

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВИДОВ И НАПРАВЛЕНИЙ
АДАПТАЦИОННОЙ РАБОТЫ В ОГБУЗ «ГОРОДСКАЯ
БОЛЬНИЦА №2» Г. БЕЛГОРОДА**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 «Управление персоналом»
заочной формы обучения,
группы 05001262
Бидыло Елены Юрьевны

Научный руководитель:
кандидат психологических
наук, доцент кафедры
управления персоналом
Гуськова Е. А.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Адаптация персонала, понятие, направления и виды.....	6
1.2 Этапы и методы адаптации персонала, подходы к формированию программ адаптации в организации.....	10
1.3 Критерии оценки адаптации персонала.....	19
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОГБУЗ «ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА №2» Г. БЕЛГОРОДА	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода.....	23
2.2 Анализ системы управления персоналом в ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода.....	30
2.3 Анализ системы адаптации персонала в ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода.....	38
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВИДОВ И НАПРАВЛЕНИЙ АДАПТАЦИОННОЙ РАБОТЫ В ОГБУЗ «ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА №2» Г. БЕЛГОРОДА.....	46
3.1 Система мероприятий по совершенствованию видов и направлений адаптационной работы в ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода.....	46
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию видов и направлений адаптационной работы в ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода.....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	59
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена ситуацией, сложившейся в нашей стране. Адаптация персонала в учреждении это одно из направлений работы с персоналом. К сожалению, важность адаптации персонала в России недостаточно серьезно воспринимается специалистами по кадрам и руководством на протяжении долгого времени. И в настоящее время многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации.

Адаптация медицинских работников имеет ряд особенностей, связанных со стрессовыми условиями труда на фоне ответственности за жизнь и здоровье пациентов.

В настоящее время, как не странно, медицинские работники являются наименее социально защищенными, как в социальном, так и в профессиональном отношении. Это связано с невысоким уровнем оплаты труда, значительным снижением качества жизни, существенным увеличением профессиональных нагрузок, а также обострением противоречий между профессиональным и нравственным долгом и возможностями оказания высококвалифицированной медицинской помощи населению.

Кроме собственных проблем сотрудники учреждений, осуществляющих деятельность по оказанию медицинской помощи населению, испытывают и проблемы своих пациентов, находясь под увеличенной социально психологической нагрузкой. Все чаще медицинские работники стали подвергаться насилию при оказании медицинской помощи маргинальной части населения или в криминогенной ситуации.

Проведенные исследования показывают, что профессиональная деятельность медицинских работников по показателям тяжести относится к вредным условиям труда класса 3.1. К особенно напряженным относится труд анестезиологов-реаниматологов, травматологов (3.2–3.3 класс вредности). Труд медицинских работников, в соответствии с классификацией

отраслей экономики по классам профессионального риска, входит в 1-й класс. Во вредных и неблагоприятных условиях труда в нашей стране заняты до 1,5 млн медицинских работников из 4,5 млн человек, работающих в здравоохранении, а износ оборудования в здравоохранении в большинстве регионов составляет более 80 %.

Исследование обусловлено наличием противоречия между необходимостью совершенствования видов и направлений адаптационной работы на предприятии, и недостаточной теоретической разработанностью данной темы исследования.

Степень разработанности проблемы. Научные основы адаптации персонала освещены в монографиях и учебных пособиях следующих авторов: М.В. Артамонова, Т.Ю. Базаров, Е.А. Борисова, А.А. Брасс, Т.Н. Василюк, В.Р. Веснин, Б.Л. Еремин, П.В. Журавлев, А.Я. Кибанов, Р.П. Колосова, М.В. Луданик, Ю.Г. Одегов, П.В. Пугачев, Т.О. Разумова, Д. Торрингтон, С. Тэйлор, Л. Холл и другие.

Цель исследования – разработка и обоснование рекомендаций по совершенствованию видов и направлений адаптационной работы в ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода.

Объектом исследования является ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода.

Предмет дипломной работы – система адаптации персонала в ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические аспекты адаптации персонала в организации.
2. Дать характеристику системы управления персоналом ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода.
3. Проанализировать современное состояние системы адаптации персонала в ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода.

4. Разработать мероприятия по совершенствованию видов и направлений адаптационной работы в ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода.

5. Обосновать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Методы исследования:

- 1) метод организации исследования – метод срезов, сравнительный;
- 2) эмпирические методы – анализ документов (архивный метод), опрос,

SWOT-анализ;

3) методы обработки данных – количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики;

- 4) метод интерпретации – структурный.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы в совершенствовании видов и направлений адаптационной работы в ОГБУЗ «Городская больница №2». Предложенные мероприятия по совершенствованию системы адаптации могут способствовать сокращению периода адаптации персонала, скорейшему внедрению нового сотрудника в организацию, что в свою очередь благоприятно скажется на деятельности больницы в целом.

Информационной базой исследования послужили нормативная и справочная литература, статистическая отчетность исследуемой организации, годовые отчеты учреждения, плановые и первичные документы ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода за 2014-2016 г. и результаты самостоятельных исследований.

Структура дипломной работы включает в себя: введение, три главы с параграфами, заключение, список использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Адаптация персонала, понятие, направления и виды

Адаптация — это «процесс приспособления сотрудника к внешней и внутренней среде организации».

Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в разных областях науки. Существует несколько толкований понятия «адаптация» (Таблица 1.1) [5, 6, 14].

Таблица 1.1

Автор	Определение
Ю. С. Колесников	Адаптация - процесс активного овладения социальными ролями.
Д. А. Андреева	Адаптация - приспособление, приурочивание индивида к новым условиям, вживания в них.
Г. Айзенк	Адаптация: а) состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды - с другой полностью удовлетворены. б) процесс, посредством которого это гармоничное состояние достигается.
М.Р. Битянова	Адаптация - это не только приспособление к успешному функционированию в данной среде, но и способность к дальнейшему психологическому, личностному, социальному развитию.

В социологии и психологии различают социальную и производственную адаптацию. Эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но отличаются отдельными сферами приложений: социальная деятельность не заканчивается на производстве, а производственная — содержит и технические, и биологические, и социальные аспекты.

В управлении персоналом большой интерес представляет производственная адаптация. Производственная адаптация выступает инструментом в решении проблемы по формированию у новичка необходимого уровня производительности и качества труда за короткие сроки.

Целями адаптации являются:

- сокращение стартовых издержек, так как пока новый сотрудник мало знаком со своим рабочим местом, эффективность его работы низкая и требует дополнительных затрат;

- снижение напряженности и неопределенности у новичков;

- сокращение текучести кадров, так как если новый сотрудник чувствует себя некомфортно на новой работе и ненужными, то он может отреагировать на это увольнением;

- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой [5, с. 13].

Кроме того, способы внедрения новичков в жизнь учреждения могут существенно способствовать активизации творческого потенциала уже работающих сотрудников и усилить их участие в корпоративной культуре организации. Для руководителя же данные о том, как организована в его организации система адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Существует несколько классификаций адаптации. Рассмотрим некоторые из них.

1. По влиянию на поведение нового сотрудника:

- пассивная адаптация – новичок является пассивным объектом адаптационных мероприятий;

- активная адаптация – мероприятия по адаптации побуждают новичка к стремлению самостоятельного вхождения в организацию.

2. По воздействию на личность работника:

- прогрессивная адаптация – мероприятия по адаптации способствуют развитию личности;

- регрессивная адаптация - не способствует развитию личности нового сотрудника (чаще всего такая ситуация имеет место если выполняемая работа не требует от человека проявления всех его способностей или способствует только его одностороннему развитию).

3. По уровню:

- первичная адаптация – когда претендент на должность впервые устраивается на работу в конкретную организацию;

- вторичная адаптация - при смене работы внутри организации, в свою очередь она подразделяется на адаптацию работника в новой должности и адаптацию работника к понижению в должности.

4. По направлениям:

- производственная адаптация;

- непроизводственная адаптация [8, с. 36].

Подробно ее можно изобразить в виде схемы, приведенной у А.Я. Кибанова (Рисунок 1.1).

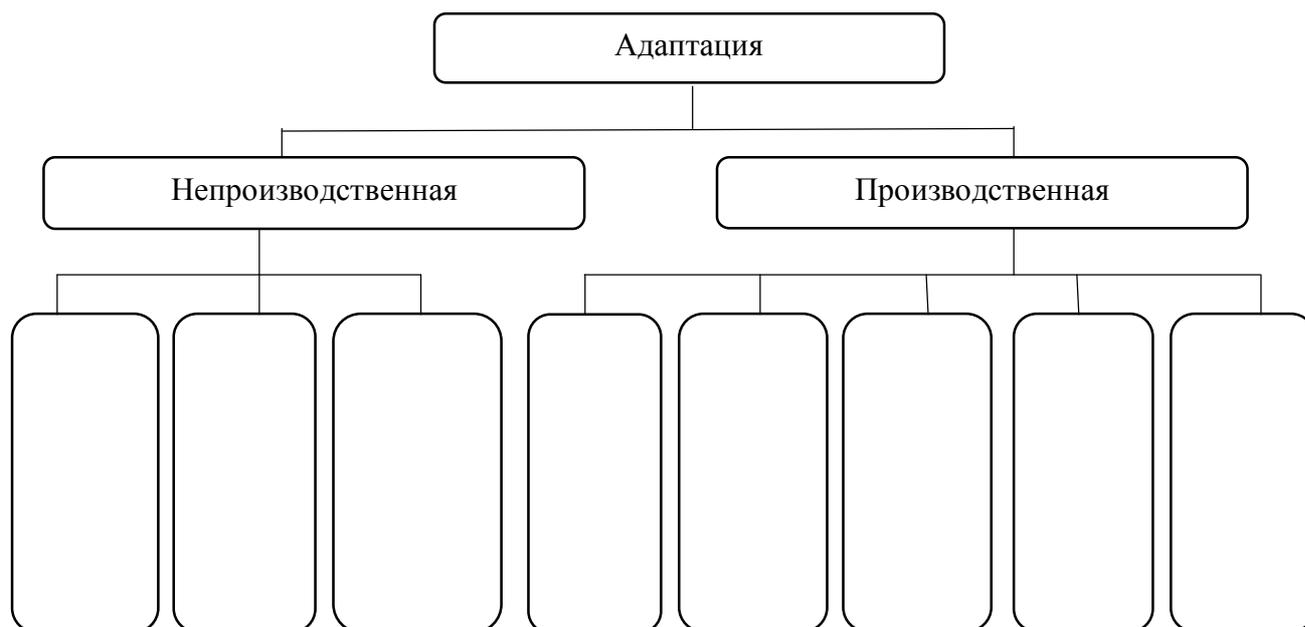


Рис.1.1 Виды адаптации

Рассмотрим подробнее приведенные выше типы адаптации по направлению:

1. Производственная:

Профессиональная адаптация – это активное освоение профессии, ее особенностей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Начинается она с того, что после выяснения опыта, знаний и характера нового сотрудника для него определяют оптимальную форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника. Сложность профессиональной адаптации зависит от вида деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

Психофизиологическая адаптация — это процесс приспособления к профессиональной деятельности на уровне особенностей организма сотрудника, в результате чего уменьшаются изменения его функционального состояния (снижается утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам). Психофизиологическая адаптация особых трудностей не вызывает, протекает достаточно легко и в большой степени зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности — это процесс адаптации сотрудника к коллективу, к традициям и обычаям коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Данный вид адаптации означает внедрение сотрудника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами. Она может быть связана с определенными трудностями, к которым относятся неоправданные ожидания быстрого успеха, связанные с недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения,

практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Экономическая - адаптация сотрудника к действующей в организации мотивационной системе и получаемого им вознаграждения за свой труд и убеждение в их справедливости.

Организационно - административная адаптация – это процесс ознакомления новичка с правилами внутреннего распорядка, его должностными обязанностями, полномочиями и ответственностью руководителей организации, к которым он может обращаться по возникшим вопросам.

2. Непроизводственная:

Адаптация к социальной инфраструктуре организации - нового сотрудника знакомят с возможностями по улучшению жилищных условий, по использованию услуг учреждений общественного питания, образования и культуры, физкультурно-оздоровительных учреждений и баз отдыха.

Адаптация к непроизводственному общению с коллегами нового сотрудника вовлекают в проводимые в нерабочее время различные мероприятия организации или подразделения [25, с. 14].

1.2 Этапы и методы адаптации персонала, подходы к формированию программ адаптации в организации

Процесс непосредственной трудовой адаптации сотрудника к данной организации состоит из нескольких последовательных этапов. В различных источниках указываются разные этапы адаптации. Рассмотрим некоторые из них:

1. Ознакомительный этап – сотрудник знакомится с новой ситуацией в целом, с критериями оценки различных действий, с эталонами, нормами поведения.

2. Этап приспособления - новичок оценивает полученную ранее информацию, социальную и производственную среду, в которой работает,

сопоставляет свои требования, мотивы и требования организации. Он приспособливает свои параметры под параметры организации, в противном случае происходит дезадаптация работника, что значительно сокращает производительность его труда, удовлетворенность работой и в результате может привести к увольнению. В свою очередь организация приспособливается под работника, что является объективным процессом, так как оно представляет собой целостную систему, которая включает в себя множество элементов, введение нового элемента приводит к нарушению этой целостности и запускает в действие закон самосохранения систем, побуждая предприятие учитывать особенности нового работника и частично видоизменяться. Степень изменений зависит от устойчивости мотивов и ценностей нового сотрудника, наличия у него желания что-то изменить в организации и др.; со стороны организации этот процесс находит выражение через изменения в должностных инструкциях, технологии, корпоративной культуре и другие.

3. Этап ассимиляции – это этап полного внедрения новичка в социально-производственную среду: изучение всех функциональных обязанностей, идентификация с новой группой, то есть сопоставление личных целей с целями организации, необходимость дальнейшего повышения профессионального мастерства или должностного роста (Рисунок 1.2).



Рис. 1.2 Этапы адаптации персонала в организации

Каждый из этапов непосредственной трудовой адаптации имеет следующую продолжительность:

- ознакомительный этап – около 6 -12 месяцев работы;
- этап приспособления - от 1 до 2 лет работы;
- этап ассимиляции - свыше 3 лет работы и, затем, углубление в этот процесс [26, с. 41].

В других источниках в процессе адаптации выделяют 4 этапа (Рисунок 1.3):



Рис. 1.3 Этапы адаптации

1. Оценка - определение уровня подготовки кандидата. Если претендент имеет не только специальную подготовку, но и стаж работы в подобных подразделениях других организаций, период его адаптации будет коротким. Тем не менее следует помнить о том, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач.

Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, сотрудник неизбежно попадает в новую для него ситуацию. Адаптация должна включать, как знакомство с производственными особенностями организации,

так и внедрение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения.

2. Ориентация – это знакомство новичка с обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации на практике. При этом часто на практике используют обучающие программы типа «Реалистическое знакомство с будущей работой», «История организации», «Введение в профессию».

3. Действенная адаптация, заключается в приспособлении нового сотрудника к своему статусу и в значительной степени обуславливает его включение в межличностные отношения с коллегами. На этом этапе необходимо дать новому сотруднику возможность активно участвовать в различных сферах, проверяя на себе и применяя на практике полученные знания об организации. Важно на этом этапе оказывать максимальную помощь новичку, регулярно вместе с ним оценивать эффективность деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

4. Функционирование - этим этапом завершает процесс адаптации. Для данного этапа характерно постепенное преодоление производственных и межличностных трудностей и переход к стабильной работе. Как показала практика, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1—1,5 лет работы. Если руководитель будет регулировать процесс адаптации, то этап эффективного функционирования может наступить гораздо раньше, уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Смена этапов влечет за собой трудности, называемые “адаптационные кризисы”, так как воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате у сотрудника появляется состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении нового [11, с. 7].

Каждый из перечисленных этапов требует продуманную систему управления адаптацией.

Методы адаптации персонала:

- 1) планирование адаптации персонала;
- 2) контроль адаптации персонала;
- 3) мотивация адаптации персонала;
- 4) организация адаптации персонала.

Метод планирования процесса адаптации предполагает генерализацию планирования данного процесса. Важность планирования деятельности выражена в теории менеджмента, теории организации и многих других. Поэтому целесообразность применения этого метода остается крайне важной, но относительно процесса адаптации, на практике присутствует противоположная негативная ситуация, то есть он не используется в полной мере. В то же время, четко распланировав деятельность, можно уменьшить ресурсоемкость, увеличить эффективность процесса, а также конечного результата. Планирование адаптации персонала важно начинать в момент окончательного выбора кандидата. Кроме того, определение времени реализации всего процесса и его составных элементов приносит положительные результаты. Поэтому необходимо четко определить время начала адаптации, ее завершения и реализации каждого из этапов.

Метод контроля процесса адаптации персонала состоит из технологий, позволяющих реализовать контроль данного процесса. Он может быть произведен в различных формах. Различают формальные виды контроля, требующие официального ответа, ведения документации, и неформальные, не требующие предоставления в отчете, например выводы, к которым пришел специалист по управлению персоналом, но не считавшим нужным их фиксировать.

Метод мотивации адаптации персонала основан на необходимости повышения эффективности процесса адаптации, например с помощью его мотивации. Различают материальную и нематериальную мотивации процесса

адаптации. Материальная мотивация использует финансовый ресурс. Примером материальной мотивации может быть надбавка за успешное прохождение адаптации за короткое время. По нашему мнению, в рамках адаптации персонала материальная мотивация будет нецелесообразной, так как внимание кандидата будет сконцентрировано на достижении корыстных личных интересов, а не на действительной цели адаптации в организации.

Метод организации процесса адаптации персонала предусматривает использование технологий непосредственного организующего воздействия на процесс адаптации. В качестве примера технологии организации процесса адаптации можно привести назначение наставника [8, с. 8].

Процесс адаптации предполагает конечность, а значит, необходимость оценки результативности. К критериям, которые позволяют понять, что процесс адаптации прошел эффективно, относятся:

- 1) трудовая деятельность нового работника, которая является для него привычной, нормальной, а именно снижение напряженности, неуверенности в себе;
- 2) получение новичком необходимого объема знаний и умений для эффективного выполнения должностных обязанностей;
- 3) соответствие нового работника всем принятым в организации правилам и нормам поведения;
- 4) мотивация новичка к профессиональному и личностному росту в организации;
- 5) чувство морального удовлетворения работника, выполненной им работой;
- 6) полная ассимиляция новичка с коллективом, то есть нормальные отношения со всеми сотрудниками [16, с 56].

Можно выделить следующие категории работников, в отношении которых проводится управление адаптацией:

1) новые руководители - сотрудники, которые вновь принимаются или в перспективе планируются на руководящие должности: мастер, начальник цеха (отдела), руководитель направления, директор;

2) новые специалисты - специалисты, которые впервые принимаются на рабочие места, замещение которых требует наличия определенной профессии, специального образования;

3) новые рабочие - сотрудники, которые впервые принимаются на рабочие места, замещение которых не требует специального образования;

4) постоянные сотрудники, назначаемые на руководящие должности;

5) постоянные сотрудники, приступающие к работе после продолжительного отсутствия в связи с болезнью, отпуском по беременности и родам [24, с. 34].

Основные элементы системы управления адаптацией работников, а именно: цели, принципы, функции, структура, кадры и методы.

Цели управления начальной адаптацией:

Обобщение имеющегося теоретического опыта, а также анализ практического опыта разработки и внедрения такой системы позволяет выделить следующие основные цели, достигаемые в процессе управления адаптацией:

1. Создание благоприятных условий для скорейшего освоения нового рабочего места и достижения новичком уровня готовности для работы с полной отдачей.

2. Оказание помощи работнику в более быстром освоении им принципов системы качества, корпоративной культуры организации, вхождении в коллектив.

3. Формирование у новичка положительного первого впечатления о работе и организации, лояльности к компании и установки на последующее обучение и развитие.

4. Всесторонняя полная оценка работника для принятия решения о соответствии его должности, культуре организации, а также для создания программы его дальнейшего профессионального и должностного развития.

5. Стимулирование постоянных работников учреждения, принимающих участие в программе управления адаптацией, к дальнейшему профессиональному развитию.

6. Усиление сплоченности коллектива, формирование духа команды.

7. Оценка эффективности деятельности организации глазами нового сотрудника - "взгляд со стороны": постановка работы с кадрами, умение линейных руководителей уделять внимание новым работникам, имидж организации [21, с 63].

Функции управления адаптацией работников выполняют:

- непосредственный руководитель работника;
- наставник, прикрепленный к работнику и назначенный руководителем подразделения, в которое поступает работник;
- служба управления персоналом в лице специалиста или отдела кадров, занимающихся оформлением работников, и специалиста или отдела оценки и развития персонала;
- коллеги работника, проходящего процесс адаптации.

Принципы управления адаптацией:

1. Тотальность распространения - управление адаптацией охватывает все категории должностей и все уровни иерархии структуры компании, от рабочего до руководителя высшего уровня.

2. Индивидуальный подход - учет особенностей подразделения, должности (рабочего места) и личности сотрудника.

3. Коллегиальность и объективность в принятии решений по основным направлениям адаптации работника.

4. Партнерство - совмещение целей и возможностей компании с одной стороны и интересов и способностей работника - с другой.

5. Системность - всесторонний комплексный подход к управлению

адаптацией.

6. Стратегичность - процесс не должен ограничиваться рамками конкретной должности, а должен быть направлен на перспективу дальнейшего развития работника.

7. Плановость - управление должно носить программно-целевой характер.

8. Прозрачность процедур и технологий управления.

9. Экономичность и целесообразность - рациональное использование временных и кадровых ресурсов организации в процессе управления адаптацией работников.

10. Ответственность линейных руководителей и работников службы управления персоналом за результаты осуществления функций по управлению адаптацией.

11. Преемственность управленческого опыта и культуры организации.

12. Активное вовлечение коллег работника и других сотрудников, являющихся постоянными работниками компании, в процесс управления адаптацией.

Общая программа управления адаптацией может включать следующие обязательные мероприятия:

- 1) инструктаж по охране труда и технике безопасности;
- 2) инструктаж по противопожарной безопасности;
- 3) ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка организации;
- 4) ознакомление с положением об оплате труда [28, с 64].

Большая роль в успешном прохождении адаптации принадлежит самому работнику, его усилиям в деле самообразования и самопрезентации. В большинстве случаев его активность стимулируется необходимостью утвердиться в организации в условиях назначения испытательного срока. Однако организация может и способствовать этому, обучая работника основам самоменеджмента, самомаркетинга.

Это особенно важно для адаптации новых руководителей и специалистов. Для этих категорий работников составляется индивидуальный план адаптации, который включает перечень мероприятий, их продолжительность, сроки начала и окончания, ответственных за их проведение.

Для выявления степени удовлетворенности работника и руководителя структурного подразделения результатами проведенной адаптации руководитель службы управления персоналом выборочно проводит собеседование и организует анкетирование. Среди вопросов анкеты должен быть вопрос по рекомендациям к проведению последующих программ управления адаптацией.

1.3 Критерии оценки адаптации персонала

Адаптация персонала в организации является важным элементом кадрового менеджмента. Действительно, становясь сотрудником конкретной организации, новый сотрудник оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации. Он принимает также совокупность социально-экономических условий, предоставляемых ему предприятием. Сотрудник вынужден по-новому оценить свои взгляды, привычки, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, закрепленными традициями, выработать соответствующую линию поведения.

К сожалению, важность мероприятий по адаптации сотрудников в России недостаточно серьезно воспринимается специалистами по кадрам на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные учреждения и коммерческие организации не имеют даже элементарных программ адаптации.

Внедрение программы управления адаптацией персонала в организации представляет собой непростую задачу, но от нее зависит решение ряда важных задач для организации таких, как:

- сокращение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров; возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации;

- вхождение сотрудника в новый коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды;

- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником.

Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным, экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников, развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.

Система адаптации призвана решать вышеперечисленные проблемы [27, с.21].

Критериями адаптации для управленческого персонала могут быть:

- 1) соблюдение должностной инструкции;
- 2) качество выполненной работы;
- 3) объем выполненной работы;
- 4) соблюдение стандартов времени (норм времени и обслуживания);
- 5) производимое на людей впечатление;
- 6) способность стать частью коллектива;
- 7) интерес к работе;
- 8) заинтересованность в повышении квалификации и служебном росте;
- 9) соблюдение философии организации;
- 10) удовлетворительная оценка качества трудовой жизни.

Критерии адаптации для рабочих:

- 1) выполнение норм выработки;
- 2) выполнение сменно-суточных заданий;
- 3) овладение рабочим местом (станком, оборудованием, операциями)

в соответствии с техническими условиями;

4) качество работы - процент бракованной продукции в пределах допустимых норм предприятия;

5) соблюдение трудовой дисциплины;

6) способность стать частью коллектива бригады (наоборот, "отторжение" бригадой);

7) соблюдение деловой философии предприятия [34, с 23].

Большая роль в успешном прохождении адаптации принадлежит самому работнику, его усилиям в деле самообразования и самопрезентации. В большинстве случаев его активность стимулируется необходимостью утвердиться в организации в условиях назначения испытательного срока. Однако организация может и способствовать этому, обучая работника основам самоменеджмента, самомаркетинга.

Для того, чтобы определить степень удовлетворенности работника и руководителя структурного подразделения результатами проведенной адаптации, руководитель службы управления персоналом выборочно проводит собеседование и организует анкетирование. Вопросы анкеты должен содержать рекомендации к проведению последующих программ управления адаптацией.

Адаптация считается успешной, если работник усвоил и закрепил базовые профессиональные знания, умения и навыки, принят коллективом, овладевает ценностями корпоративной культуры компании.

Главное, чтобы все сотрудники организации поняли цели и содержание, суть и эффективность формирования предлагаемой системы. Тогда появляется чувство общности, целостности коллектива и желание сделать каждого нового работника неотъемлемой частью единой команды.

Вывод:

Адаптация – это процесс приспособления сотрудника к внешней и внутренней среде организации.

Выделяют: первичную и вторичную адаптацию; производственную и непроизводственную адаптацию.

В процессе адаптации новичок проходит 3 этапа: ознакомительный этап, этап приспособления, этап ассимиляции.

К методам адаптации персонала относятся:

- планирование адаптации персонала;
- контроль адаптации персонала;
- мотивация адаптации персонала;
- организация адаптации персонала.

Критериями адаптации для сотрудников являются:

- овладение рабочим местом;
- качество и количество выполненной работы;
- соблюдение трудовой дисциплины и должностной инструкции;
- способность стать частью коллектива и так далее.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОГБУЗ «ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА №2» Г. БЕЛГОРОДА

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода

Областное государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Городская больница №2» г. Белгорода располагается по адресу: Россия, г. Белгород, ул. Губкина, д. 46.

Городская больница №2 была открыта в 1975 году и на сегодняшний день является одним из ведущих многопрофильных медучреждений города по оказанию экстренной и плановой специализированной помощи взрослому населению.

Учреждение возглавляет главный врач. На должность он назначается Департаментом путем заключения срочного трудового договора по согласованию с департаментом внутренней и кадровой политики области.

Собственником имущества Учреждения является Белгородская область.

Целью деятельности Учреждения является выполнение работ, оказание услуг в сфере здравоохранения.

Предметом деятельности больницы является осуществление медицинской деятельности, связанной с оказанием медицинской помощи населению, направленной на достижение целей создания Учреждения.

Учреждение осуществляет свою деятельность на основе законодательства Российской Федерации и Белгородской области, правовых актов Министерства здравоохранения Российской Федерации и Департамента, устава ОГБУЗ «Городская больница №2».

Функции и полномочия учредителя Учреждения от имени Белгородской области осуществляет департамент здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области.

Функции и полномочия собственника имущества Учреждения осуществляют Департамент и департамент имущественных и земельных отношений Белгородской области в пределах их компетенции.

Больница является некоммерческой организацией, созданной для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством РФ полномочий в сфере здравоохранения.

Учреждение является юридическим лицом, от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде общей юрисдикции, арбитражном суде в соответствии с законодательством РФ.

Финансирование деятельности Учреждения осуществляется в пределах лимитов бюджетных ассигнований, предусмотренных законом об областном бюджете Белгородской области на соответствующий финансовый год и плановый период.

Деятельность организации осуществляется на основании документов, характеризующих систему управления персоналом. К ним относятся:

1. Устав ОГБУЗ «Городская больница №2» (Приложение 1).
2. Трудовой договор.

3. Коллективный договор.
4. Приказ о приеме на работу.
5. Правила внутреннего распорядка.
6. Должностные инструкции.
7. Штатное расписание (Приложение 2).
8. Документы учета личного состава организации.
9. Положение об оплате труда.
10. Положение о премировании.

Для достижения целей Учреждение в соответствии с лицензией осуществляет следующие основные виды деятельности:

При оказании первичной доврачебной медико-санитарной помощи в амбулаторных условиях по: акушерскому делу; лабораторной диагностике; лечебной физкультуре; лечебному делу; медицинскому массажу; операционному делу; рентгенологии; сестринскому делу; функциональной диагностике; физиотерапии.

При оказании первичной врачебной медико-санитарной помощи в амбулаторных условиях и условиях дневного стационара по: вакцинации; общей врачебной практике; неотложной медицинской помощи; терапии.

При проведении медицинских освидетельствований: медицинскому освидетельствованию кандидатов в усыновители; опекуны или приемные родители; медицинскому освидетельствованию на наличие медицинских противопоказаний к управлению транспортным средством; медицинскому освидетельствованию на наличие медицинских противопоказаний к владению оружием.

При оказании специализированной медицинской помощи в стационарных условиях по: эндоскопии; гастроэнтерологии; кардиологии; акушерству и гинекологии; лабораторной диагностике; медицинской статистике; неврологии; операционному делу; отоларингологии; офтальмологии; анестезиологии и реаниматологии; пульмонологии;

ревматологии; рентгенологии; сестринскому делу; терапии; травматологии; урологии; физиотерапии; хирургии.

При оказании высокотехнологичной медицинской помощи в стационарных условиях по: отоларингологии; офтальмологии; травматологии; ортопедии.

ОГБУЗ «Городская больница №2 г. Белгорода» включает в себя стационар на 591 коек и поликлинику №7 мощностью 960 посещений в смену (обслуживает 48000 населения г. Белгорода). В стационаре развернуто 13 специализированных отделений и отделение анестезиологии и реанимации на 12 коек (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Организационная структура ОГБУЗ «Городская больница №2»
г. Белгорода

Наименование структурных подразделений	Количество
Отделения хирургического профиля	7
Отделения терапевтического профиля	5
Отделение анестезиологии и реанимации	1
Поликлиника №7	1

Из таблицы 2.1 мы видим, что из 13 специализированных отделений 7 отделений хирургического профиля. Приоритетными направлениями в развитии специализированной помощи являются такие виды как микрохирургия глаза, травматология и ортопедия, эндоскопическая хирургия и гинекология, отоларингология и урология. Постоянно совершенствуется материально-техническая база учреждения, приобретается новое лечебно-диагностическое оборудование, внедряются новейшие методики лечения больных.

В офтальмологическом отделении освоено проведение операций при катарактах с имплантацией искусственных хрусталиков с использованием аппарата факоэмульсификатора, что позволило перейти на принцип работы

«хирургия одного дня». Впервые в регионе выполнены операции на заднем отрезке глаза, освоена и внедрена в практику работы офтальмологического отделения операция по пересадке роговицы.

В травматологическом отделении накоплен большой опыт по эндопротезированию тазобедренных суставов протезами различных модификаций, по артроскопической коррекции патологии коленного сустава (в т.ч. с пластикой связочного аппарата) и синтез внутрисуставных переломов. Освоено и начато активное применение операции эндопротезирования коленного сустава.

В хирургическом отделении основной объём оперативных вмешательств выполняется лапароскопически или с помощью аппарата «Мини-ассистент», что существенно уменьшает сроки пребывания больного в стационаре и дает большой экономический эффект.

Метод герниопластики с использованием сетчатых аллоплантов стал основным при лечении грыж, активно применяется методика чрезкожно-микродренирования жидкостных образований под контролем УЗИ. В отделении гнойной хирургии внедрён и нашел широкое применение щадящий метод оперативного лечения геморроя под контролем доплера.

В гинекологическом отделении продолжается освоение лапароскопических операций. Одна из основных лапароскопических операций - операция по лечению бесплодия с эффективностью до 70%. Освоена и широко применяется лапароскопическая ампутация матки.

В урологическом отделении освоена контактная литотрипсия при мочекаменной болезни и трансуретральные резекции предстательной железы при доброкачественной гиперплазии предстательной железы (ДГПЖ). Выполнены первые лапароскопические операции в урологии по поводу кист почек. Начато выполнение операций по лечению хронического недержания мочи у женщин.

В отоларингологическом отделении широко применяются микроэндоскопические реконструктивные операции на придаточных пазухах

носа, освоена методика назальной дакриоцистостомии, внедрены радикальные операции при опухолях гортани и глотки.

На базе ревматологического отделения организован кабинет биологической терапии (КБТ) для оказания высокотехнологической медицинской помощи больным с ревматологическими заболеваниями (ревматоидный артрит, псориатический артрит, анкилозирующий спондилоартрит с тяжелым, прогрессирующим течением, резистентным к стандартной комплексной терапии). Лечение проводится селективными иммуносупрессивными средствами – препаратами на основе гибридных моноклональных антител.

Организационная структура ОГБУЗ «Городская больница №2» является линейно-функциональной (Приложение 3).

Возглавляет Городскую больницу №2 главный врач, в его подчинении 7 профильных заместителей. На схеме линейные связи изображены сплошными линиями. Профильным заместителям подчиняются руководители структурных подразделений. На схеме функциональные связи изображены пунктирными линиями.

\ Преимущества такой структуры являются:

1. Единство и чёткость распоряжений;
2. Личная подотчётность исполнителя одному лицу;
3. Коллективная работа в отделах, что позволяет достичь максимально эффективного результата.

В организации сложился демократический стиль управления, который характеризуется предоставлением подчиненным самостоятельности в пределах выполняемых ими функций и их квалификации. Это коллегиальный стиль, который дает свободу деятельности персоналу под контролем руководителя.

Соподчинение структурных подразделений осуществляется по системе функциональных восходящих связей, то есть подчинение функциональному руководителю вышестоящего уровня управления.

Это способствует формированию в организации благоприятного социально-психологического климата, основанного на доверии и взаимоуважении всего рабочего коллектива. Каждый сотрудник осознает собственную значимость в деятельности всей организации и добросовестно выполняет возложенные на него функции.

В состав кадровой службы ОГБУЗ «Городская больница №2» входят заместитель главного врача по кадрам и 6 специалистов по кадрам.

Рассмотрим показатели деятельности, осуществляемой организацией за последние три года (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Показатели деятельности ОГБУЗ «Городская больница №2»
г. Белгород за последние три года

Показатели	2014 г	2015 г	2016 г	2014-2016 г
Пациенты терапевтических отделений	6964	6894	6980	20838
Пациенты хирургических отделений	15386	14518	15030	44934
в том числе: проведено операций	12613	12580	13394	38587
Всего	22350	21412	22010	65772

Проанализировав данные таблицы 2.2 можно сделать вывод, что приоритетными направлениями в развитии специализированной помощи являются отделения хирургического профиля. Так за период 2014-2016 года в учреждении пролечено 44934 пациента хирургического профиля, что на 24096 пациентов больше, чем терапевтического профиля.

Рассмотрим финансово-хозяйственную деятельность ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода. Доходы больницы включают средства муниципального бюджета, средства вырученные за оказание платных услуг и средства обязательного медицинского страхования. К

расходам больницы относятся: фонд оплаты труда; медицинские расходы; расходы на мягкий инвентарь, оборудование, продукты питания; прочие расходы: коммунальные услуги, связь, содержание имущества и так далее (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Показатели финансово-хозяйственной деятельности ОГБУЗ «Городская
больница №2» г. Белгорода

№	Показатели	2014 г	2015 г	2016 г	Абсолютно е отклонение в млн. руб.	Относител ьное отклонение в %	Прирост показател ей бюджета
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Доходы (в млн. руб.)						
	Средства муниципального бюджета, платные услуги, ОМС	362,3	435,5	545,1	182,8	150%	50%
Продолжение таблицы 2.3							
1	2	3	4	5	6	7	8
2	Расходы (в млн. руб.)						
	Фонд оплаты труда	202,7	254,5	319,2	116,5	157%	57%
	Медицинские расходы, мягкий инвентарь	51,3	72,3	91,4	40,1	178%	78%
	Оборудование	9,3	11,2	13,8	4,5	148%	48%
	Продукты питания	10,7	12,3	13,1	2,4	122%	22%
	Прочие расходы (коммунальные услуги, связь, содержание имущества и т.д.)	30,7	35,9	34,3	3,6	112%	12%
	Общие	304,7	386,2	471,8	167,1	155%	55%

Из таблицы 2.3 мы видим, прирост показателей дохода за исследуемый период составил 50%, абсолютное отклонение составило 182,8 млн. рублей, относительное отклонение составило 150%. Прирост показателей общих расходов за исследуемый период составил 55%, абсолютное отклонение составило 167,1 млн. рублей, относительное отклонение составило 155%.

Прирост показателей расходов фонда оплаты труда составил 57%, прирост показателей расходов на оборудование – 48%, прирост показателей на медицинские расходы – 78%, прирост показателей расходов на продукты питания – 22%, прирост показателей прочих расходов составил 12%.

2.2 Анализ системы управления персоналом в ОГБУЗ «Городская больница №2 г. Белгорода»

Отдел управления персоналом ОГБУЗ «Городская больница №2 г. Белгорода» состоит из 7 специалистов (Рисунок 2.1).



Рис. 2.1 Структура отдела управления персоналом ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода

Возглавляет отдел управления персонала заместитель главного врача по кадрам, который принимает участие в разработке кадровой политики и кадровой стратегии предприятия.

В обязанности специалистов по кадрам в ОГБУЗ «Городская больница №2» входят:

- прогнозирование движения персонала, определяя текущие и перспективные потребности в человеческих ресурсах, а так же предполагаемые источники набора персонала, основанные на изучении рынка труда, а так же устанавливают прямые связи с учебными заведениями соответствующего профиля, центрами занятости населения, кадровыми агентствами, налаживают контакты с предприятиями аналогичного профиля, информируют собственных сотрудников об имеющихся вакансиях внутри предприятия;

- обучение, повышение квалификации – каждые 5 лет медицинские сестры и врачи подтверждают сертификат на право осуществлять медицинскую деятельность, указанного профиля; предоставляется возможность повышения квалификации с получением квалификационной категории;

- вопросы организации и безопасности труда – проводится инструктаж сотрудников по технике безопасности, обучение правилам пожарной безопасности.

Основная задача кадровой службы состоит в наиболее полном обеспечении потребностей ОГБУЗ «Городская больница №2» в профессиональных кадрах, повышении квалификации имеющегося персонала, постоянной работе с людьми для создания коллектива, который способен достигнуть поставленной цели организации и повысить ее конкурентоспособность.

Основные функции кадровой службой ОГБУЗ «Городская больница №2» состоят в:

1. Прогнозировании потребности в кадрах, как текущей, так и на перспективу, а так же определении основных источников для ее обеспечения.

2. Планировании и регулировании движения персонала, обеспечении его профессионально-квалифицированного роста, регулировании процесса оптимального высвобождения и рационального перераспределения кадров.

3. Планировании и обеспечении непрерывного процесса подготовки и переподготовки персонала, учитывая текущие и перспективные потребности ОГБУЗ «Городская больница №2».

4. Изучении и минимизации причин, которые вызывают текучесть кадров и динамику отрицательных изменений в составе трудового коллектива ОГБУЗ «Городская больница №2».

5. Использовании и расширении всех форм материальной и моральной мотивации персонала в соответствии с трудовым вкладом каждого работника в процессы деятельности ОГБУЗ «Городская больница №2».

6. Изучении деловых и личных качеств персонала, каждого индивидуально.

Все функции отдела управления персоналом распределены между специалистами по кадрами.

Каждый специалист отдела управления персоналом выполняет функции, прописанные в должностной инструкции (Приложение 4).

Основными показателями эффективности работы кадровой службы организации являются:

1. Общие финансовые показатели организации;
2. Показатели численности или движения персонала;
3. Показатели трудового потенциала;
4. Показатели службы управления персоналом;
5. Показатели по направлениям деятельности HR.

Рассмотрим показатели численности и движения персонала в организации.

Таблица 2.4

Кадровые показатели в динамик в ОГБУЗ «Городская больница №2»
г. Белгорода

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочное число работников, чел.	962	1031	1273
Принято всего, чел.	65	87	268
Выбыло всего, чел.	21	18	26

в т. ч.: - по сокращению штатов:	5	3	0
- по собственному желанию:	11	13	26
- за нарушение трудовой дисциплины	5	2	0

С помощью приведенных выше данных можно рассчитать численность персонала и его динамику во времени:

1. Коэффициент оборота по приему персонала ($K_{пр}$):

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.1)$$

$$K_{пр2014} = 65/962 = 0,07$$

$$K_{пр2015} = 87/1031 = 0,08$$

$$K_{пр 2016} = 268/1273=0,21$$

2. Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$):

$$K_{в} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2)$$

$$K_{в2014} = 21/962 = 0,02$$

$$K_{в2015} = 18/1031 = 0,01$$

$$K_{в 2016} = 26/1273 = 0,02$$

3. Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$):

$$K_{тк} = \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.3)$$

$$K_{тк2014} = (11+5)/962 = 0,02$$

$$K_{тк2015} = (13+2)/1031 = 0,01$$

$$K_{тк 2016} = (0+26)/1273 = 0,02$$

4. Коэффициент замещения ($K_{з}$):

$$K_{з} = \frac{\text{Количество принятых} - \text{Количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.4)$$

$$K_{з2014} = (65-21)/962 = 0,05$$

$$K_{з2015} = (87-18)/1031 = 0,07$$

$$K_{з 2016} = (268-26)/1273 = 0,19$$

Из полученных данных можно провести характеристику эффективности работы с персоналом в организации (Таблица 2.5).

Таблица 2.5

Характеристика эффективности работы с персоналом в
ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,07	0,08	0,21
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,02	0,01	0,02
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,02	0,01	0,02
Коэффициент замещения (Кз)	0,05	0,07	0,19

Проанализировав таблицу 2.5 можно сделать вывод, что движение рабочей силы имеет положительную динамику. Количество принятых сотрудников и общее количество сотрудников за представленный период увеличивается, а количество выбывших сотрудников сокращается.

Рассмотрим показатели трудового потенциала за последние три года (2014-2016 г).

Важным этапом анализа системы управления персонала является анализ качественного состава трудовых ресурсов в организации.

Рассмотрим структуру персонала данной организации (Таблица 2.6).

Таблица 2.6

Структура персонала ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода

Категории персонала	2014	%	2015	%	2016	%
Персонал, всего в том числе:	962	100	1031	100	1273	100
1.Руководители	9	1	9	1	9	1
2. Врачи	204	21	215	21	247	19
3. Средний медицинский персонал	432	45	461	45	573	45
4. Младший медицинский персонал	115	12	137	13	207	16
5. Прочие	202	21	209	20	237	19

Проанализировав данные таблицы 2.6 мы видим, что по сравнению с данными 2014 года численность персонала выросла на 311 человек. При этом численность врачей увеличилась на 43 человека, численность среднего медицинского персонала – на 141 человек, численность младшего медицинского персонала – на 92 человека, прочего – на 28 человек. Из таблицы 3 можно сделать вывод, что в целом в организации численность персонала увеличивается. На предприятии по данным 2016 года работает 9 руководителей, 247 врачей, 573 средний медицинский персонал, 207 младший персонал, 237 прочие. В организации большая часть сотрудников являются средним медицинским персоналом – 45%, 19% сотрудников являются врачами, 1% - руководители.

Рассмотрим распределение персонала по возрасту (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Распределение персонала по возрасту ОГБУЗ «Городская больница №2»
г. Белгорода

Группы работников по возрасту, лет	Численность персонала					
	Кол-во на 2014 г	%	Кол-во на 2015 г	%	Кол-во на 2016 г	%
До 36	90	9	101	10	189	15
36 - 45	250	26	280	27	348	27
46 – 50	274	28	300	29	369	29
51 – 55	125	14	150	15	171	13
56 – 60	180	19	170	16	158	12
Свыше 60	43	4	30	3	38	3
Итого	962	100	1031	100	1273	100

Исходя из данных, которые представлены в таблице 2.7, мы видим, что в организации работают сотрудники в возрасте как до 36 лет, так и после 60 лет. По данным 2014 года в организации преобладают сотрудники в возрасте 46-50 лет, по данным 2016 года также большинство сотрудников этого же

возраста. Проследив динамику изменений возрастного показателя можно сделать вывод, что к 2016 году в процентном соотношении увеличивается количество сотрудников более молодого возраста и уменьшается количество сотрудников в возрасте старше 56 лет. Данный вывод позитивен, так как привлечение молодых кадров - это важное направление кадровой работы.

Рассмотрим распределение персонала по полу (табл.2.8).

Таблица 2.8

Распределение персонала по полу ОГБУЗ «Городская больница №2»
г. Белгорода

Группы работников	Численность персонала					
	2014 г	%	2015 г	%	2016 г	%
Мужчины	230	24	284	28	346	27
Женщины	732	76	747	72	927	73
Итого	962	100	1031	100	1273	100

Проанализировав данные таблицы 2.8, мы видим, что в организации половой состав сотрудников распределяется неравномерно. Количество мужчин среди персонала на 2014 год составляет 24%, а женщин – 76%. На 2016 год количество мужчин в организации увеличилось до 27%, количество женщин составило – 73%. Можно сделать вывод, что в целом в организации количество женщин превышает количество мужчин.

Рассмотрим распределение персонала по образованию (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Распределение персонала по образованию ОГБУЗ «Городская больница №2»
г. Белгорода

Группы работников по образованию:	Численность персонала					
	2014 г	%	2015 г	%	2016 г	%
среднее	205	21	170	16	246	19
среднее специальное	400	42	451	44	573	45
высшее	350	36	403	39	444	35
ученая степень	7	1	7	1	10	1
Всего	962	100	1031	100	1273	100

Из полученных данных таблицы 2.9 видно, что в организации на 2014 год большинство сотрудников имеют среднее специальное образование, как и в 2016 году. Анализируя данные, мы можем сделать вывод, что к 2016 году увеличивается количество сотрудников со средним специальным и высшим образованием. 10 человек получили ученую степень. Следовательно, уровень образованности в организации растет, что плодотворно влияет на деятельность организации.

Из проведенного анализа системы управления персоналом и использования трудового потенциала в ОГБУЗ «Городская больница №2 г. Белгорода» можно сделать вывод, что в целом динамика развития учреждения положительна. Общая численность персонала увеличивается и составляет 1273 человека, в процентном соотношении увеличивается количество сотрудников более молодого возраста и уменьшается количество сотрудников в возрасте старше 56 лет, уровень образованности в организации растет, что плодотворно влияет на деятельность организации.

2.3 Анализ системы адаптации персонала в ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода

В 2016 году общая численность персонала ОГБУЗ «Городская больница №2 г. Белгорода» составляет 1273 человек. Именно от качества трудовых ресурсов во многом зависит успех функционирования организации. Важную роль играет адаптация персонала в учреждении.

Адаптация персонала в медицинских учреждениях имеет ряд особенности, которые усложняют формирование эффективной системы адаптации. Основными особенностями организаций медицинской сферы являются стрессовые условия труда при высокой ответственности за жизнь и здоровье пациентов. Особая организация труда, которая включает автономность работы отдельно взятого врача и его младшего медицинского

персонала, затрудняет построение единой системы адаптации по всей организации.

Работа медицинских работников связана с высоким уровнем стресса, им приходится ежедневно работать с тяжело больными людьми, которые испытывают постоянные боли, выражают негативные эмоции. Именно поэтому работа медицинских работников относится к одной из самых подверженных эмоциональному выгоранию. Особенно подвержены эмоциональному выгоранию медицинские сестры и санитары. Их работа оплачивается ниже, чем работа врача, и осложняется тяжелыми условиями труда.

Работа с персоналом в больнице начинается в отделе кадров. При подборе кадров в ОГБУЗ «Городская больница №2» основными являются следующие методы и оценки:

- уровень профессионализма;
- уровень образования;
- характер профессиональной подготовки;
- отношений к труду;
- заинтересованность в работе в данном учреждении;
- профессиональный опыт;
- частота перемен места работы;
- готовность осваивать новые специальности;
- квалификация;
- состояние здоровья;
- психологическая устойчивость.

Нами был проведен опрос сотрудников организации, в ходе которого были выявлены источники найма, наиболее часто используемые в учреждении:

- рекомендации работающего персонала;
- учебные заведения.

Наиболее используемым методом найма является рекомендации, но, как правило, они основаны на личных симпатиях к кандидату и не всегда являются объективными.

Отдел кадров знакомит сотрудника с перечнем документов, необходимых для оформления на работу, знакомит с Правилами внутреннего распорядка, должностной инструкцией.

Все новые сотрудники принимаются с испытательным сроком. Продолжительность испытательного срока и объем информации, которую новый сотрудник должен усвоить, определяет руководство совместно со специалистами по кадрами.

Контроль за работой специалиста во время прохождения им испытательного срока можно разделить на несколько этапов:

1 этап. При найме на работу специалист по кадрам знакомит кандидата с процедурой прохождения испытательного срока, в т. ч. сообщает о том, что по истечении этого времени руководитель и члены коллектива выскажут мнение об успешности его работы.

2 этап. В начале испытательного срока специалист по кадрам составляет план профессиональной адаптации работника. В него входят: перечень знаний, умений и навыков, разделов работы, которые работник должен усвоить для полноценного выполнения своих должностных обязанностей; сроки, в которые работник должен реализовать этот план (позапно). Затем определяет, какую часть плана испытуемый должен освоить за время прохождения испытательного срока и в какой степени.

3 этап. Специалист по кадрам знакомит работника с планом его профессионального роста на испытательный срок и другими требованиями к нему.

4 этап. Специалист по кадрам контролирует все задания, полученные новым работником, и степень успешности их выполнения (качество, своевременность и другие необходимые показатели), а также свои впечатления о его деловых качествах. В течение испытательного срока

руководитель несколько раз обсуждает с работником его успехи и неудачи в работе, дает свои.

5 этап. Специалисты по кадрам знакомят работника с объективными оценками его деятельности (на основе обобщенной информации о проделанной им работе и ее качестве) во время испытательного. Если работник успешно прошел испытательный срок, с ним обсуждают направления работы, знакомят с планом дальнейшей профессиональной адаптации. Если работник зарекомендовал себя «удовлетворительно, это становится обоснованием для решения об отказе организации от его услуг. По истечении испытательного срока руководитель пишет служебную записку, в которой отражает его итоги, излагая свои выводы не только о профессиональных, но и о деловых и личностных качествах.

В больнице существует программа наставничества. Для сотрудников, принятых на должность медицинской сестры, наставником является старшая медицинская сестра отделения. Обучение новых сотрудников прописано в должностной инструкции старшей медсестры. Именно старшая медсестра проводит подготовительные и вступительные мероприятия по адаптации, к ним относятся:

- подготовка рабочего места;
- оповещение коллег о приходе нового сотрудника;
- осуществляет общее знакомство с организацией, его особенностями;
- представляет нового сотрудника коллективу;
- с заведующим отделением проводит инструктаж по технике безопасности на рабочем месте;
- определяет объем работы на период испытательного срока;
- объясняет сотруднику его задачи и требования к его работе.

Являясь куратором, старшая медицинская сестра оказывает всестороннюю помощь в адаптации нового сотрудника. Совместно со специалистами отдела кадров планирует необходимое обучение нового сотрудника на период адаптации, включая обучение на рабочем месте.

Куратором сотрудников, принятых на должность врача, становится заведующий отделением. Заведующий отделением совместно со специалистами отдела кадров, так же осуществляет всестороннюю помощь в адаптации сотрудника.

Программа наставничества, как правило, применяется при первичной адаптации. Первичной адаптацией считается процесс адаптации, когда говорят о молодых специалистах, не имеющих опыта профессиональной деятельности. Обычно молодые специалисты — это выпускники колледжей, вузов или те, кто решил сменить род деятельности и освоить новую профессию. Вторичная адаптация относится к профессионалам, которые уже имеют опыт работы в данной профессии, но решили сменить предприятие или должность. Сложность вторичной адаптации заключается в уже сложившихся навыках и постоянном сравнении предыдущей организации с новым местом работы.

Применение программы наставничества способствует:

- оптимизации затрат на обучение сотрудников;
- повышению качества обучения;
- быстрой адаптации сотрудников.

Как показывает практика, большую роль в адаптации играет возраст нового сотрудника. Специалисты зрелого возраста сложнее адаптируются к новым условиям работы, новому коллективу и новой организации в целом. Но в свою очередь зрелые сотрудники являются более ответственными, подходят к выбору места работы и профессии с полной ответственностью.

С целью выяснения отношения к процессу адаптации у вновь пришедших на работу специалистов проведено анкетирование. В анкетировании участвовали 6 сотрудников хирургического отделения, пришедших на работу в 2016 года и работающих в настоящее время. Вопросы анкеты были составлены с учетом критериев адаптированности:

- овладение профессиональными знаниями и навыками;
- взаимоотношение с коллективом;

- удовлетворенность работой и условиями труда.

Из ответов на вопросы анкеты выяснилось:

1. Особенно сложными в период адаптации оказались:

- профессиональные обязанности 50 %;
- условия труда 50 %.

2. Сложности в адаптационном периоде связывают:

- с большим потоком новой информации и работой с оборудованием – 100%;
- с общением с новыми людьми 50 %.

3. Решали возникшие проблемы:

- с помощью коллег 100 %.

4. Овладели профессиональными навыками:

- через 1 месяц – 33 %;
- через 3 месяца – 67 %.

5. Помощь наставника особенно нужна при освоении навыков:

- практических – 33,3 %;
- навыков общения с пациентами – 33,3 %;
- навыков общения с коллегами – 33,3 %;

6. В период адаптации помогло:

- помощь коллег – 33,4 %;
- стремление быть хорошим специалистом 66,6 %.

7. Удовлетворены ли вы своей работой:

- в общем удовлетворены своей работой – 33%;
- не в полном объеме удовлетворены работой – 67%.

Из проведенного анкетирования можно сделать вывод, что опрошенных работников можно разделить на две категории: сотрудники, которые не удовлетворены своей работой и сотрудники, которые удовлетворены своей работой (Рисунок 2.2).



Рис. 2.2 – Удовлетворенность сотрудников работой

Так же из опроса видно, что со сложившимися трудностями сотрудники вынуждены были справляться сами или с помощью коллег. Следовательно, существующая программа наставничества и контроль этой программы несовершенны.

Мы видим, что 67% новых сотрудников понадобилось для освоения профессиональных навыков 3 месяца, 33% сотрудников – 1 месяц (Рисунок 2.3).

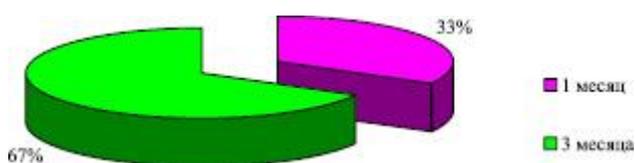


Рис. 2.3 - Сроки овладения профессиональными навыками

С помощью полученных выше данных проведем SWOT-анализ системы адаптации в ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода (Таблица 2.10).

Таблица 2.10

SWOT-анализ системы адаптации в ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наличие программы наставничества; - наличие опытных сотрудников, которые могут быть наставниками. 	<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наличие на рынке труда квалифицированных молодых специалистов; - участие в целевых программах по развитию здравоохранения; - сотрудничество с вузами и медицинским колледжем.
<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - недостаточно развита программа наставничества; - отсутствие контроля адаптации персонала со стороны руководства; - низкая удовлетворенность сотрудников работой. 	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - снижение привлекательности организации; - конкуренция частных клиник; - снижение финансирования социальных программ.

Из проведенного SWOT-анализа существующей системы адаптации персонала в больнице можно выявить основные проблемы:

- недостаточно развита программа наставничества, так как со сложившимися трудностями сотрудники вынуждены были справляться сами или с помощью коллег;

- отсутствие контроля адаптации персонала со стороны руководства, так как 67% новичков для освоения профессиональных навыков понадобилось около 3 месяцев;

- низкая удовлетворенность сотрудников работой, так как основные трудности были вызваны большим потоком информации.

Вывод:

ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода является одним из ведущих медицинских учреждений города. Возглавляет больницу главный врач. Приоритетными направлениями в развитии специализированной помощи являются отделения хирургического профиля.

Проанализировав данные за рассматриваемый период с 2014 по 2016 год мы видим, что организация имеет положительную динамику развития:

- численность персонала возросла до 1273 человек, из которых врачи – 247, средний медицинский персонал – 573;

- процентном соотношении возрастает количество сотрудников более молодого возраста;

- 73% персонала – женщины;

- к 2016 году увеличивается количество сотрудников с высшим образованием, 10 человек получили ученую степень.

В учреждении имеется система адаптации персонала, которая основана на программе наставничества. Тем не менее в существующей системе выявлены проблемы (SWOT-анализ), для решения которых мы разработаем мероприятия по совершенствованию видов и направлений адаптационной работы в организации.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВИДОВ И НАПРАВЛЕНИЙ АДАПТАЦИОННОЙ РАБОТЫ В ОГБУЗ «ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА №2» Г. БЕЛГОРОДА

3.1 Система мероприятий по совершенствованию видов и направлений адапционной работы в ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода

Адаптация персонала в организации играет большую роль в функционировании организации. Персонал, который не полностью адаптировался к условиям работы, не может в полной мере качественно выполнять свои обязанности.

Задача адаптации персонала может быть решена путем ведения повседневной плановой работы по улучшению условий труда, в которые попадает новый сотрудник.

Анализ существующей системы адаптации в ОГБУЗ «Городская больница №2 г. Белгорода» показывает, что в организации существует ряд

проблем, которые вызваны с несовершенством психофизиологической адаптацией персонала. Профессиональная адаптация в организации в целом проходит успешно.

К выявленным проблемам относятся:

- Недостаточно развита программа наставничества
- Отсутствие контроля адаптации персонала со стороны руководства
- Низкая удовлетворенность сотрудников организацией

Предложим мероприятия по совершенствованию адаптационной работы в организации:

1. Разработка и документальное оформление положения об адаптации персонала в организации.

2. Разработка программы совершенствования системы наставничества в организации:

- проведение лекций и бесед с сотрудниками;
- обучение персонала основным процедурам и работе с оборудованием;
- проведение инструктажа по технике безопасности.

3. Разработка система контроля:

- опрос сотрудников;
- контроль овладения рабочим местом (оборудованием, операциями);
- контроль трудовой дисциплины (Таблица 3.1).

Таблица 3.1

Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в ОГБУЗ

«Городская больница №2» г. Белгорода

Проблемы	Направления совершенствования
1. Недостаточно развита программа наставничества	1.1. Разработка и документальное оформление положения об адаптации персонала. 1.2. Обучение персонала основным процедурам и работе с оборудованием. 1.3. Проведение инструктажа по технике безопасности.
2. Отсутствие контроля адаптации персонала со стороны руководства	2.1. Опрос сотрудников. 2.2. Контроль овладения рабочим местом. 2.3. Контроль трудовой дисциплины.

3. Низкая удовлетворенность сотрудников работой	3.1. Проведение лекций и бесед с сотрудниками по этике и деонтологии; 3.2. Обучение персонала основным процедурам и работе с оборудованием. 1.3. Проведение инструктажа по технике безопасности.
---	--

Предложенные мероприятия рекомендуется проводить специалистам по кадрам совместно с наставниками.

Для внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала необходимо использовать следующие ресурсы:

- финансовые – бюджетные средства, платные услуги, ОМС;
- материально-технические - оборудование;
- человеческие – наставники, отдел управления персоналом;
- информационные – методички, интернет.

Реализация ряда мероприятия требует определенных экономических затрат со стороны организации. На ряд других мероприятий не нужно будет тратиться, можно обойтись собственными силами, то есть в рамках заработной платы специалистов.

Расчет затрат, необходимых для внедрения предложенных мероприятий – их структура представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Структура затрат на внедрение мероприятий по совершенствованию видов и направлений адаптационной работы в ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода

Структура затрат	Затраты, руб.	Ответственное лицо
1. Разработка и документальное оформление положения об адаптации персонала в организации	В рамках з/п	Заместитель главного врача по кадрам
2. Разработка программы совершенствования системы наставничества в организации: - проведение лекций и бесед с сотрудниками (курс лекций для новичка); - обучение персонала основным процедурам и работе с оборудованием;	3 специалиста по 5000 = 15000 2 специалиста по 10000 = 20000	Специалисты по кадрам Инженер

- проведение инструктажа по технике безопасности.	В рамках з/п	Инженер по технике безопасности
3.Разработка системы контроля: - опрос сотрудников; - контроль овладения рабочим местом; - контроль трудовой дисциплины.	В рамках з/п	Специалисты по кадрам, наставник, инженер по технике безопасности.
ИТОГО:	35000	

Из таблицы 3.2 мы видим, что для внедрения предложенных мероприятий организации понадобится 35 000 рублей. Эти средства пойдут на оплату работы специалистов по обучению сотрудников работе с оборудованием и проведения курса лекций для новичков.

Конкретные даты мероприятий по совершенствованию системы адаптации зависят от момента начала реализации проекта.

Заместитель главного врача по кадрам должен контролировать весь процесс и утверждать разработанные документы. Кроме того, задача специалистов по кадрам и наставникам донести важность проводимых мероприятий и необходимость серьезного отношения до работников организации.

Таким образом, можно отметить, что внедрение мероприятий по совершенствованию видов и направлений адаптационной работы позволит положительно отразиться на снижении текучести персонала, повышении удовлетворенности трудом работников предприятия, улучшении трудовой деятельности работоспособности.

3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию видов и направлений адаптационной работы в ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода

В ходе выполнения дипломной работы нами были предложены различные мероприятия, направленные на совершенствование видов и направлений адаптационной работы в ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода.

В результате проведенного опроса руководителей структурных подразделений нами было выявлено, что в среднем в год организация теряет около 123 000 рублей. Эти средства больница вынуждена тратить на ремонт оборудования, которое было сломано в ходе ненадлежащего использования новыми сотрудниками.

В результате опроса сотрудников мы выяснили, что большую долю трудностей у новичков вызывает работа с оборудованием. К сожалению в больнице на данный момент не оценивают важность процесса адаптации, что и ведет к затратам на сломанное оборудование.

Именно поэтому мы рекомендуем провести обучение персонала основным процедурам и работе с оборудованием. Мы предлагаем периодически приглашать инженера по оборудованию для обучения новичков. На обучение планируется тратить около 20 000 рублей.

Из таблицы 3.1 мы видим, что на предложенные мероприятия необходимо 35 000 рублей. Деньги могут быть взяты из средств муниципального бюджета, средств ОМС и платных услуг.

Важно обосновать социальную и экономическую эффективность предложенных мероприятий, так как на их реализацию необходимы материальные затраты (35 000 рублей).

В результате внедрения предложенных мероприятий планируется сократить убытки Городской больницы №2 до 40%.

$(123\ 000 \times 40) / 100\% = 49\ 200$ рублей, то есть убытки больницы планируется сократить с 123 000 рублей до 49200 рублей.

Теперь мы можем рассчитать сокращение потерь.

Сокращение потерь = $123\ 000 - 49\ 200 = 73\ 800$ рублей, то есть планируется сократить убытки больницы на 73 800 рублей.

Экономический эффект – это результат действий (предложенных мероприятий). В нашем случае экономический эффект измеряется в денежном выражении.

Рассчитаем экономический эффект мероприятий:

$$\mathcal{E} = P - Z; \text{ где} \quad (3.1)$$

\mathcal{E} – экономический эффект (результат);

P – сокращение потерь;

Z – затраты на мероприятия.

$$\mathcal{E} = 73\,800 - 35\,000 = 38\,800 \text{ рублей}$$

38 800 рублей – экономический эффект.

Эффективность определяется отношением результата (эффекта) к затратам, обеспечившим его получение.

Экономическая эффективность – это вид эффективности, который характеризует результативность деятельности (предложенных мероприятий).

Рассчитаем экономическую эффективность мероприятий:

$$E = (P - Z) / Z; \quad \text{где} \quad (3.2)$$

E – экономическая эффективность;

P – экономический эффект (результат);

Z – затраты на мероприятия.

$$E = (73\,800 - 35\,000) / 35\,000 = 1,1$$

1,1 > 1 следовательно, предложенные мероприятия являются эффективными.

Срок окупаемости – это промежуток времени, по прошествии которого сумма вложенных средств сравняется с суммой полученных доходов.

В нашем случае срок окупаемости – это отношение вложенных средств (затраты) к экономическому эффекту (результат).

Рассчитаем сроки окупаемости мероприятий:

$$C = Z / P; \text{ где} \quad (3.3)$$

C – сроки окупаемости;

P – экономический эффект;

З – затраты на мероприятия.

$$C = 35\,000 / 38\,800 = 0,9 \text{ года} = 10,8 \text{ мес.}$$

Таким образом мы видим, что предложенные мероприятия являются экономически эффективными и окупятся за 10,8 года.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию видов и направлений адаптационной работы в больнице обусловлена так же тем, что предложенные меры нацелены на повышение удовлетворенности трудом сотрудников, повышение стремления добиваться высоких результатов в работе.

Социальная эффективность – это соответствие результатов деятельности социальным целям общества.

Социальная эффективность от реализации мероприятий по совершенствованию видов и направлений адаптационной работы в ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода выражается в следующем:

1. Вхождение сотрудника в новый коллектив.
2. Снижение неуверенности, испытываемой новым сотрудником, так как получив полный объем необходимой информации, новичок будет чувствовать себя более уверенно.
3. Уменьшение возникновения трудностей в процессе адаптации будет достигнуто путем обучения персонала основным процедурам и работе с оборудованием, так как основные трудности были вызваны работой с оборудованием. Обучение будет проводить инженер по оборудованию. Прослушав курс лекций по работе с оборудованием новый сотрудник будет чувствовать себя увереннее на рабочем месте, сократится время выполнения работы с приборами
4. Сокращение срока адаптации персонала с помощью усовершенствованной программы наставничества и контроля адаптации персонала со стороны руководства.
5. Увеличение удовлетворенности сотрудников своей работой за счет проведения бесед и лекций по этике и деонтологии, проведения инструктажа

по технике безопасности, так как низкая удовлетворенность была связана со сложностями в общении с пациентами.

Вывод:

В ходе дипломной работы нами был проведен SWOT-анализ, в результате которого были выявлены существующие в организации проблемы:

- недостаточно развита программа наставничества;
- отсутствие контроля адаптации персонала со стороны руководства;
- низкая удовлетворенность сотрудников работой.

Так же были предложены мероприятия по совершенствованию программы адаптации персонала. К ним относятся:

1. Разработка и документальное оформление положения об адаптации персонала в организации. Ответственное лицо – заместитель главного врача по кадрам.

2. Разработка программы совершенствования системы наставничества в организации:

- проведение лекций и бесед с сотрудниками;
- обучение персонала основным процедурам и работе с оборудованием;
- проведение инструктажа по технике безопасности.

Ответственными за выполнение данных мероприятий будут специалисты по кадрам, инженер по оборудованию, инженер по технике безопасности.

3. Разработка системы контроля:

- опрос сотрудников;
- контроль овладения рабочим местом (оборудованием, операциями);
- контроль трудовой дисциплины.

Ответственными лицами по разработке системы контроля будут специалисты по кадрам, наставники, инженер по технике безопасности.

Также мы обосновали социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий и определили срок окупаемости мероприятий.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию видов и направлений адаптационной работы в больнице обусловлена так же тем, что предложенные меры нацелены на повышение удовлетворенности трудом сотрудников, повышение стремления добиваться высоких результатов в работе.

Социальная эффективность от реализации мероприятий по совершенствованию видов и направлений адаптационной работы в ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода выражается в следующем:

1. Вхождение сотрудника в новый коллектив.
2. Снижение неуверенности, испытываемой новым сотрудником, так как получив полный объем необходимой информации, новичок будет чувствовать себя более уверенно.
3. Уменьшение возникновения трудностей в процессе адаптации.
4. Сокращение срока адаптации персонала.
5. Увеличение удовлетворенности сотрудников своей работой.

Таким образом мы видим, что предложенные мероприятия являются экономически эффективными и окупятся за 10,8 года.

Реализация предложенных мероприятий будет способствовать адаптации персонала, сокращению сроков адаптации, привлечению новых специалистов, поддержанию конкурентоспособности учреждения, и способна положительным образом повлиять на его дальнейшее развитие.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Адаптация медицинских работников имеет ряд особенностей, связанных со стрессовыми условиями труда при высокой ответственности за жизнь и здоровье пациентов.

К сожалению, на данный момент медицинские работники оказались наименее социально защищенными, как в социальном, так и в

профессиональном отношении. Это объясняется низким уровнем оплаты труда, значительным снижением качества жизни, значительным ростом профессиональных нагрузок, а также обострением противоречий между профессиональным и нравственным долгом и возможностями оказания высококвалифицированной медицинской помощи населению.

Кроме собственных проблем сотрудники учреждений, осуществляющих деятельность по оказанию медицинской помощи населению, испытывают и проблемы своих пациентов, находясь под двойной социально-психологической нагрузкой. Вырос риск у медицинских работников стать жертвой насилия при оказании профессиональной помощи маргинальной части населения или в криминогенной ситуации.

В ходе дипломной работы была изучена организационно-экономическая характеристика больницы, проведен анализ системы управления персоналом в ОГБУЗ «Городская больница №2 г. Белгорода», проанализирована система адаптации персонала. Из проведенного анализа можно сделать вывод, что больница является одним из ведущих многопрофильных учреждений города.

В целом динамика развития учреждения положительна. Общая численность персонала увеличивается и составляет 1273 человека, в процентном соотношении увеличивается количество сотрудников более молодого возраста и уменьшается количество сотрудников в возрасте старше 56 лет, уровень образованности в организации растет, что плодотворно влияет на деятельность организации, 73% численности персонала составляют женщины.

Организационная структура ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода является линейно-функциональной. Преимуществами такой структуры являются:

- единство и четкость распоряжений;
- личная подотчетность исполнителя одному лицу;

- коллективная работа в отделениях, что позволяет достичь максимального эффективного результата.

Отдел управления персоналом включает в себя 7 специалистов: заместитель главного врача по кадрам и 6 специалистов по кадрам.

В организации существует программа наставничества, которая, как оказалось, не совершенна.

В результате опросов мы выявили, что существуют некоторые проблемы. К ним относятся:

- Недостаточно развита программа наставничества;
- Отсутствие контроля адаптации персонала со стороны руководства;
- Низкая удовлетворенность сотрудников организацией.

Были предложены мероприятия по совершенствованию видов и направлений адаптационной работы:

1. Разработка и документальное оформление положения об адаптации персонала в организации. Ответственное лицо – заместитель главного врача по кадрам.

2. Разработка программы совершенствования системы наставничества в организации:

- проведение лекций и бесед с сотрудниками;
- обучение персонала основным процедурам и работе с оборудованием;
- проведение инструктажа по технике безопасности.

Ответственными за выполнение данных мероприятий будут специалисты по кадрам, инженер по оборудованию, инженер по технике безопасности.

3. Разработка система контроля:

- опрос сотрудников;
- контроль овладения рабочим местом (оборудованием, операциями);
- контроль трудовой дисциплины.

Ответственными лицами по разработке системы контроля будут специалисты по кадрам, наставники, инженер по технике безопасности.

В ходе выполнения дипломной работы нами была обоснована экономическая эффективность предложенных мероприятий:

- сокращение убытков организации за счет внедрения предложенных мероприятий на 73 800 рублей;

- экономический эффект рекомендуемых мероприятий составит 38 800 рублей;

- экономическая эффективность 1,1;

- срок окупаемости предложенных мероприятий 10,8 мес.

Социальная эффективность мероприятий заключается во вхождении сотрудника в новый коллектив; снижении неуверенности, испытываемой новым сотрудником; в снижении возникновения трудностей в процессе адаптации; сокращении срока адаптации, увеличении удовлетворенности сотрудников своей работой.

Реализация предложенных мероприятий будет способствовать адаптации персонала, сокращению сроков адаптации, привлечению новых специалистов, поддержанию конкурентоспособности учреждения, и способна положительным образом повлиять на его дальнейшее развитие.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: Омега-Л, 2011. – 186 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров [Текст] / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2014. - 224 с.
3. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
4. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика [Электронный ресурс] / Е. Ветлужских; Е. Ветлужских. - 5-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2011. - 151 с. Режим доступа:

<http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961417289.html>

5. Волгин А.П., Матирко В.И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). - М.: Дело, 2006.
6. Вязигин А. Оценка персонала высшего и среднего звена [Текст] / А. Вязигин.- Москва: Изд-во Вершина, 2013. - 256 с.
7. Глухов В.В. Менеджмент. [Текст] – СПб.: Специальная литература, 2012.
–
700
8. Горленко О.А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / О.А. Горленко, Д.В. Ерохон, Т.П. Можяева. – Брянск, 2012.- 456 с.
9. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. - М.: Дело, 2003.
10. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник [Электронный ресурс] / А.В. Дейнека. - Москва: Дашков и К°, 2014. - 288 с.
Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=230039>
11. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / под ред. И.Б. Дураковой Москва: ИНФРА-М, 2009 - 568с.: ил., табл.
12. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» и «Менеджмент организации» / А.П. Егоршин. - 7-е изд., доп. и перераб. - Нижний Новгород: НИМБ, 2010 - 1092 с.: ил., табл.
13. Железцов А. Маркетинг персонала [Текст] / А. Железцов // Оценка трудовой деятельности. – 2012. – №2. – С. 53–64.
14. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник [Текст] / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
15. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник [Текст] / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.

16. Казаков, М.Ф. Анализ и повышение квалификации кадров на предприятии / Казаков М.Ф. – Москва: Лаборатория Книги, 2011. – 110 с.
17. Казанцева А.К. Основы менеджмента [Текст] учеб. пособ./ А.К. Казанцева.- Москва: Инфра.- 2013.- 354с.
18. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов, обучающихся по спец. «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.; Совет УМО вузов России по образованию в области менеджмента, Гос. ун-т управления; М-во образования РФ. - 2-е изд., перераб. и доп.. - М.: Экзамен, 2005. - 416 с.: табл.
20. Купер, Д. Отбор и найм персонала = RecruitmentandSelection: технологии тестирования и оценки / Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г.; пер. с англ. Т.Э Огорокова; под науч. ред. В.И. Ярных. - М.: Вершина, 2005. - 336 с.
21. Липатов В. С. Управление персоналом предприятий и организаций [Текст]: учебник для вузов / В. С. Липатов. - Москва: Люкс-арт, 2014.- 298с.
22. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
23. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
24. Магура М. И. Современные персонал - технологии [Текст] / М. И. Магура, М. Б Курбатова. - Москва, 2011. – 300с.
25. Макарова И. К. Управление персоналом [Текст]: учебник / И. К. Макарова. - Москва: Юриспруденция, 2012. - 98 с.

26. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров [Текст] / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
27. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
28. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
29. Музыченко В. Управление персоналом [Текст] / В. Музыченко. - Москва, 2013. – 528 с.
30. Некрасов, Н. Е. Обучение персонала как фактор повышения эффективности производства. М.: Лаборатория книги, 2010. - 73с.: ил., цв. ил., табл.
31. Никифоров И. Селекция персонала [Текст] / И. Никифоров // Служба кадров и персонала. - Москва, 2013. - № 6. - С. 41.
32. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2014. - 513 с.
33. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
34. Папонова Н.Е. Построение системы оценки персонала [Текст]: практическое пособие / Н.Е. Папонова. - Москва: Изд-во Финпресс, 2014. - 160 с.
35. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
36. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организаций», «Государственное и муниципальное управление»,

- «Управление персоналом» / К.В. Решетникова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 175 с.
37. Самоукина Н.В. Управление персоналом [Текст]: Российский опыт / Н.В. Самоукина. СПб. Питер: принт, 2013. - 235 с.
38. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
39. Сосков, В.И. Управление персоналом организации [Текст] / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
40. Сошников А. Оценка персонала: психологические и психофизиологические методы [Текст] / А. Сошников. - Москва: Изд-во Эксмо, 2013. - 240 с.
41. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак.- СПб: Питер, 2010.- 416 с.
42. Стадник А.А. Оценка персонала [Текст] / А.А. Стадник. - Москва: Бегин Групп, 2013. - 150 с.
43. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.В.Травин, В.А. Дятлов. - Москва: Дело, 2012. - 456 с.
44. Управление организацией: учебник для ВУЗов. // Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, А.Я. Кибанова. – М.: Дело, 2005. – 311с.
45. Устав ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода.
46. Финансово-экономическая отчетность ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода.
47. Шепеленко Г.И. Управление производством и персоналом. - Ростов-на-Дону.:МарТ, 2005. – 328 с.
48. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник [Текст] / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.

49. Хигир Б.Ю. Нетрадиционные методы подбора, оценки персонала [Текст] / Б.Ю. Хигир. – Москва, 2013. - 448 с.
50. Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Современные системы и технологии [Текст] / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. - Москва: Финансы и статистика, 2012. - 176 с.
51. Цветаев В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Цветаев. - СПб.: Питер. - 2012.- 346 с.
52. Чижов Н.А. Кадровые технологии [Текст] / Н.А. Чижов. - Москва, 2011. - 352 с.
53. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях [Текст]: учеб.- метод. пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева; под общ. ред. С.А. Шапиро. – Москва. 2012. - 197 с.
54. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – Москва: «Бизнес-школа «Интел-синтез»», 2011. – 223 с.
55. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. [Текст]: Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 2009. – 304 с.
56. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях. [Текст]: учебник/ Г.В. Широкова СПбГУ. – 2-е изд. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента». С. Петерб. 2013.- 480 с.
57. Шмидт В. Проблемы и технологии оценки персонала [Текст] / В. Шмидт. - Москва: Изд-во Речь, 2013. – 160 с.
58. Штатное расписание ОГБУЗ «Городская больница №2» г. Белгорода.
59. Шульц, Т. Инвестиции в человеческий капитал [Текст] / Т. Шульц // Американская экономика. Москва – 2012 – №1. С. 23
60. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ