кроме того, чаще всего руководство считает, что такого рода адаптация является личным делом сотрудника.

Профессиональная адаптация - это приспособление работника к выполняемой работе. Она заключается в ознакомлении и активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, приобретении профессиональных навыков, достаточных для качественного выполнения обязанностей, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии. «Профессиональная адаптация играет большую роль в ситуации вхождения в организацию молодого специалиста, так как у него имеется в основном теоретическое представление о том, как происходит рабочий процесс» [9, с. 204].

В процессе адаптации принято выделять четыре этапа, которые охватывают время от момента трудоустройства до начала функционирования и стабильной работы сотрудника:

- предварительный этап (подготовка рабочего места, спецодежды, назначение наставника);
- вводный этап (изучение локальных нормативных актов, знакомство с руководителями, коллегами);
- вхождение в должность (основной этап, во время которого работник начинает применять свои навыки и знания для решения поставленных задач и нарабатывает эффективные схемы межличностных отношений);
- заключительный этап (оценка результатов адаптации, готовности работника к дальнейшей профессиональной деятельности).

Рассматривая длительность процесса адаптации, необходимо отметить, что она обычно совпадает с продолжительностью испытательного срока (три месяца). Основная часть приходится на этап вхождения в должность, тогда как на подготовительный и вводный этап отводится не более одной недели.

1.2 Современные методы управления адаптацией персонала и оценки ее эффективности

Актуальность и важность поиска направлений и механизмов совершенствования управления адаптацией персонала современных организаций обусловлена множеством причин. Среди таких причин можно назвать необходимость сокращения адаптационного периода у новых сотрудников и снижение расходов на данный процесс. Также, что немаловажно - эффективность существующей практики управления адаптацией персонала напрямую оказывает влияние на существующий имидж организации и работодателя. Грамотное взаимодействие с новыми сотрудниками приводит к формированию у них позитивного отношения к своим трудовым обязанностям. Так же программа адаптации благотворно влияет на эффективность работы кадрового подразделения организации, сокращая вероятность текучести кадров [12, с. 287].

Для успешного функционирования процесса адаптации, как и любого другого процесса, требуется целенаправленная и последовательная деятельность по планированию, организации, проведению и контролю процесса адаптации со стороны работодателя.

Механизм управления адаптации должен включать в себя ответы на три главных вопроса:

- кто отвечает за выполнение функций, связанных с адаптацией и что, именно входит в функциональные обязанности;
- какими организационными решениями обеспечивается выполнение программы адаптации;
- какие показатели могут характеризовать процесс и как изменяются эти показатели с течением времени.

Таким образом, управление трудовой адаптацией состоит из трех взаимосвязанных организационных составляющих:

- структурное закрепление, которое подразумевает выделение особого структурного подразделения, или сотрудника в организации, которые занимаются вопросами управления адаптацией в масштабах

предприятия и несут ответственность за результативность процедур адаптации;

- применение методов адаптации, которые и являются инструментами системы адаптации;
- информационное обеспечение, которое предназначено для сбора первичной информации и определения на ее основе показателей уровня и длительности адаптации.

Работодатели используют самые разные методы адаптации персонала в организации. В таблице 2 перечислены способы, пользующиеся особым спросом на текущий момент времени. И наибольшего эффекта можно добиться при их совместном использовании [16]:

Таблица 2 – Современные методы адаптации персонала

Метод	Содержание метода
Наставничество	Этот метод применяли ещё 50-70 лет назад. Наставник подробно объясняет и показывает на практике, что и как предстоит делать новичку. Он же может объяснить, где находятся зоны отдыха, как попасть на приём к руководству и так далее.
Приглашение нового сотрудника на корпоративные мероприятия	Совместные обеды с руководством, тимбилдинги и так далее. Здесь можно в неофициальной обстановке познакомиться с коллегами, топ-менеджерами, сотрудниками иных подразделений.
Адаптационные беседы	Непосредственный руководитель или специалист по персоналу отвечает на вопросы новичков. Такие беседы целесообразно проводить не только сразу после подписания трудового договора, но и после 2-4 недель работы. Новому сотруднику они позволяют получить дополнительную информацию о коллективе, оплате труда. А работник службы по персоналу выясняет, нет ли у вновь принятого проблем с адаптацией, конфликтов с кем-либо из коллег.
Ознакомительный семинар	Семинар для адаптации сотрудников новой организации, применяется для

	быстрого знакомства с правилами организации, а также знакомства с другими новичками.
Офис-тур	Ознакомительная экскурсия по организации.

Продолжение таблицы 2

Метод	Содержание метода
Составление справочника нового сотрудника	В нём можно собрать информацию по следующим темам: режим работы, дресс-код, порядок документооборота в компании и так далее. При наличии справочника специалистам службы персонала не придётся постоянно отвечать на одни и те же вопросы.
Баддинг (Buddying)	Этот метод можно считать разновидностью наставничества. Опыт передает не «старый» сотрудник, а такой же «молодой», но принятый на работу ранее. Преимущество баддинга в том, что общение в этом случае строится на достаточно непринужденной основе, отсутствует некоторая доля напряженности.
Шедуинг (Shadowing)	Метод является модификацией наставничества. Отличие от «классической» версии в том, что новичок не задаёт вопросы наставнику, а повторяет за ним все действия рабочего характера.

Комплексный подход, включающий в себя использование адаптационных методов, выделение факторов успешности адаптации сотрудников, мониторинг и регулярное совершенствование системы адаптации позволяет наиболее полно учитывать интересы как работника, так и работодателя. Успешные адаптационные программы делают работников более мотивированными, повышают лояльность и производительность труда и этим позволяют получить высокие показатели эффективности и благоприятный психологический климат в коллективе [8].

От того, насколько успешно прошла адаптация нового работника, зависит и решение таких задач организации:

- снижение начальных затрат;
- снижение текучести кадров;
- уменьшение времени выхода сотрудника на плановые показатели эффективности труда;

- плавное и неконфликтное вливание работника в сложившийся коллектив.

«В настоящее время процесс управления адаптацией нового персонала становится одной из важнейших задач, стоящих перед службой персонала компании. О том, что механизм адаптации правильно сформирован, внедрен и управляем, можно говорить лишь тогда, когда результатом процесса адаптации являются мотивированные на работу сотрудники, осуществляющие свою деятельность не только в соответствии со своими личными целями, но и нацеленные на решение корпоративных задач. Таким образом, новый сотрудник становится ресурсом компании уже на начальном этапе работы» [19, с. 18].

Можно оценивать разные аспекты процесса адаптации - систему в целом, адаптацию определенного сотрудника, конкретный инструмент или мероприятие. Главное - на основании полученных результатов принимать грамотные управленческие решения. Ключевые показатели эффективности адаптации приведены в таблице 3 [7]:

Таблица 3 – Ключевые показатели эффективности адаптации

Показатель	Сущность показателя
Стоимость адаптации одного сотрудника	Рассчитывается исходя из стоимости работы лиц, вовлеченных в процесс адаптации, - наставника, непосредственного руководителя, специалистов службы персонала, а также цены раздаточных и других материалов.
Стоимость подготовки наставника	Размер инвестиций, вложенный в развитие профессиональных компетенций наставника, в разработку обучающих мероприятий, которые он будет проводить для новичков.

Продолжение таблицы 3

Показатель	Сущность показателя
Процент должностей, охваченных системой адаптации	Реальную ситуацию удобнее всего отслеживать с помощью «матрицы адаптации», по которой можно выяснить, какие действия и в отношении какой категории сотрудников уже применяются, а какие - пока остаются в планах. В идеале – 100 процентов
Процент сотрудников, выполняющих функции наставников	Данный показатель определяет служба персонала. Он зависит от численности персонала подразделений и количества новичков в них
Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, по отношению к общему числу принятых	Обратным этому является показатель «Процент сотрудников, покинувших компанию в течение или по итогам испытательного срока». Для менеджера по персоналу важно анализировать, кто был инициатором расторжения трудового договора - сам работник или его непосредственный руководитель. Если такие случаи не единичны, причина их может крыться в несовершенстве системы подбора.

Наиболее распространенные в службах персонала российских предприятий методы оценки адаптации приведены в таблице 4 [23]:

Таблица 4 – Методы оценки адаптации

Показатель	Сущность показателя
Оценка через удовлетворенность	«Для оценки удовлетворенности используются два критерия: «удовлетворенность работой» и «удовлетворенность организации сотрудником». Благодаря специальной анкете можно диагностировать различные трудности, которые возникают во время рабочего процесса, выяснить профессиональные интересы сотрудника и темпы формирования этих интересов» [23].

Продолжение таблицы 4

Показатель	Сущность показателя
Оценка через разработку показателей эффективности	«Оценка эффективности адаптации персонала производится с помощью двух видов показателей: объективных и субъективных. В свою очередь объективные показатели представляют собой оценку эффективности трудовой деятельности, и их можно разделить на группы, основываясь на принадлежности к какому-либо из аспектов: профессиональный – соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места, социально-психологический – степень соответствия поведения человека нормам и правилам организации, психофизиологический – степень утомляемости, уровень перегрузок, стресс. К субъективным показателям относится оценка самого работника своих отношений с остальным персоналом, своей компетентности» [23].
Интегральная система оценки эффективности адаптационных программ	«Эта система помогает определить зависимость результатов адаптации персонала от деятельности компании, и наоборот. Субъективные критерии эффективности схожи с критериями удовлетворенности. Оценка эффективности адаптации имеет и субъективные показатели, и объективные. Благодаря объективным критериям можно сделать вывод о том, что результат адаптации измеряется количественными показателями и четко интерпретируется, а субъективный фактор оценки показателя степени удовлетворенности несколько снижается. Интегральный подход помогает выделить достаточно прозрачный для современных управленцев механизм взаимодействия основных элементов инструментария управления персоналом – в конкретном случае речь идет об адаптации и общей эффективности деятельности компании, подразумевая и конкурентоспособность в том числе» [23].

Можно сделать вывод, что адаптация – это механизм контакта сотрудника с его рабочим окружением, с одной стороны, а с другой – это возможность для самой организации развивать и совершенствовать ее кадровый потенциал.

«Показателями успешной адаптации является высокий социальный статус человека в данном коллективе, удовлетворение его условиями труда, низкий уровень текучести кадров. Практика показывает, что 90 процентов людей, которые уволились в течение первого года, приняли это решение в первые дни своего пребывания в организации по причине отсутствия информации о порядке работы, социальной инфраструктуре и особенностях коллег» [4, с. 60].

Программа адаптации сама по себе не гарантирует, что новичок успешно вольётся в новый коллектив и быстро приступит к работе. Важно, чтобы она учитывала специфику отрасли, правила, по которым живёт конкретный коллектив, и требования к новой для сотрудника должности. Если спустя два месяца сотрудник продолжает делать ошибки, конфликтует с коллегами и руководством или увольняется - возможно, стоит провести оценку эффективности адаптации персонала и пересмотреть программу.

Успешная адаптация требует комплексного подхода - потребуются участие коллег, обратная связь, регулярная поддержка со стороны руководства, адекватное информирование, регулярный аудит результатов. Оценка эффективности адаптации сотрудников поможет выявить слабые места в организации системы адаптации персонала и указать на аспекты, которые необходимо доработать для более высокого удержания персонала, в связи с этим «представляется целесообразным на крупных предприятиях выделять в составе службы управления персоналом подразделение, а на малых и средних предприятиях – хотя бы специалиста по управлению адаптацией» [22].

2 Анализ управления адаптацией персонала в ГБУЗ СО «ТГДКБ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения

Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Самарской области «Тольяттинская городская детская клиническая больница» (далее – ГБУЗ СО «ТГДКБ») начало свою деятельность в 1988 году [15]. Больница расположена в Центральном районе города Тольятти на площади 43 061 м², имеет четыре здания, частично связанных между собой переходами, общая площадь помещений основного корпуса 24 840 м².

Тольяттинская городская детская клиническая больница является многопрофильным стационаром, круглосуточно оказывающим медицинскую помощь детскому населению города.

Согласно Уставу, данное медицинское учреждение является некоммерческой организацией, созданной для выполнения работ и оказания услуг в целях обеспечения реализации полномочий министерства здравоохранения Самарской области (далее Министерство), предусмотренных законодательством Российской Федерации [15].

Тип учреждения – бюджетное.

Деятельность Учреждения регламентируется законодательством Российской Федерации и Самарской области, нормативными правовыми актами Министерства здравоохранения Российской Федерации, приказами Министерства, распоряжениями министра здравоохранения Самарской области и Уставом.

Целью деятельности Учреждения является обеспечение прав граждан на медицинскую помощь в соответствии с территориальной программой государственных гарантий бесплатного оказания населению Самарской области медицинской помощи.

Предметом деятельности Учреждения является осуществление медицинской деятельности в соответствии с законодательными и иными

нормативными правовыми актами Российской Федерации, в том числе порядками оказания медицинской помощи и стандартами медицинской помощи.

Руководителем учреждения с 2016 года является главный врач Гаршина Светлана Юрьевна.

В учреждении оказывается медицинская помощь по следующим профилям: неврология, хирургия, пульмонология, нейрохирургия, травматология и ортопедия, педиатрия, рентгенология, физиотерапия, аллергология-иммунология, урология, эндокринология, клиническая лабораторная диагностика, нефрология, гастроэнтерология, эндоскопия, рефлексотерапия, функциональная диагностика.

В 2016 году больница получила аккредитацию для оказания высокотехнологичной медицинской помощи пациентам с сахарным диабетом, детским церебральным параличом, аномалии развития мочевыделительной системы, тяжелая форма бронхиальной астмы.

Организационная структура учреждения приведена в приложении А, на рисунке А.1.

К администрации относятся заместители главного врача по направлениям деятельности и главный бухгалтер.

Лечебные отделения по форме оказания медицинской помощи подразделяются на стационарные и амбулаторные.

К стационарным отделениям относятся:

- педиатрические отделения №1, 11;
- неврологическое отделение №5;
- пульмонологическое отделение №7;
- травматолого - ортопедическое отделение №8;
- нейрохирургическое отделение №10;
- диагностическое отделение;
- операционный блок;

- отделение медицинской реабилитации;
- отделение детской хирургии и детской урологии-андрологии;
- приемное отделение.

Стационар состоит из специализированных отделений по следующим профилям: педиатрические (соматические), гастроэнтерологические, эндокринологические, нефрологические, пульмонологические, неврологические реабилитационные соматические, хирургические, уроандрологические, нейрохирургические, травматологические, ортопедические, реанимационные, диагностические. Отделения интенсивных методов лечения включают в себя отделение анестезиологии, реанимации и интенсивной терапии.

К амбулаторным отделениям относится травмпункт, который обеспечивает диагностическую и лечебную помощь больным с травмами и острыми заболеваниями костно-мышечной системы, обратившимся для оказания неотложной медицинской помощи, направление больных с травмами и острыми заболеваниями костно-мышечной системы по профилю "травматология и ортопедия" для оказания медицинской помощи в стационарных условиях медицинской организации.

Также, в соответствии с приказом Министерства здравоохранения Самарской области от 2.10.2017 №1071 «О внесении изменений в приказ министерства здравоохранения Самарской области от 29.09.2015г. №1414 «О совершенствовании организации медицинской помощи пострадавшим в ДТП, в том числе с сочетанными травмами, сопровождающимися шоком, на территории Самарской области» [18] на базе ГБУЗ СО «ТГДКБ» действует специализированный травматологический центр для оказания экстренной неотложной медицинской помощи пострадавшим с тяжелыми травмами.

Консультативно-диагностический центр, входящий в состав диагностического отделения, обеспечивает прием пациентов специалистами ГБУЗ СО «ТГДКБ» по направлениям врачей городских медицинских

организаций. Запись осуществляется дистанционно с использованием сети Интернет и по телефону.

К вспомогательным отделениям относятся физиотерапевтическое отделение, клинико-диагностическая лаборатория.

Основной задачей физиотерапевтического отделения является оказание физиотерапевтической помощи, которая основана на применении, главным образом, физических факторов лечебного воздействия.

Основными задачами клинико-диагностической лаборатории являются получение диагностической информации о функционировании организма путем измерения параметров биологических субстанций, участвующих в физиологических и биохимических процессах, проходящих в организме, а также отбор биологического материала и выдача соответствующих медицинских заключений.

Вспомогательные службы представлены планово-экономическим, юридическим, техническим отделом, бухгалтерией, отделом кадров и отделом информатизации.

В задачи планово-экономического отдела входят:

- организация работы по финансово-экономическому планированию деятельности учреждения;
- реализация принципа управления и формирования бюджетных средств в соответствии с законодательством Российской Федерации, приказами и распоряжениями руководителя Учреждения, разработка проектов перспективных и текущих финансовых планов по всем видам деятельности.

Юридический отдел занимается правовым обеспечением деятельности организации, которое включает в себя:

- обеспечение соблюдения норм действующего законодательства;
- правовое консультирование сотрудников;
- ведение договорной работы;

- выполнение претензионно-исковой работы и представительство в судах;
- разработка внутренних (локальных) нормативных актов.

Технический отдел обеспечивает функционирование и поддержание в работоспособном состоянии технической инфраструктуры организации, заключение соответствующих хозяйственных договоров, перевозку пассажиров и грузов, организацию курьерской работы, доставку почтовой корреспонденции, организацию и проведение работы по охране труда и пожарной безопасности.

В функции бухгалтерии входят такие направления как:

- организация бухгалтерского учета основных средств и нематериальных активов;
- учет денежных средств;
- учет материалов;
- ведение расчетов с работниками и начисление заработной платы;
- учет расчетных операций, проведение кассовых операций.

Отдел информатизации:

- анализ, внедрение и обеспечение развития информационных систем, применяемых в организации;
- сопровождение информационных систем, в том числе - разработка и поддержание в актуальном состоянии официального сайта, обеспечение функционирования линий защищенной телекоммуникационной связи;
- предоставление и контроль доступа к информационным ресурсам организации;
- закупка и обеспечение рабочих мест компьютерной техникой и аппаратурой связи.

В задачи отдела кадров входят такие направления деятельности, как:

- планирование потребности организации в персонале;

- отбор и найм работников;
- разработка программ нематериального стимулирования работников;
- организация обучения и повышения квалификации работников;
- работа по организации процесса адаптации персонала;
- кадровое делопроизводство.

Общая численность персонала организации составляет 349 человек.

Организационная структура отдела кадров, приведена в приложении Б, на рисунке Б.1, должностная инструкция инспектора по кадрам – в приложении В, на рисунках В.1-В.3.

В соответствии с должностными инструкциями, основными направлениями деятельности сотрудников отдела кадров в рамках работы с персоналом являются:

- подбор и найм на работу персонала;
- организация процесса и контроль адаптации новых сотрудников;
- организация повышения квалификации работников, в том числе, высшего и среднего медицинского персонала в рамках системы непрерывного медицинского образования, регламентированного Положением об аккредитации специалистов [17].

Отдельного нормативного акта, регламентирующего процессы подбора и найма персонала в организации, нет.

Алгоритм работы по этому направлению деятельности выглядит следующим образом:

- производится поиск наиболее подходящего кандидата на вакантную должность согласно заявке, на комплектование от руководителя структурного подразделения;
- проводится собеседование с кандидатом;
- после того, как принято решение о приеме работника на работу, кандидат в отделе кадров пишет заявление о приеме на работу. До подписания трудового договора знакомится под роспись с

учредительными документами учреждения (Уставом организации, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией);

- оформляет приемный лист;
- далее работник направляется на свое рабочее место, где приступает к своим трудовым обязанностям.

Положение по адаптации персонала в учреждении отсутствует, но имеется локальный нормативный документ «Положение о наставничестве» (приложение Г, рисунки Г.1-Г.3).

Вопросами профессиональной и социальной адаптации медицинских работников, как правило, занимается старшая медицинская сестра или заведующий отделением.

Для вспомогательных работников обычно в роли наставника выступает непосредственный руководитель.

Наставник знакомит нового сотрудника с коллективом, доводит до него конкретные обязанности на рабочем месте, разъясняет предъявляемые требования. Если у сотрудника в процессе работы возникают вопросы, то он обращается к наставнику и получает необходимую информацию.

Одной из ключевых задач деятельности отдела кадров является организация обучения и повышения квалификации высшего и среднего медицинского персонала в системе непрерывного медицинского образования, которое пришло на смену сертификации медицинских работников [13]. До 2016 года нормативными документами Министерства здравоохранения было предусмотрено, весь медицинский персонал должен проходить повышение квалификации один раз в пять лет и после это получать сертификат на право осуществления медицинской деятельности.

В настоящее время обучение необходимо проходить ежегодно и по истечении пяти лет – документы направлять в аккредитационную комиссию для получения аккредитации специалиста.

Вопросы сертификации и аккредитации медицинского персонала регламентированы нормативными правовыми документами министерства здравоохранения Российской Федерации [17].

В этом процессе отдел кадров выполняет следующие функции:

- принимает от сотрудников заявки на обучение по соответствующей специальности. Программу обучения медицинские работники выбирают самостоятельно в своем личном кабинете на портале непрерывного образования;
- отправляет необходимые документы в образовательную организацию для получения реквизитов доступа к обучению, составления договора, счетов на оплату;
- после оплаты и прохождения обучения организует получение удостоверений о повышении квалификации;
- организует и подготавливает отправку итогов цикла в аккредитационную комиссию в электронном виде;
- после получения документов о прохождении аккредитации, работники отдела кадров вносят данные в электронные базы учета персонала.

Основные показатели деятельности ГБУЗ СО «ТГДКБ» за 2021-2023 годы приведены в таблице 5.

Как видно из таблицы 5, за последние три года доходы учреждения:

- выросли в 2022 году по отношению к 2021 году на 6766 т.р. (2,5%) за счет доходов от оказания коммерческих (платных) услуг и аренды собственных помещений;
- выросли в 2023 году по отношению к 2022 году на 75683 т.р. (27,1%) за счет доходов от оказания коммерческих (платных) услуг, доходов от услуг по программе государственного (обязательного) страхования, доходов от возмещения Социальным фондом России, аренды помещений.

Таблица 5 – Основные экономические показатели деятельности учреждения за последние три года

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022 - 2021 г.		2023 - 2022 г.	
				Абсолютное изменение (+/-)	Темп прироста, %	Абсолютное изменение (+/-)	Темп прироста, %
Доходы всего, т.р.	272808	279574	355257	6766	2,5%	75683	27,1%
Расходы всего, т.р.	264821	287671	359129	22850	8,6%	71458	24,8%
Основные средства, т.р.	141971	168351	148610	26380	18,98%	-19741	-11,7%
Численность ППП, чел.	352	348	349	-4	-1,1%	1	0,3%
Фонд оплаты ППП, т.р.	191366	196887	228764	5521	2,9%	31877	16,1%
Производительность труда работающего, т.р.	775,0	803,4	1017,9	28,4	3,7%	214,6	26,7%
Среднегодовая заработная плата работающего, т.р.	543,7	565,8	655,5	22,1	4,1%	89,7	15,9%
Фондоотдача	1,92	1,66	2,39	-0,26	-13,6%	0,73	44,0%

—

—

Динамика общих расходов:

- увеличиваются в 2022 году относительно 2021 года на 22850 т.р. (8,6%) за счет увеличения расходов по всем статьям, в основном по оплате труда;
- увеличиваются в 2023 году относительно 2022 года на 71458 т.р. (24,8%) за счет увеличения расходов по всем статьям, в основном по оплате труда.

В 2022 году наблюдается увеличение основных средств по сравнению с 2021 годом на 26380 т.р. (18,6%), а в 2023 году – наоборот, уменьшение по сравнению с 2022 годом на 19741 т.р. (11,7%), что повлияло на фондоотдачу, которая уменьшилась в 2022 году по сравнению с 2021 годом на 0,26 (13,6%), увеличилась в 2023 году по сравнению с 2022 годом на 0,73 (44,0%).

Численность производственно-промышленного персонала (далее – ППП) медицинского учреждения снизилась в 2022 году относительно 2021 года на 4 человек (1,1%), а в 2023 году увеличилась относительно 2022 года на 1 человека, что составило 0,3%.

Фонд оплаты ППП в 2022 году увеличился относительно 2021 года на 5521 т.р. (2,9%), в 2023 году увеличился по сравнению с 2022 годом на 31877 т.р. (16,2%). При этом среднегодовая заработная плата работающего выросла в 2022 году на 22,1 т.р. (4,1%) по сравнению с 2021 годом, а в 2023 году увеличение составило 89,7 т.р. (15,9%) к показателю 2022 года. Повышение обусловлено индексацией заработной платы и повышением государственного финансирования.

В целом, ГБУЗ СО «ТГДКБ» в 2022 - 2023 годах является убыточным, но и извлечение коммерческой выгоды не входит в цели его деятельности, так как учреждение, согласно Уставу, относится к некоммерческим организациям и создано для выполнения работ и оказания услуг в целях обеспечения реализации полномочий министерства здравоохранения

Самарской области, предусмотренных законодательством Российской Федерации [15].

2.2 Оценка эффективности организации адаптации персонала в учреждении

Проводить оценку эффективности того, насколько эффективно используются человеческие ресурсы следует, если руководство компании задумывается об оптимизации рабочих процессов и улучшения позиции компании среди конкурентов.

Также проведение оценки может выступить мощным фактором мотивации и для работников компании так как в процессе оценки возможно определить преимущества и недостатки сотрудника и определить, в каких направлениях возможно развивать и обучать сотрудника.

В настоящее время мотивированные и обученные сотрудники являются самым ценным капиталом любой организации.

Эффективность работы каждого отдельного сотрудника влияет на производительность, размер дохода организации, ее репутацию.

С помощью системы оценки эффективности использования персонала можно проанализировать уровень профессиональных знаний сотрудников, их потенциал, лидерские качества, мотивацию, склонность к конфликтам, а также создать кадровый резерв и скорректировать требования к новым специалистам.

Медицинское учреждение ГБУЗ СО «ТГДКБ» является крупным многопрофильным лечебным учреждением, оказывающим разные, и в том числе, высокотехнологичные виды медицинских услуг детскому населению города Тольятти.

В соответствии с организационной структурой, все функции по направлению управления персоналом выполняет отдел кадров, который наряду с этим занимается и вопросами кадрового делопроизводства, а также обучения и аттестации медицинского персонала. Отдельно выделенной

службы или подразделения по управлению персоналом в организационной структуре нет.

Для оценки эффективности использования персонала могут применяться такие методы, как:

- комплексная оценка с использованием интервью, деловых игр, что позволяет выявить факторы, отрицательно влияющие на производительность труда. В рассматриваемом в рамках бакалаврской работы учреждении этот метод в настоящее время на практике не применяется;
- аттестация, или процедура позволяющая сравнить то, как работают сотрудники со стандартными процедурами. Аттестация делает возможным принятие конкретного управленческого решения к сотруднику. В учреждении в классическом понимании аттестация не проводится. Подлежат аттестации только медицинские работники высшего и среднего звена в рамках системы непрерывного медицинского образования и получения допуска к медицинской деятельности;
- метод «360 градусов», по результатам которого возможно оценить сотрудника со стороны его рабочего окружения с помощью анкетирования (руководители, коллеги сотрудника и его подчиненные). В учреждении этот метод применяется в форме анкетирования сотрудников, которое проводится эпизодически и нерегулярно, как правило, при возникновении каких-либо проблем.

Общая численность работников медицинского учреждения составляет в настоящий момент 349 чел.

Распределение работников по возрасту показано на рисунке 3.

Распределение сотрудников по половому признаку приведено на рисунке 4.

Из имеющихся данных, можно сделать выводы, что более половины работников имеют возраст свыше 40 лет, при этом большинство из них – женщины.

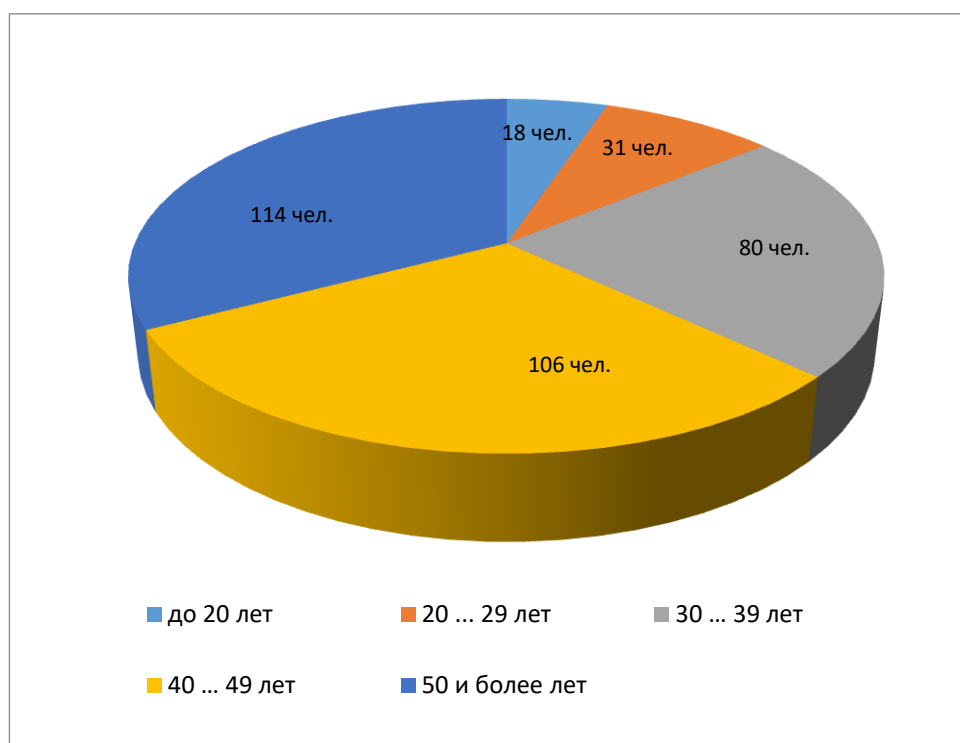


Рисунок 3 - Возрастная структура коллектива

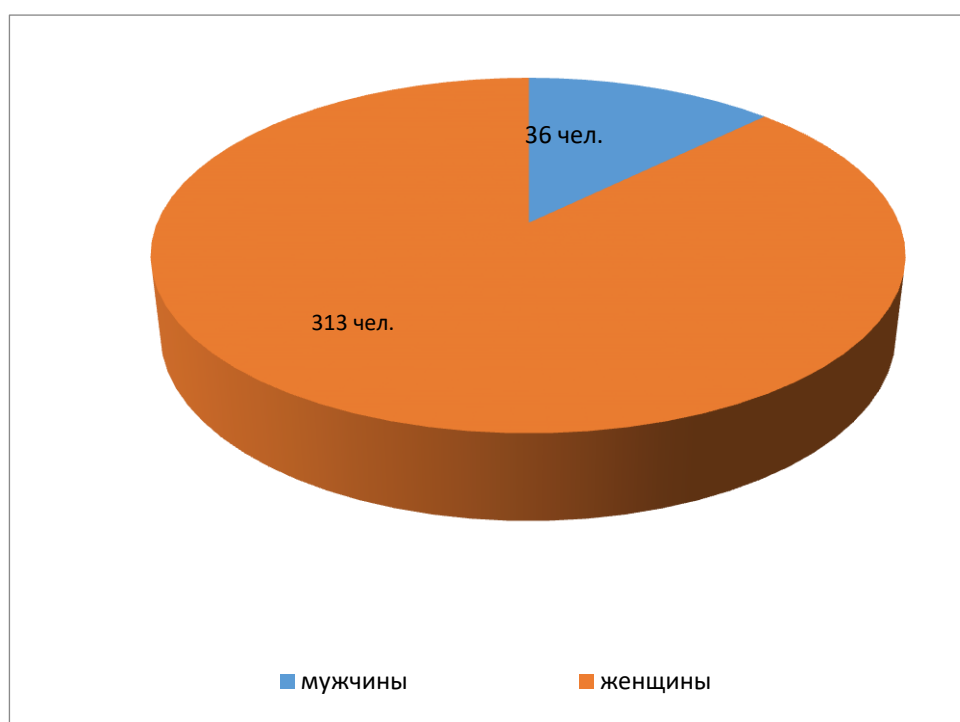


Рисунок 4 – Распределение сотрудников по половому признаку

Особенностями исследуемой организации являются низкий показатель укомплектованности, равный 72%. Также важно отметить, что показатель текучести, который в 2023 году равен 12%, указывает на явные проблемы в организации работы с персоналом учреждения.

Учитывая половозрастной состав (преобладание работников женского пола) и высокую текучесть, можно сделать вывод о том, что в организации возможно эффективно применять методы работы с персоналом, направленные на удержание работников.

Одним из таких методов является развитие системы адаптации персонала.

В настоящее время, учитывая немногочисленный состав отдела кадров, вопросы адаптации возложены на руководителей структурных подразделений.

Для понимания того, как организована работа по адаптации принятых на работу сотрудников, проведено интервью с руководителями структурных подразделений и руководителем отдела кадров. В общем виде, процедура адаптации в организации в настоящее время приведена ниже.

После первого собеседования в отделе кадров и проверки наличия необходимых для приема на работу документов, претендент направляется на собеседование к руководителю структурного подразделения (медицинского отделения, функционального отдела). В случае успешного прохождения собеседования, руководитель принимает решение о приеме работника и направляет его в отдел кадров для начала процедуры приема. Как правило, при приеме новых работников им устанавливается испытательный срок длительностью 3 месяца.

В процессе приема специалист по кадрам знакомит работника под роспись с трудовым договором, должностной инструкцией, правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором. Эти действия,

как правило, проводятся не с целью ускорения или облегчения адаптации нового сотрудника, а для исполнения требований трудового законодательства Российской Федерации, согласно которым работодатель при приеме на работу должен ознакомить работника с нормативными актами учреждения, связанными с трудовой деятельностью сотрудника.

Далее работник направляется в подразделение, на свое рабочее место.

В процессе исследования отмечено, что в организации не существует путеводителя для новых сотрудников или «папки новичка», содержащих самую основную информацию об организации, необходимую для того, чтобы помочь новичку сделать первые шаги на новом месте работы. Такой сборник со схемой расположения подразделений организации, телефонным справочником с должностями, фамилиями и фотографиями сотрудников, регламентами и правилами работы компании, информацией о том, куда следует обращаться в тех или иных случаях. Такой сборник мог бы не только облегчить сотруднику поиск источника нужной информации внутри Компании, но и существенно сэкономить время и усилия остальных сотрудников (которых новичок не будет отвлекать от работы в поиске новых сведений), а в итоге – обеспечить более быстрое вхождение нового работника в коллектив организации [27].

Отметим, что у организации имеется корпоративный сайт, но на нем представлена только общая информация для внешних пользователей.

Вопросами профессиональной адаптации новых сотрудников – медицинских работников, как правило, занимается старшая медицинская сестра или заведующий отделением.

Для вспомогательных работников обычно в роли наставника выступает непосредственный руководитель.

Следует отметить, что в организации отсутствует утвержденное положение о наставничестве, определяющее цели, задачи, требования к наставнику, методы работы наставника и порядок проведения контроля за ходом адаптации. Наставник назначается устным распоряжением

руководителя. Каких-либо тренингов или обучающих программ для наставников не проводится. Результативность и эффективность прохождения адаптационного периода зависит в основном от способностей наставника и его желания делиться своим опытом.

Руководитель представляет работника в своем подразделении, с сотрудником проводится беседа о его обязанностях, задачах и требованиях к выполняемой работе, после чего он приступает к работе. В текущей работе новый сотрудник для решения вопросов и проблем может обращаться за помощью к руководителю или более опытным работникам, но из-за их высокой загруженности не всегда получает необходимую помощь и поддержку. Эпизодически, при наличии свободного времени, с работником со стороны наставника или руководителя могут проводиться беседы о ходе адаптации, возникших вопросах и проблемах.

По окончании испытательного срока работник формально считается утвержденным в постоянной должности. Мониторинг процесса адаптации и оценка ее результативности не производится.

При этом, в организации отсутствуют актуальные нормативные документы, регламентирующие порядок и принципы работы с новыми работниками.

Таким образом, можно сделать вывод, что в настоящее время в учреждении отсутствует целостная система адаптации новых работников, можно наблюдать лишь ее фрагменты. Такое положение дел часто приводит к тому, что новый работник долгое время не может ощутить себя полноценным членом коллектива, испытывает чувство дискомфорта от того, что не может вникнуть в работу, чувствует себя ненужным и со временем это может привести его к решению покинуть организацию.

3 Направления совершенствования системы адаптации персонала

3.1 Мероприятия по улучшению системы адаптации

Эффективная реализация проекта по развитию системы адаптации невозможно без решения тех проблем, которые были выявлены при анализе существующих в организации процессов. Для этого необходимо разработать программу адаптации, состоящую из следующих этапов (рисунок 5):

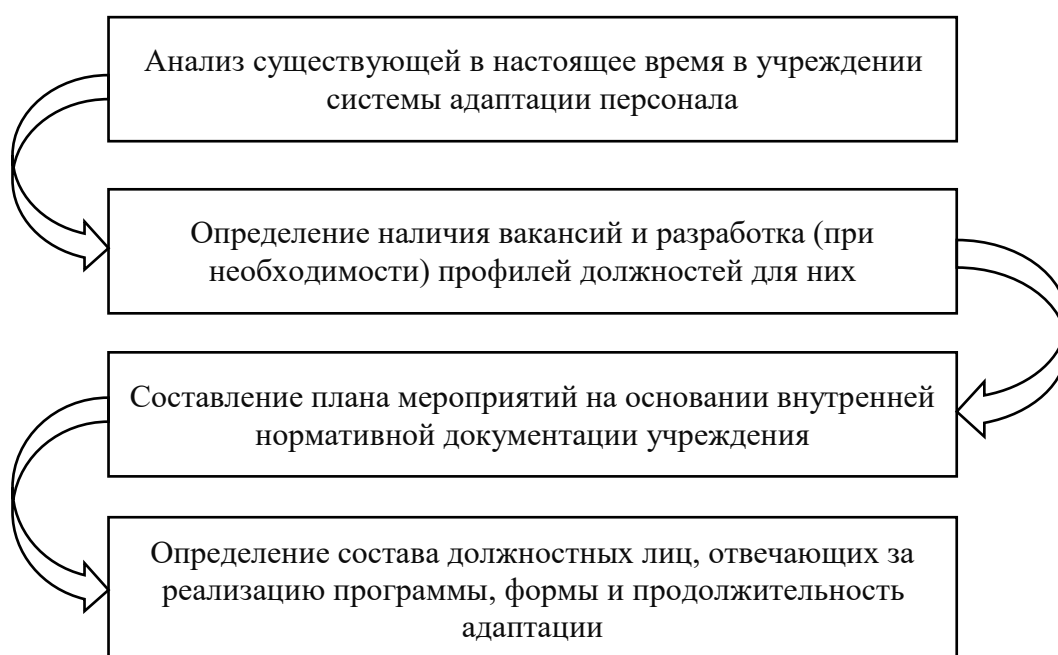


Рисунок 5 – Этапы разработки программы адаптации

В организации требуется распределить и закрепить функции управления адаптацией за структурными подразделениями и отдельными должностями. Эти функции, в масштабах организации в целом, предлагается возложить на отдел кадров, в котором закрепить их за специалистом, занимающимся вопросами обучения персонала. В каждом структурном подразделении необходимо определить лиц, ответственных за адаптацию принятых сотрудников. Вероятнее всего, это должен быть руководитель

подразделения, но в лечебных отделениях заниматься адаптацией новых работников может и старшая медицинская сестра. Также необходимо внести изменения в положения об отделах и должностные инструкции, где следует отразить, кроме новых функций, и функциональные взаимосвязи при осуществлении процесса адаптации.

Следующим шагом в организации технологии процесса адаптации является разработка положения о наставничестве. Положение должно раскрывать цели, задачи и порядок организации наставничества. В нем должны быть конкретизированы требования к личности наставника, сроки установления наставничества, порядок работы наставника с молодыми специалистами, порядок проведения контроля за ходом адаптации, методы мотивации наставника и должно четко отвечать на вопросы:

- по каким критериям проводится отбор наставников;
- какие мероприятия проводятся во время адаптации;
- какие оформляются документы, и кто контролирует работу наставника.

Для работников, задействованных в процессе управления адаптацией, необходимо провести обучение. Возможны варианты дистанционного обучения всех ответственных во внешних организациях, либо, для сокращения затрат, обучение внутреннего тренера, с последующим проведением им семинаров для лиц, ответственных за адаптацию сотрудников в подразделениях стационара.

В процессе построения системы адаптации предлагается создание закрытой для внешних пользователей области сайта, с доступом только для сотрудников. В этой части сайта можно разместить список всех сотрудников с должностями, фотографиями, телефонный справочник и электронную версию справочника нового сотрудника. Здесь же можно разработать систему обратной связи для адаптируемых сотрудников, в которой они могли бы задать вопросы руководителю подразделения, специалисту по кадрам или руководству организации, на которые не нашли ответа у наставника. Также,

при возможности, можно было бы организовать мониторинг исполнения индивидуального плана развития, анкетирование наставника и адаптируемого сотрудника на сайте в электронном виде, для сокращения количества бумажных документов.

При разработке системы адаптации необходимо учитывать особенности социальной структуры (возраст и пол) коллектива.

Для организационного поведения людей старше 40 лет характерно думать не только о себе, но и своих детях, родственниках, друзьях. Эти люди, как правило, уже имеют опыт взаимодействия в производственном и управленческом контексте. В профессиональной сфере, на своем участке работ, они владеют всеми необходимыми знаниями и навыками [26]. Все это создает хорошие возможности для использования их в качестве наставников. В то же время, люди старшего возраста более консервативны и часто настороженно относятся к любым изменениям.

Многие исследователи отмечают разницу в прохождении процесса адаптации у мужчин и женщин. У мужчин на первое место выходит профессионально - деятельностный аспект, а у женщин – эмоционально - личностный. Это означает, что женщины гораздо более чувствительны к хорошим отношениям на производстве и могут выбрать работу, где складываются благоприятные отношения даже в ущерб заработной плате [26].

Таким образом, при разработке системы адаптации необходимо сделать акцент на ее социально-психологическую составляющую. Систему адаптации и документооборот целесообразно максимально упростить без потери их функциональности.

Предлагаемая система адаптации состоит из четырех основных частей (рисунок 6).

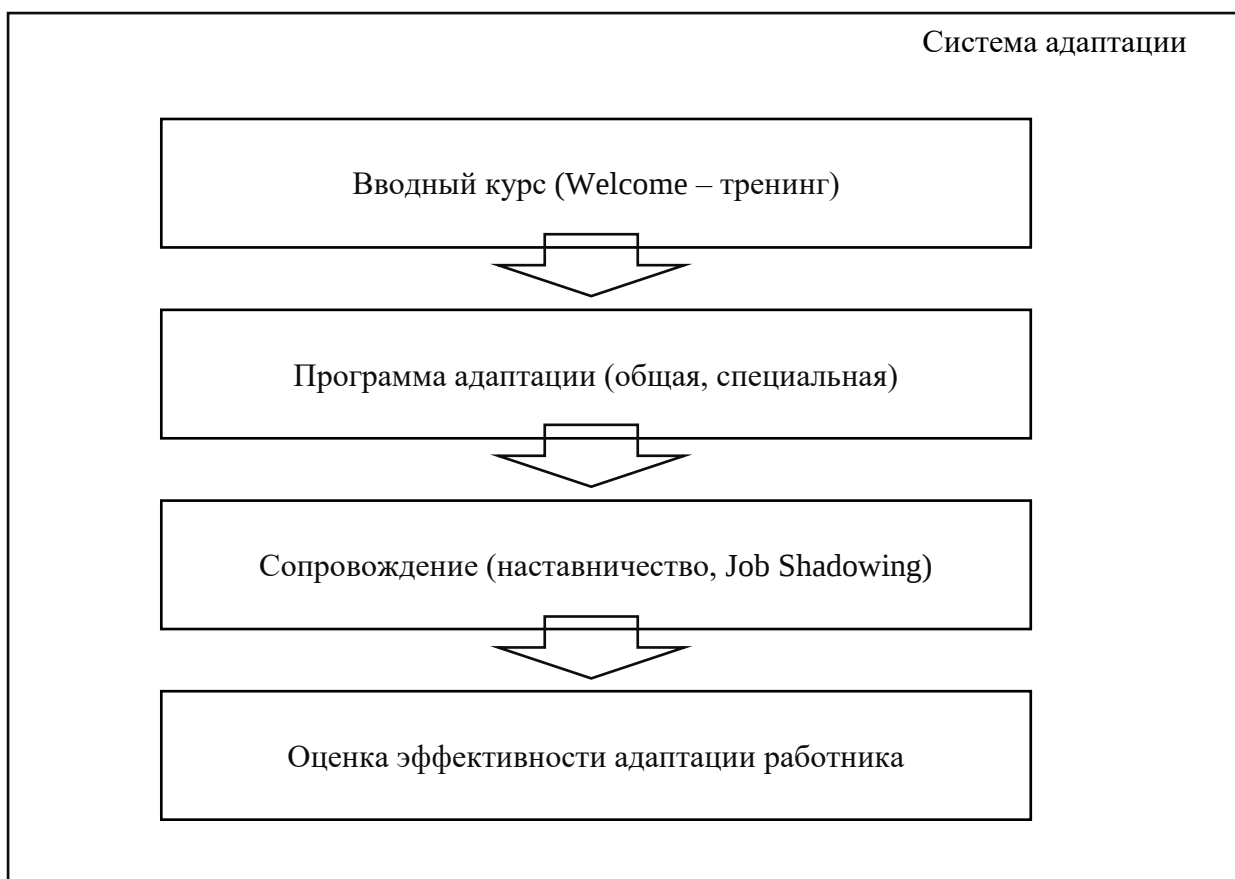


Рисунок 6 - Система адаптации

Вводный курс (введение в организацию) «является первой частью программы адаптации, которая должна способствовать усвоению принятых норм и правил и обеспечивать работников той информацией, которая им нужна и которую они стремятся иметь. Под введением в организацию подразумевается также процесс радужного приема работников, которые впервые пришли на работу в организацию» [7].

Вводный курс включает в себя информацию об истории медицинского учреждения, его организационной структуре, стратегических приоритетах в обслуживании пациентов, видах оказываемой медицинской помощи, ключевых фигурах (руководители и наиболее известные и заслуженные работники).

Работнику вручается пропуск, именной бейдж с указанием его должности, справочник нового сотрудника и памятка о том, где его можно получить в электронном виде. После этого, специалист отдела кадров проводит для нового работника экскурсию по учреждению, цель которой – ознакомить нового сотрудника с расположением администрации, основных отделений, вспомогательных служб, расположением и кодами доступа служебных входов. Во время экскурсии работник знакомится с доской почета и расположением информационных стендов кадровой службы и профсоюзной организации. Ориентировочная продолжительность вводного курса – два часа.

На следующем этапе работник знакомится со своим непосредственным руководителем и подразделением, в котором ему предстоит работать. Работника представляют коллективу, для него подбирается и назначается наставник.

Содержание и объем информации определяется общей и специальной программой адаптации, разработка которой для конкретного работника закреплена за руководителем подразделения и наставником.

Общая программа адаптации касается всей организации в целом и должна содержать следующие вопросы:

- ознакомление с системой охраны труда и техникой безопасности при выполнении работ, правилами противопожарной безопасности;
- система оплаты труда;
- система льгот и компенсаций, оплата листов нетрудоспособности, порядок оформления соответствующих документов;
- информация о членстве в профсоюзе, права и обязанности работника, вопросы трудовой дисциплины, порядок и условия применения дисциплинарных взысканий;
- бытовые вопросы (питание, места отдыха).

В специальной программе отражаются вопросы, касающиеся конкретного рабочего места:

- функции подразделения, связь с другими подразделениями;
- подробное описание выполняемых работ, ожидаемые результаты, требования к качеству, методы контроля;
- принципы и правила общения с несовершеннолетними пациентами и их представителями;
- нештатные ситуации и действия при их возникновении.

Оптимальная продолжительность второго этапа – одна неделя.

Третий этап – сопровождение работника. Предлагается применять такой метод адаптации, как наставничество. Наставничество, несмотря на то что появилось еще в СССР в 30-е годы прошлого века, до сегодняшнего дня является одним из самых эффективных инструментов обучения на рабочем месте.

Главная ценность его в том, что кроме быстрого вхождения в должность, наставничество позволяет решать задачи эмоциональной поддержки и повышения лояльности персонала, что важно в условиях высокой текучести кадров в коллективе с преобладанием в его составе женщин.

Лучшими кандидатами в наставники чаще всего являются женщины. Забота о людях для них более важный побудительный мотив, чем деньги, власть, карьера.

Кроме этого, наставничество позволяет делегировать часть функций руководителя по обучению и адаптации новичка в должность опытному работнику (наставнику) и, тем самым, разгрузить руководителя подразделения.

Очень важно правильно подобрать кандидатуру наставника. Как более сведущий человек, наставник оказывает помощь менее опытному, либо менее сведущему человеку усвоить определенные компетенции. Наставником является лицо, которое передает знания и опыт.

Не каждый «опытный» работник компании может исполнять роль наставника, так как для наставничества нужно обладать определенными

качествами. Например, одно из качеств – это корпоративность. Это значит, что человек в своей работе должен руководствоваться приоритетами компании, при этом находя разумный баланс между интересами своего подразделения и всей компании в целом. Другое качество – это способность обучать. Это подразумевает умение правильно и своевременно передавать новичку свой опыт, умение доводить до понимания рабочие сведения, умение корректно делать замечания при сбоях в работе новичка» [6].

Еще одним важным критерием при подборе кандидатуры наставника является не только отличные профессиональные навыки и знания, но и готовность делиться ими с молодыми специалистами. Недопустимо назначать наставника административными методами, без учета его желания заниматься наставничеством.

Для медицинских работников, проходящих первичную адаптацию, в связи с высокой ответственностью за здоровье, а в некоторых случаях, и жизнь несовершеннолетних пациентов, предлагается в течение первых пяти дней такой метод адаптации, как Job Shadowing (в переводе с английского «рабочая тень»).

Этот метод очень распространен за рубежом. Сотрудник в течение нескольких дней становится «тенью» более опытного сотрудника. В процессе обучения сотрудниками обсуждаются различные рабочие ситуации, выявляются тонкости и особенности работы [10] и ценность метода заключается в том, что «реальные ситуации становятся полем для практики и отработки навыков общения, лидерства, работы в команде и проверки профессиональных знаний. Основное внимание в Shadowing уделяется тому, как выполняется работа. Результатом Shadowing является более четкое и ясное понимание сотрудниками философии, целей и задач организации. Shadowing рассматривается, как процесс, в который вовлечены как обучающийся сотрудник («тень»), так и его «наставник»» [5].

На весь период сопровождения наставник, с помощью специалиста отдела кадров и под контролем руководителя подразделения составляет для

нового сотрудника индивидуальный план развития (приложение Д), в котором отражаются конкретные задачи для адаптируемого, показатели, которых необходимо достигнуть, указываются конкретные сроки и имеется место для отметок о выполнении пунктов плана.

Оценку адаптации предполагается проводить в трех направлениях:

- периодический мониторинг хода выполнения индивидуального плана развития (беседы наставника с молодым работником с применением технологии коучинга - еженедельно; контроль со стороны руководителя, не реже 1 раза в месяц);
- оценка эффективности адаптации сотрудника - заполнение наставником листа оценки работника в заключительном периоде адаптации (приложение Е);
- оценка адаптационных мероприятий - заполнение новым сотрудником анкеты оценки адаптации (приложение Ж).

Для оценки эффективности наставничества на предприятии необходимо внедрить систему мониторинга, что требует вложений времени, ресурсов и усилий. Тем не менее, такие инвестиции оправданы, поскольку они помогают кадровой службе показать конкретные результаты наставничества и его влияние на ключевые показатели компании. Регулярные опросы сотрудников, анализ их профессионального роста и данных о текучести кадров дают возможность оценить, насколько эффективно наставничество влияет на улучшение рабочих процессов [20].

Таким образом, ко времени окончания планируемого срока адаптации у организации и адаптируемого работника должно сложиться четкое понимание, готов ли он к самостоятельной работе или требуются еще какие-то мероприятия.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Для оценки экономической эффективности предлагаемых мероприятий необходимо определить затраты на внедрение новой системы адаптации и сопоставить их с экономией, которую возможно достичь при реализации проекта.

К затратам при внедрении новой системы адаптации в практику можно отнести следующие расходы: разработка программы адаптации и нормативных документов, описывающих программу, заработная плата специалиста по персоналу, обучение наставников методу Job Shadowing, доплаты наставникам, разработка и печать справочника нового сотрудника.

В таблице 6 приведены основные затраты, которые будет нести учреждение при внедрении новой системы адаптации:

Таблица 6 – Основные затраты учреждения при внедрении новой системы

Вид затрат	Сумма затрат в год в рублях
Разработка программы адаптации и нормативных документов, описывающих ее	45000
Доплаты специалистам по кадрам за выполнение дополнительного объема работ специалиста по персоналу	180000
Обучение наставников методу Job Shadowing	30000
Доплаты наставникам за дополнительный объем работ	600000
Разработка и печать справочника нового сотрудника	25000
ИТОГО:	880000

При расчете затрат приняты следующие допущения:

- разработку программы адаптации и соответствующих нормативных документов будет производить начальник отдела кадров с должностным окладом 45000 рублей в течение одного месяца;

- в штатное расписание учреждения не будет вводиться дополнительная штатная единица специалиста по персоналу, а его функции будут возложены на двух имеющихся специалистов по кадрам с установлением им соответствующей доплаты 7500 рублей в месяц;
- методу Job Shadowing будут обучены 10 наставников, стоимость обучения каждого – 2000 рублей;
- доплаты наставникам составят 5000 рублей в месяц каждому, общая сумма в год – 720000 рублей;
- справочник нового сотрудника будет напечатан в 50 экземплярах. Стоимость одного справочника 500 рублей, общая сумма затрат 25000 рублей.

Таким образом, сумма затрат на внедрение новой системы адаптации составит 880000 рублей в год.

Далее рассчитаем потери организации от увольнения работников, не прошедших адаптацию или испытательный срок в три месяца.

К ним относятся затраты на подбор и найм сотрудника, заработная плата уволившегося работника, расходы на обучение (введение в должность, знакомство с программным обеспечением и так далее), заработная плата руководителя, который проводит собеседование и встречает нового сотрудника на рабочем месте.

В затратах на подбор и найм учитываются стоимость размещения вакансии на специализированных сайтах и оплата труда специалистов отдела кадров по подбору кандидата и последующему оформлению кадровых документов.

Зарботная плата работника рассчитана за 3 месяца, на основании статистических данных по средней заработной плате за 2023 год (таблица 5). Также в сумму расходов включены страховые взносы организации за сотрудников на пенсионное, медицинское и социальное страхование по единому тарифу в размере 30 процентов.

Расходы на обучение включают оплату рабочего времени специалистов и коллег нового сотрудника, затраченного на объяснение нюансов работы.

Затраты по заработной плате руководителя приняты, исходя из месячного оклада 80000 рублей и затраченного времени в размере 10 часов.

Стоимость увольнения одного сотрудника до истечения испытательного срока приведена в таблице 7:

Таблица 7 – Стоимость увольнения одного сотрудника до истечения испытательного срока

Вид потерь	Сумма в рублях
Затраты на подбор и найм работника	5000
Средняя заработная плата работника за три месяца (период адаптации) с учетом страховых взносов	210600
Расходы на обучение	3300
Заработная плата руководителя	4700
ИТОГО:	223600

В 2023 году в ГБУЗ СО «ТГДКБ» был принят 41 сотрудник, из них пять человек уволилось до истечения испытательного срока, указав в анкете причину увольнения «неудовлетворенность работой».

Таким образом, потери учреждения при увольнении не прошедших адаптацию работников составили (формула 1):

$$C_{ув} = C_{ув1} * n, \quad (1)$$

где $C_{ув}$ – потери организации от увольнения работников, не прошедших адаптацию или испытательный срок в три месяца;

$C_{ув1}$ – стоимость увольнения одного сотрудника;

n – количество уволенных сотрудников.

Стоимость увольнения пяти сотрудников:

$$C_{ув} = 223600 * 5 = 1118000 \text{ рублей}$$

Рассчитаем экономический эффект от разработки и внедрения новой системы адаптации персонала, как разницу между стоимостью увольнения не прошедших испытательный срок работников и затратами на реализацию проекта (формула 2):

$$\text{ЭФ} = C_{ув} - З, \quad (2)$$

где ЭФ – экономический эффект;

$C_{ув}$ – стоимость увольнения пяти сотрудников;

З - затраты учреждения при внедрении новой системы адаптации.

$$\text{ЭФ} = 1118000 - 880000 = 238000 \text{ рублей}$$

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы адаптации, экономически оправданы и позволят оптимизировать учреждению затраты на персонал.

Заключение

Исследование процесса адаптации новых работников, проведенное на примере Государственного бюджетного учреждения здравоохранения «Тольяттинская городская детская клиническая больница» показало, что существующая схема далека от совершенства и требует разработки полноценной системы адаптации персонала.

В работе проведен анализ особенностей организации и проблем, возникающих на каждом этапе адаптации нового сотрудника в настоящее время, предложены практические рекомендации по этапам построения и содержанию системы адаптации персонала с учетом особенностей организации труда в конкретной организации.

Предлагаемая система адаптации включает в себя как традиционный метод наставничества, так и сравнительно новые для нашей страны - коучинг, Job Shadowing.

Практическое значение данной работы состоит в том, что в результате внедрения эффективной системы адаптации становится реальным уменьшение издержек и затрат организации, сокращение текучести кадров, повышение уровня лояльности персонала.

Усовершенствованная система адаптации персонала позволит снизить текучесть квалифицированных кадров, сократить время для вхождения новых работников в рабочую среду для полноценного исполнения должностных обязанностей, повысить укомплектованность кадрами. Все это в конечном итоге позволит улучшить качество и объем медицинской помощи детскому населению города Тольятти.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алексеев М. А., Зайков К. А., Фрейдина Е. В. Организменный подход к развитию теории адаптации социально-экономических систем // Экономика и управление. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizmennyy-podhod-k-razvitiyu-teorii-adaptatsii-sotsialno-ekonomicheskikh-sistem>.
2. Бабосов, Е. М. Управление персоналом промышленного предприятия : учебное пособие / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, О. В. Линкевич. - Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. - 204 с.
3. Буренков, В. Н. Основы медицинских знаний : учеб. пособие / В. Н. Буренков, Т. Е. Батоцыренова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2022 – 212 с.
4. Бычков, В. П. Управление персоналом : учебное пособие / под ред. В. П. Бычкова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 237 с.
5. Виноградова М. Б. Анализ мировой и Российской практики адаптации персонала // Мировая наука. 2023. №5 (74). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-mirovoy-i-rossiyskoy-praktiki-adaptatsii-personala>.
6. Галимова А. Ш., Поколова М. В. Наставничество как способ повышения эффективности адаптации в компании // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №1-1 (95). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-kak-sposob-povysheniya-effektivnosti-adaptatsii-v-kompanii>.
7. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. - 4-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 288 с.
8. Жарова Е. Ю. Адаптация нового сотрудника в организации [Электронный ресурс] // HR-Portal [сайт]. URL: <http://hr-portal.ru/article/adaptaciya-novogo-sotrudnika-v-organizacii>.
9. Зайцева, Т. В. Управление персоналом : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. — М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. — 336 с.

10. Казначеева С. Н., Челнокова Е. А., Челноков А. С., Новожилова Е. В., Казначеев Д. А. Инновационные методы обучения персонала в организации // Вестник евразийской науки. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-metody-obucheniya-personala-v-organizatsii>.
11. Кибанов, А. Я. Управление персоналом : учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. - Москва : РИОР, 2020. - 288 с.
12. Кондратенко Д. С., Тимохина О. А. Обзор современных методов управления адаптацией персонала: особенности применения, преимущества и недостатки // Экономика и социум. 2023. №1-1 (104). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-sovremennyh-metodov-upravleniya-adaptatsiey-personala-osobennosti-primeneniya-preimuschestva-i-nedostatki>.
13. Кюльмясу А.В. Вовлечение медицинского персонала в непрерывное медицинское образование // Вестник науки. 2022. №12 (57). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechenie-meditsinskogo-personala-v-nepreryvnoe-meditsinskoe-obrazovanie>.
14. Масалова, Ю. А. Инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / Ю. А. Масалова. - Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. – 323 с.
15. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tlt-detstvo.mz63.ru>.
16. Материалы сайта [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.startexam.ru/journal/likbez/otsenka-adaptatsii-personala-chto-eto-i-kak-pravilno-eye-provesti/>
17. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 28.10.2022 № 709Н «Об утверждении Положения об аккредитации специалистов» [Электронный ресурс] - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_432926/.
18. Приказ Министерства здравоохранения Самарской области от 02.10.2017 № 1071 «О внесении изменений в приказ министерства

здравоохранения Самарской области от 29.09.2015 № 1414 «О совершенствовании организации медицинской помощи пострадавшим при дорожно-транспортных происшествиях, в том числе с сочетанными, множественными и изолированными травмами, сопровождающимися шоком, на территории Самарской области» [Электронный ресурс] - URL: <https://base.garant.ru/44475598/>.

19. Прошина, А. Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями) : монография / А. Н. Прошина. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 124 с.

20. Томилова Е. В., Макарова А. Г. Роль системы наставничества в адаптации и удержании выпускников колледжей на производственных предприятиях // Столыпинский вестник. 2024. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-sistemy-nastavnichestva-v-adaptatsii-i-uderzhanii-vypusknikov-kolledzhey-na-proizvodstvennyh-predpriyatiyah>.

21. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 570 с.

22. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под редакцией П. Э. Шлендера. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 319 с.

23. Электронный журнал «Генеральный директор» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gd.ru/articles/3549-adaptatsiya-personala#a6>.

24. Электронный журнал «Мое дело» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moedelo.org/club/kadrovyuy-uchet/ocenka-effektivnosti-adaptacii-personala>.

25. HR-portal. HR-сообщество и публикации [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/article/ocenka-effektivnosti-processa-adaptacii>.

26. HR-portal. HR-сообщество и публикации [Электронный ресурс].. URL: <https://hr-portal.ru/story/voznrast-kak-resurs-kak-ispolzovat-opyt-starshego-pokoleniya-v-biznese>.

27. Smart Business Solutions – Надежные кадровые решения
[Электронный ресурс]. URL: https://sbsc.ru/business/files/sb_guide_demo.pdf.

Приложение А

Организационная структура ГБУЗ СО «ТГДКБ»

Организационная структура ГБУЗ СО «Тольяттинская городская детская клиническая больница»

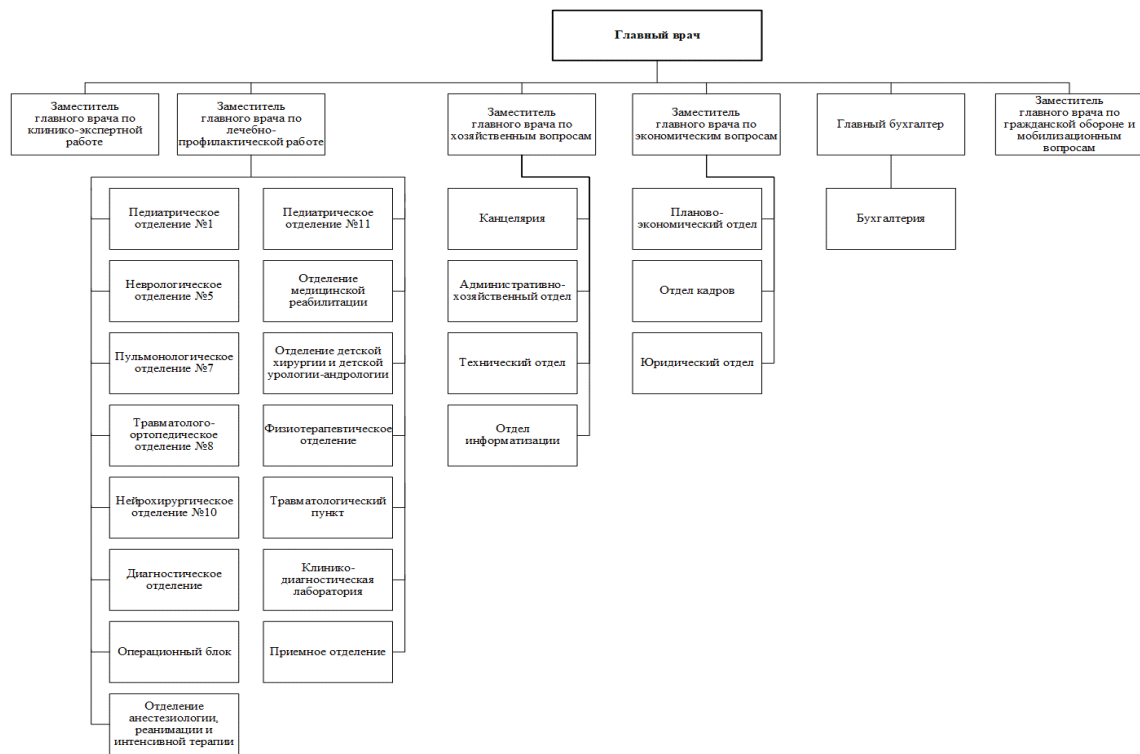


Рисунок А.1 – Организационная структура ГБУЗ СО «Тольяттинская городская детская клиническая больница»

Приложение Б

Организационная структура отдела кадров ГБУЗ СО «ТГДКБ»

Организационная структура отдела кадров ГБУЗ СО
«Тольяттинская городская детская клиническая больница»

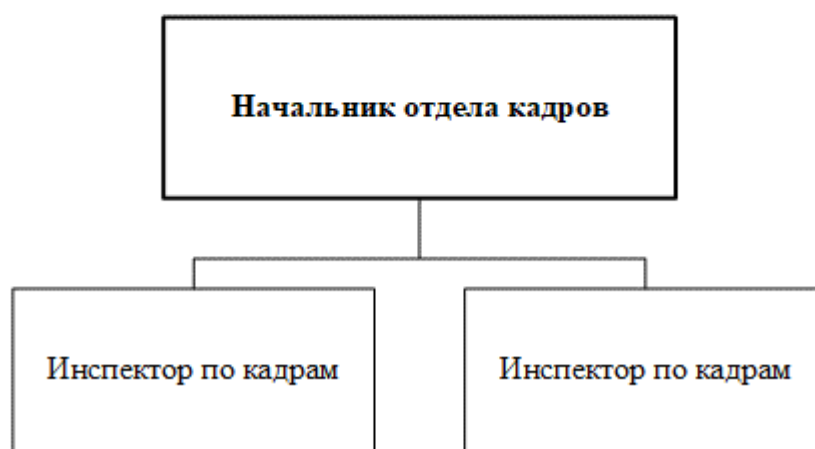
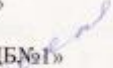


Рисунок Б.1 – Организационная структура отдела кадров ГБУЗ СО
«Тольяттинская городская детская клиническая больница»

Приложение В

Должностная инструкция инспектора по кадрам

ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ
«ТОЛЬЯТТИНСКАЯ ГОРОДСКАЯ ДЕТСКАЯ БОЛЬНИЦА №1»

«СОГЛАСОВАНО» Председатель профкома ГБУЗ СО «ТГДБМ»1  Л.И. Козлова « » 2013 г.	«УТВЕРЖДАЮ» Главный врач ГБУЗ СО «ТГДБМ»1  О.Н. Вишнякова « » 2013 г.
--	---

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ
ИНСПЕКТОРА ПО КАДРАМ**

1. Общие положения

1. Настоящая должностная инструкция определяет должностные обязанности, права и ответственность инспектора по кадрам.
2. На должность инспектора по кадрам назначается лицо, имеющее среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или начальное профессиональное образование, специальную подготовку по установленной программе и стаж работы по профилю не менее 3 лет.
3. Инспектор по кадрам должен знать основы трудового законодательства; основы законодательства РФ о здравоохранении; нормативно-правовые документы по кадровому обеспечению здравоохранения законодательные и нормативно-правовые акты, методические материалы по ведению документации по учету и движению персонала; структуру и штаты учреждения; порядок оформления, ведения и хранения трудовых книжек и личных дел работников учреждения; порядок установления наименований профессий рабочих и должностей служащих, общего и непрерывного стажа работы, льгот, компенсаций, оформления пенсий работникам; порядок учета движения кадров и составления установленной отчетности; порядок ведения банка данных о персонале учреждения; основы делопроизводства, в т.ч. кадровое делопроизводство; средства вычислительной техники, коммуникаций и связи; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда.
4. Инспектор по кадрам назначается на должность и освобождается от должности приказом главного врача в соответствии с действующим законодательством РФ.
5. Инспектор по кадрам непосредственно подчиняется начальнику отдела кадров, а в период его отсутствия лицу, исполняющему обязанности начальника отдела кадров.

2. Должностные обязанности

Инспектор отдела кадров ведет учет личного состава учреждения, его подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации.

Оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, коллективным договором, положениями и приказами руководителя учреждения, а также другую установленную документацию по кадрам. Формирует и ведет личные дела работников, вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью.

Оформляет работу специалистов больницы на условиях внутреннего совместительства и совмещения в соответствии с трудовым законодательством.

Подготавливает проекты приказов по личному составу (о приеме, переводах, перемещениях, совместительстве, совмещении, отпусках, командировках и пр.), согласовывает их с начальником отдела кадров, визирует их в юридической и экономической службах больницы и направляет на подпись главному врачу.

Подготавливает необходимые материалы для квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий и представления работников к поощрениям и награждениям.

1

Рисунок В.1 – Должностная инструкция инспектора по кадрам

Продолжение Приложения В

Заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки, производит подсчет трудового стажа, выдает справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

Производит записи в трудовых книжках о поощрениях и награждениях работающих.

Вносит информацию о количественном, качественном составе работников и их движении в банк данных о персонале учреждения, следит за его своевременным обновлением и пополнением.

Ведет учет предоставления отпусков работникам, осуществляет контроль за составлением и соблюдением графиков очередных отпусков в отделениях больницы, структурных подразделений.

Оформляет карточки пенсионного страхования, другие документы, необходимые для назначения пенсий работникам учреждения и их семьям, установления льгот и компенсаций.

Изучает причины текучести кадров, участвует в разработке мероприятий по ее снижению.

Подготавливает документы по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив.

Осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях организации и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка.

Составляет установленную отчетность.

3. Права

Инспектор по кадрам имеет право:

1. вносить предложения руководству учреждения по вопросам организации и условий своей трудовой деятельности;

2. пользоваться информационными материалами и нормативно-правовыми документами, необходимыми для исполнения своих должностных обязанностей;

3. проходить в установленном порядке аттестацию с правом получения соответствующего квалификационного разряда;

4. повышать свою квалификацию.

Инспектор по кадрам пользуется всеми трудовыми правами в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

4. Взаимоотношения

Осуществляет взаимодействие с руководителями структурных подразделений больницы по вопросам деятельности отдела кадров.

5. Ответственность

Инспектор по кадрам несет ответственность за:

1. своевременное и качественное осуществление возложенных на него должностных обязанностей;

2. организацию своей работы, своевременное и квалифицированное выполнение приказов, распоряжений и поручений руководства, нормативно-правовых актов и локальных нормативных актов учреждения по своей деятельности;

3. соблюдение правил внутреннего распорядка, противопожарной безопасности и техники безопасности;

4. ведение документации, предусмотренной действующими нормативно-правовыми актами, инструкцией по кадровому делопроизводству;

5. обеспечение соблюдения исполнительской дисциплины и выполнения своих должностных обязанностей подчиненными ему работниками (при их наличии);

6. оперативное принятие мер, включая своевременное информирование руководства, по устранению нарушений техники безопасности, противопожарных и иных правил, создающих угрозу деятельности учреждения, его работникам и иным лицам.

За нарушение трудовой дисциплины, законодательных и нормативно-правовых актов инспектор по кадрам может быть привлечен в соответствии с действующим

Рисунок В.2 – Должностная инструкция инспектора по кадрам

Продолжение Приложения В

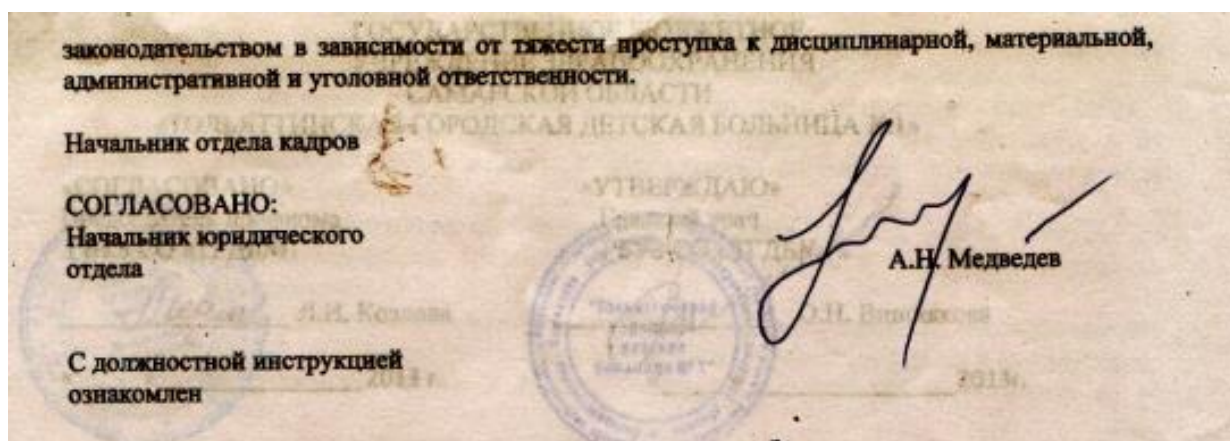


Рисунок В.3 – Должностная инструкция инспектора по кадрам

Приложение Г

Положение о наставничестве

Г.1



ПОЛОЖЕНИЕ

о наставничестве в ГБУЗ СО «ТГДБ №1»

1. Общие положения.

Настоящее Положение разработано с целью регулирования отношений между новым сотрудником и квалифицированным специалистом по передаче профессиональных знаний, умений и навыков.

Наставничество - профессиональное обучение нового сотрудника (назначенного на новую должность) на рабочем месте путем его закрепления за квалифицированным специалистом (наставником) с целью овладения знаниями, умениями и навыками, необходимыми для выполнения поставленных организационных задач.

Наставничество является важным элементом системы адаптации персонала ГБУЗ СО «ТГДБ№1» и предназначено формировать у новых сотрудников совокупность знаний об организации, умений и навыков профессиональных и социальных действий, направленных, на достижение поставленных целей.

В процессе наставничества участвуют:

- линейный руководитель - непосредственный руководитель наставника и адаптанта (обучаемого);
- наставник - квалифицированный сотрудник, имеющий достаточный опыт работы в конкретной должности (специальности);
- обучаемый - сотрудник, впервые приступивший или осваивающий особенности новой для него профессиональной деятельности.

Настоящее Положение распространяется на всех сотрудников ГБУЗ СО «ТГДБ№1».

2. Цель и задачи наставничества.

Целью наставничества является профессиональное становление сотрудника в новых для него условиях, повышение профессионального мастерства молодых специалистов в первые 2 года их работы, способствующее успешной деятельности соответствующего подразделения к ГБУЗ СО «ТГДБ№1» в целом..

Задачи наставничества:;

- помощь в планировании и сопровождение профессиональной деятельности обучаемого;
- оценка уровня овладения обучаемым специфическими знаниями, умениями и навыками, необходимыми для выполнения должностных обязанностей;
- обеспечение взаимосвязи и преемственности профессиональной деятельности разных поколений сотрудников;
- овладение медицинской этики и деонтологии;

Рисунок Г.1 – Положение о наставничестве

Продолжение Приложения Г

- повышение общеобразовательного и культурного уровня;
- привлечение к участию в общеобразовательной жизни;
- ознакомление с историей учреждения, этапами его деятельности, задачами по оказанию медицинской помощи детям;
- организация и проведение трудовых праздников;
- вовлечение молодых специалистов в выполнение научно-практической работы;
- формирование у молодых специалистов высокой ответственности за выполняемую работу, стремления к постоянному совершенствованию, изучению и внедрению в практику новых современных методов лечения, диагностики;
- постоянное совершенствование форм и методов наставничества; изучение и внедрение передового опыта наставничества других учреждений;
- ведение установленной документации (планы, дневник наставника и др.);

- подведение итогов работы по наставничеству за год.

3. Организация наставничества.

3.1. Основанием для закрепления наставника является приказ главного врача ГБУЗ СО «ТГДБ№1», изданный на основании служебной записки, подготовленной непосредственным руководителем обучаемого:

- главной медицинской сестрой, старшей медицинской сестрой.

Период наставничества для медицинских сестер - четыре месяца - полгода - год, подтвержденных высшей либо первой квалификационной категорией и стаж работы по данной специальности (в данной должности) не менее пяти лет. За наставником может быть закреплено не более двух новых сотрудников одновременно.

На период наставничества старшая медсестра определяет перечень знаний, умений и навыков, которыми должен овладеть обучаемый с помощью наставника, продолжительность обучения и план работы с новым сотрудником.

Участники процесса наставничества руководствуются в своей деятельности нормативными документами, регламентирующими деятельность ГБУЗ СО «ТГДБ№1», настоящим Положением, Положением об адаптации, должностной инструкцией и др. Источником финансирования оплаты наставничества является фонд оплаты труда. Оплата производится в виде надбавок за обучение и наставничество. Размер надбавок устанавливается Положением об оплате труда на усмотрение руководителя учреждения. В процессе обучения наставник может быть заменен в случаях:

- увольнения наставника;
- перевода на другую работу обучаемого или наставника;
- неисполнения наставником своих обязанностей;
- привлечения наставника к дисциплинарной ответственности.

4. Права и обязанности участников процесса наставничества.

4.1. Наставник имеет право:

- запрашивать у адаптанта сведения о выполнении заданий в пределах своей компетенции;
- привлекать старшую медсестру для оказания соответствующей помощи;
- осуществлять контроль и коррекцию деятельности адаптанта;
- вносить предложения по совершенствованию процесса наставничества, программ, форм и методов адаптации;
- участвовать в разработке адаптационных мероприятий.

4.2. Наставник несет ответственность за:

- выполнение плана обучения и Программы адаптации;
- соблюдение норм профессиональной этики и деонтологии;
- качественное исполнение возложенных на него функций обучения нового работника;
- обеспечение необходимого уровня профессиональной деятельности закрепленного за ним сотрудника.

Рисунок Г.2 – Положение о наставничестве

Продолжение Приложения Г

4.3. Обучаемый имеет право:

- участвовать в обсуждении и решении вопросов организации обучения через наставничество;
- получать всю необходимую информацию об особенностях профессиональной деятельности;
- получать своевременную квалифицированную помощь наставника в различных видах профессиональной деятельности;
- ходатайствовать о замене наставника в случае неисполнения последним своих обязанностей.

4.4. Обучаемый несет ответственность за:

- выполнение плана обучения и Программы адаптации согласно установленным срокам;
- соблюдение норм профессиональной этики, деонтологии и правил внутреннего распорядка;
- качественное выполнение обязанностей, изложенных в должностной инструкции и других нормативных документах, регламентирующих деятельность сотрудников ЛГГУ.

5. Контроль процесса наставничества.

Контроль процесса наставничества осуществляется главной медсестрой. Ответственные лица имеют право продлить (не более 6 месяцев) или сократить срок обучения, внести изменения в его программу и заменить наставника.

Основной формой контроля является проведение руководством круглых столов с участием наставников и обучаемых.

Подготовила главная медицинская сестра



И.А. Баранова

Рисунок Г.3 – Положение о наставничестве

Приложение Д
Форма индивидуального плана развития

Индивидуальный план развития сотрудника (Ф.И.О)
на период адаптации

Ф.И.О. _____
Наставник _____

Должность _____
Руководитель _____

Подразделение _____

Срок адаптации с _____ по _____

Цель на период адаптации/ срока испытания:

№ п/п	Задание	Срок выполнения	Результат		Оценка	
			план	факт	наставника	руководителя

Комментарии и рекомендации по дальнейшему обучению и развитию:

Приложение Е

Форма листа оценки сотрудника

Лист оценки сотрудника наставником
(заполняется с использованием 7-балльной шкалы
по критериям, указанным ниже)

1. Выполнение порученной работы (справляется ли работник с порученной работой за установленное время).

На работу затрачивается гораздо больше времени, чем это диктуется опытом	1 2 3 4 5 6 7	На работу затрачивается гораздо меньше времени, чем это диктуется опытом
--	---------------	--

2. Качество работы (насколько тщательно, точно и добросовестно выполняется работа, отсутствуют ли ошибки, учитываются ли указания и точка зрения руководителя).

Работа должна постоянно существенно переделываться	1 2 3 4 5 6 7	Результаты работы всегда высокого качества
--	---------------	---

3. Уровень профессиональной подготовки (насколько хорошо работник ориентируется в предмете своей деятельности, обладает ли достаточными профессиональными навыками для выполнения своих обязанностей).

Знание предмета деятельности слабое, профессиональные навыки развиты слабо	1 2 3 4 5 6 7	Отлично ориентируется в предмете деятельности, обладает высоким уровнем развития профессиональных навыков
---	---------------	--

Продолжение Приложения Е

4. Совместная работа (сотрудничает ли работник с коллегами при решении задач, есть ли готовность делиться знаниями и умениями, оказывает ли поддержку, консультируется ли).

Не любит и не умеет работать в группе, редко принимает и предлагает помощь	1 2 3 4 5 6 7	Проявляет четко выраженную склонность к работе в группе, всегда эффективно сотрудничает с другими
--	---------------	---

5. Способность к деловому общению (умеет ли работник четко высказывать свои мысли, выслушать и понять собеседника).

Высказывания воспринимаются с трудом, не умеет слушать собеседника, не стремится к взаимопониманию	1 2 3 4 5 6 7	Хорошо воспринимается, убедителен, умеет выслушать собеседника, стремится достичь полного взаимопонимания
--	---------------	---

6. Самостоятельность (может ли работник выполнять порученную работу без посторонней помощи).

Без посторонней помощи не знает, что предпринять, при малейших трудностях теряется	1 2 3 4 5 6 7	Даже нестандартные и сложные задания успешно выполняет без посторонней помощи
--	---------------	---

7. Умение доводить начатое дело до конца (способен ли работник довести начатое дело до конца без напоминаний и постоянного контроля со стороны руководства).

Требуется постоянного напоминания и жесткого контроля выполнения работы	1 2 3 4 5 6 7	Получив задание, всегда доводит дело до конца без напоминаний и контроля
---	---------------	--

Отзывы руководителя: _____

Предложения по дальнейшей работе сотрудника: _____

Результаты прохождения испытательного срока

Средний балл _____

Продолжение Приложения Е

До 3 – Не соответствует занимаемой должности

От 3 до 4 – Неполное служебное соответствие

От 4 до 5 – В целом соответствует занимаемой должности

От 5 до 6 – Полностью соответствует занимаемой должности

Более 6 – Заслуживает выдвижения на более высокую должность

Рекомендации: _____

Решение: _____

Дата

Подпись

Приложение Ж

Анкета

Уважаемый сотрудник!

Просим Вас ответить на ряд вопросов, связанных с периодом адаптации в нашей Компании. Ответы следует отмечать галочкой, распределяя по шкале от 1 до 5, где:

1 - очень плохо, 2 - плохо, 3 - посредственно, 4 - хорошо, 5 - очень хорошо

Ваша Фамилия И.О. _____

Ваша должность _____

Подразделение _____

Наставник (Фамилия И.О.) _____

		1	2	3	4	5
1. Рабочий процесс						
1.1	Насколько Вам в работе нравится то, что Вы делаете каждый день?					
1.2	Устраивает ли Вас наименование текущей должности?					
1.3	Насколько выполняемые Вами задачи соответствуют уровню Вашей квалификации?					
1.4	Насколько Вам нравится построение рабочего процесса?					
1.5	Легко ли Вы справлялись с поставленными в период адаптации задачами					
1.6	Насколько на текущий момент Вы самостоятельно справляетесь с работой, не прибегая к помощи коллег?					
2. Условия труда						
2.1	Как Вы оцениваете бытовые условия труда?					
2.2	Насколько Вам подходит график работы?					
2.3	Насколько уровень дохода соответствует Вашему профессиональному уровню?					
3. Климат в коллективе						
3.1	Насколько Вы в курсе того, что происходит в Компании и в коллективе?					
3.2	Была ли Вам оказана помощь и поддержка со стороны руководителя?					
3.3	Была ли Вам оказана помощь и поддержка со стороны коллег?					
3.4	Как Вы оцениваете Ваши взаимоотношения с коллегами?					
3.5	Легко ли Вы влились в коллектив?					

Средний балл _____