

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(СОФ НИУ «БелГУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

**Дипломный проект студентки
очного отделения 4 курса группы 92071311**

Мегиной Анастасии Александровны

**Научный руководитель
к.псх.н., старший преподаватель
Галанова Е.В**

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ АДАПТАЦИИ МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Сущность, виды и формы адаптации персонала.....	6
1.2 Управление процессом адаптации и оценка ее результатов.....	16
1.3 Особенности адаптации персонала медицинского профиля.....	25
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОГБУЗ «ЦЕНТР МЕДИЦИНСКОЙ ПРОФИЛАКТИКИ».....	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики».....	31
2.2 Анализ кадровых процессов и системы управления персоналом ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики».....	40
2.3 Исследование актуальной системы адаптации персонала ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики».....	48
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОГБУЗ «ЦЕНТР МЕДИЦИНСКОЙ ПРОФИЛАКТИКИ».....	54
3.1 Разработка проекта по совершенствованию адаптации персонала	54
3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	76

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современная экономическая ситуация существенно изменила подход к управлению человеческими ресурсами. Появление новых, предъявляемые к самому работнику, его квалификации, способностям быстро адаптироваться в современных условиях. В связи с этим подход к адаптации как к элементу системы управления персоналом вызывает необходимость выработки оптимальной технологии управления.

Изменения требований современной медицины к профессионалам, в соответствии с приоритетными необходимостью в специалистах нового уровня, требуют изменения личностных качеств медицинских работников.

Качество работы сестринского персонала стало одним из ключевых факторов, определяющих экономическое положение лечебно-профилактического учреждения. Характер адаптации медицинского персонала в лечебном учреждении отличается значимыми особенностями, поскольку в это же время происходит и первое включение их в трудовую деятельность.

Как категория трудовых самоопределения. Это влияет на деятельность учреждений здравоохранения и общество в целом. Современная медицина достигла огромных успехов в клинике, при этом налицо продолжительный кадровый кризис за счет текучести кадров, связи с этим процессы привлечения молодых кадров и их адаптации являются для учреждений здравоохранения весьма актуальными.

Практическим подходом к решению этой проблем, является разработка программ по закреплению молодых специалистов на местах, сопряженного с ускорением процесса адаптации к труду выпускников учебных заведений, их высокой мотивированностью к профессиональному развитию, приверженности организации, а также с обеспечением удовлетворения работодателей качеством профессиональной подготовки молодых специалистов.

Степень разработанности темы. К изучению социальной и социально – трудовой адаптации в условиях современного российского общества

обращались такие отечественные исследователи как: Е.М. Авраамова, Л.В. Бабаева, П.П. Великий, Л.А. Гордон, И.С. Дискин, Т.И. Заславская, П.С. Кузнецов, Н.М. Римашевская, М.В. Ромм, Т.А. Ромм, Е.В. Руденский, В.О. Рукавишников, Е.Г. Ясин, Л.В. Корель, П.М. Козырева, Н.Е. Тихонова, В.В. Петухов, Т.И. Горина, А.С. Готлиб, М.А. Шабанова, И.Ф. Девятко, Н.И. Лапин, В.С. Магун, Г.П. Бессокирная, А.Л. Темницкий и др.

Проблема исследования заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими разработками в области адаптации труда персонала и состоянием системы аттестации медицинского персонала ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики».

Объект исследования: ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики».

Предмет исследования: процесс адаптации персонала медицинского профиля в ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики».

Цель исследования: разработка проекта совершенствования системы адаптации персонала медицинского профиля в ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики».

Задачи исследования:

1. Анализ проблемы адаптации персонала в теории и практике управления персоналом;
2. Анализ системы управления персоналом в ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики»;
3. Диагностика и анализ системы адаптации персонала медицинского профиля в ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики»;
4. Разработка и социально-экономическое обоснование проекта совершенствования системы адаптации персонала медицинского профиля в ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики».

Теоретико-методологическая основа исследования представлена положениями организационной социальной психологии (Н.Е. Водопьянова, Б.Д. Парыгин, Л.Г. Почебут), положениями психологии адаптирующейся

личности (Л.Г. Дикая, Е.К. Завьялова, С.Т. Посохова, А.А. Реан) и научными представлениями о социализации личности (Б.Г. Ананьев, Г.М. Андреева).

Эмпирическая база исследования представлена внутренними нормативно-регламентирующими документами, данными статистической отчетности и первичного учета, статистическими сведениями, характеризующими деятельность ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики».

Научно практическая значимость:

1. Выявлены проблемы в области адаптации персонала медицинского профиля на примере ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики»;
2. Определены методы решения проблем в области адаптации труда персонала медицинского профиля на примере ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики»;
3. Разработана программа совершенствования системы адаптации труда медицинского персонала на примере ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики», представляющая практический интерес для учреждений подобного рода.

Методы исследования:

- 1) Анализ документов;
- 2) Методы индукции и дедукции, качественный и количественный методы, метод проектирования;
- 3) Методы интерпретации.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, тремя главами, заключением, библиографическим списком использованной литературы, работа дополнена приложением.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность, виды и формы адаптации персонала предприятия

В самом общем виде адаптация (лат. adapto-приспособляю) - процесс приспособления работника «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки.

В социологии и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная - включает и технические, и биологические, и социальные аспекты [30, с. 128].

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Причины изменения условий поступления на новое место работы, переход в другое подразделение, на новую должность, форм организации труда, его оплаты и т.д.

Поэтому в условиях глобального финансово-экономического кризиса, который сопровождается значительным перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Эта проблема в той или иной мере касается всех наиболее остро она стоит для молодых рабочих и молодых специалистов. Перемена рабочего места предполагает не только смены коллектива, но и часто связана с изменением профессии, вида деятельности, что придает адаптации новый, более сложный характер [37, с. 96].

В процессе приспособления человека к среде возникает немало вопросов: нужно ли принимать работнику среду как приспособливаться к ней или требовать изменения и самой среды, каковы пути и человека и на среду, где критерии возможности и необходимости учета требований. Поэтому следует различать активную адаптацию, когда индивид стремится среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы деятельности, которые он должен освоить), и пассивную, когда он не стремится к такому воздействию и изменению [45, с.127].

После зачисления в организацию сотрудник вакантное место, где происходит его задействие, являющееся элементом расстановки кадров — обоснованного и экономически целесообразного распределения персонала по структурным подразделениям и должностям в соответствии с потребностями организации, интересами, опытом и самих людей. То есть решается задача назначения на должность наиболее подходящих работников и нахождения им наиболее подходящего места. Расстановку отвечает руководитель, а осуществляют ее кадровые службы.

Первой ступенью задействия является введение в должность, которое представляет собой совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы, сократить период адаптации в коллективе, помочь установить контакты с процедурами. Это дает человеку ощущение, что его ждали, к его приходу готовились на первых порах многих ошибок, вызванных слабым знанием организации. Уменьшить психологическую боязнь провала, а тем самым снизить разочарования и досрочного ухода и сформировать позитивное отношение к новым обязанностям и окружению. В результате повышается производительность труда [45, с.127].

Введение в должность должно начинаться сразу же после принятия предложения о работе путем обеспечения новичка характера в форме брошюр, каталогов и т.п., а также предварительного рассказа об организации.

Если организация крупная и вновь принятых должность может быть не только индивидуальным, но и коллективным. Обычно оно происходит с помощью специального курса ориентации, лежит на кадровой службе. Ориентация бывает общей (информирование об организации в специальной (об отдельном подразделении) [48, с. 102].

В процессе общей ориентации, осуществляемой обычно представителем кадровой службы, происходит ознакомление новичков с организацией, ее политикой, в том числе в кадровой правилами, основными требованиями к работе. В западных фирмах при этом обычно сообщаются следующие сведения:

1) об организации в целом - виды деятельности, структура, руководство, продукция, потребители, тенденции, нормы, стандарты, процедуры, внутренние отношения;

2) об оплате труда - нормы и способы выходные дни и сверхурочную, условия премирования и проч.;

3) о режиме труда и отдыха, порядок отгулов;

4) о дополнительных льготах - страхование, выходные пособия, возможность обучения, наличие столовых, буфетов, центров;

5) об охране труда и технике безопасности - риск и опасности, связанные с выполнением работы, меры оказания медицинской помощи, оздоровительные и спортивные центры, возможности занятия физической культурой, поведение при несчастных случаях и них, требования к здоровью и запреты, связанные с его охраной, например, курения;

6) о вопросах, связанных с управлением персоналом - условия назначения на должность, перемещения, увольнения; испытательный срок; права и обязанности; отношения руководителем и другими менеджерами; оценка работы; дисциплина, поощрения и взыскания;

7) об отношениях с профсоюзами,

8) о решении бытовых проблем - комната отдыха, условия парковки машин и проч.;

9) об экономическом положении оборудования, прибыли, убытки от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

К специальной ориентации, подразделения, относятся:

- цели, технологии и особенности работы подразделения;
- внутренние и внешние отношения и связи;
- персональные обязанности и касающиеся выполнения работы, ожидаемые результаты, нормативы оценки; продолжительность и распорядок рабочего дня, сверхурочные работы, замены;
- конкретные вопросы, где и что взять, просить помощь;
- правила поведения при пожарах и авариях; правила техники безопасности и гигиены; организация отдыха, перерывов, порядок личных телефонных разговоров;
- осмотр подразделения, комнат отдыха, душевых, мест для курения, различных специальных служб;
- знакомство с новыми коллегами. руководитель поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет его коллективу (рассказывает биографию, особо отмечая достоинства), числе и неписанные, сообщает о трудностях, которые могут встретиться, и наиболее распространенных ошибках в работе, о будущих коллегах, особенно тех, у кого трудный характер, и тех, на которых всегда можно положиться, просить совета [4, с. 112].

В результате каждый новичок должен знать; действия в случае опоздания или болезни, необходимости взять отгул, отпроситься; как принято одеваться, какое поведение считается неприемлемым и проч.

Руководитель осуществляет инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявляет сильные и обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации.

К каждому новому сотруднику прикрепляют наставника, который должен иметь достаточно высокие полномочия, минимум необходимой

информации, иначе его можно привести в растерянность, и не давать сразу трудных заданий, начав для укрепления работать с легких.

Если новичок хорошо проинструктирован, он будет испытывать доверие к руководителю, организации, усвоит их требования, будет комфортно себя чувствовать, эффективно и с желанием работать [13, с. 65].

Следующей ступенью задействования и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное; ассимиляция - полное приспособление к среде и, наконец, идентификация отождествление личных интересов и целей с общими. С организационной точки зрения выделяют несколько этапов адаптации.

Прежде всего - ознакомительный один месяц. За этот период можно продемонстрировать свои возможности, хватит сил недостаточно времени, чтобы сдать.

Второй этап - оценочный продолжительностью до года, когда достигается совместимость с коллективом.

На третьем этапе происходит постепенная [22, с. 155].

Процесс адаптации значительно облегчается участием в нем руководителя. В его обязанности входит проведение работы с будущими коллегами, с тем, чтобы новичка хорошо встретили; назначение опекуна, проверка состояния материальных условий труда.

В течение первой недели руководителю видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит как можно раньше (идеально в течение месяца) представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде.

Руководителю целесообразно завести карточку контроля за адаптацией и постоянно держать в поле зрения этот процесс. На первом этапе ему нужно помочь новому сотруднику выбрать рабочее место, на втором - оказать содействие в освоении тонкостей своей профессии, на третьем - смежных профессий, а также привлекать к делам коллектива [35, с.

158] приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха [9, с.148].

Действия по осуществлению адаптационных мероприятий призваны улучшить организационные условия работы новых сотрудников для быстрого их вхождения в производственный избежать снижения эффективности работы всего предприятия. К основным целям адаптации относятся:

1. Уменьшение знаком с процессом порученной работы. Низкая эффективность его работы по сравнению с работой опытных сотрудников требует от организации более высоких новому работнику возможность быстрее освоить установленные стандарты работы.

2. Снижение тревожности и неуверенности нового работника Эти факторы связаны с боязнью провалов, помогает ему успешно преодолевать неуверенность в себе.

3. Сокращение текучести кадров.

4. Экономия времени непосредственного руководителя и коллег Работнику, который адаптируется к работе в организации, необходимо оказывать помощь непосредственно в на него обязанностей.

5. Формирование у нового работника чувства удовлетворенности собственной деятельностью, позитивного отношения к ней Процесс адаптации, который высоких профессиональных показателей. Поступая на работу, человек уже имеет свои представления о том, что и как должно происходить при вхождении в коллектив и освоении рабочего пространства. общностью людей со своими целями, задачами, системой ценностей и способами построения отношений. В процессе адаптации должно произойти оптимальное приспособление нового сотрудника и организации друг к другу [13, с.66].

По окончании адаптационного периода непосредственный работник и передает бланк адаптации в отдел кадров. Для новых сотрудников любого уровня вышеописанные этапы являются комплексом предписываемых общими правилами процесса адаптации. Вместе с тем процесс адаптации сотрудника индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его работы. Существенные различия в адаптационных программах касаются, в первую очередь, объема и необходимости ознакомления с рабочей документацией. Различия могут касаться и участников самого процесса.

Таким образом, производственная адаптация — двусторонний процесс между личностью и новой для нее социальной средой.

Адаптированность человека к конкретной трудовой среде проявляется в его реальном поведении, в конкретных показателях эффективности труда; усвоении социальной информации и ее практической видов активности; удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности.

Скорость адаптации зависит от многих факторов. Нормальный срок адаптации для разных категорий работников составляет от 1 года до 3 лет. Неумение войти в трудовую организацию (коллектив), адаптироваться в ней вызывает явление производственной.

В отечественных организациях наблюдается неотработанность механизма управления процессом адаптации. Этот механизм предусматривает решение трех важнейших проблем:

- структурного закрепления функций управления организацией;
- организации технологии процесса адаптации;
- организации информационного обеспечения процесса адаптации.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям.

1. Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

2. Распределение специалистов, адаптацией, по производственным подразделениям организации, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.

3. Развитие наставничества, которое в последние годы в отечественных организациях незаслуженно забыто.

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии этого семинаров, курсов по различным вопросам адаптации; проведения индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником; руководителей, вновь вступающих в должность; специальных курсов подготовки наставников; использования метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий; выполнения разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом; подготовки замены при ротации кадров; проведения в коллективе специальных сотрудников [43, с.129].

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей подготовительный, информационный, ознакомительный и адаптационный.

Этап I: оценка уровня подготовленности новичка

Для того чтобы адаптация была успешной, необходимо оценить, насколько сотрудник готов к деятельности в данных условиях и на конкретном должностном месте. Если сотрудник имеет опыт исполнения подобных обязанностей, работы в адаптации будет менее продолжительным, а также список мероприятий будет отличным от в случае необходимости обучения новичка.

Этап II: ориентация сотрудника

Ориентация сотрудника подразумевает систему тех мероприятий, которые необходимо провести для введения в должность сотрудника.

Этап III: действенная адаптация

Действенная адаптация деятельности, налаживает коммуникативные связи с коллегами. Важно получать обратную связь от сотрудника и вовремя решать все возникшие вопросы. В случае обнаружения каких-то неразрешенных проблем должны приниматься необходимые меры.

На этом этапе необходимо установить, насколько сотрудник доволен своей работой, возникают ли у него какие- и какие отношения в коллективе и с руководством.

Этап IV: функционирование

Данный этап характеризуется окончанием процесса адаптации и стабильной деятельностью и взаимодействием с сотрудниками. Работа становится привычной (то есть не собственных силах), а отношения в коллективе стабильными.

1.2. Управление процессом адаптации и оценка ее результатов

Управление процессом адаптации – это активное воздействие на факторы, определяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п.

Необходимость управления адаптацией определяется большим ущербом, как для производства, так и для работников, а его возможность доказана опытом отечественных и положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных его психофизиологические характеристики, а также производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия (в части времени, организации труда и т.д.) и ограничений в изменении рабочего (в развитии тех или иных способностей, в

освобождении от отрицательных учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, особенности новой и прежней профессий, ибо они могут быть существенными, что послужит мобильности и проведения кадровой политики предприятия[44, с.21].

Роль той или иной стороны производственной адаптации может проявляться по-разному, в зависимости от конкретной ситуации. Для одной профессии (профессиональной группы) определенных условиях работы наиболее сложной проблемой может быть, например, психофизиологическая сторона адаптации, для других – подхода к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации производственной среды, разработка соответствующих мероприятий составляют основу процесса управления адаптацией, предполагающего и определенную технологию. Так, применительно к молодым работникам она включает в себя [45, с.15]:

- анализ ожиданий беседы мотивов поступления, ожиданий, связанных с данным предприятием, при необходимости – профессиональная ориентация);

- прием и прогноз проработать в данном коллективе);

- введение новичка в коллектив;

- собственно контроль адаптации в ходе периодических встреч или заочно;

- ликвидацию причин конфликтных ситуаций или неудовлетворенности решением проблем адаптантов, санкции в отношении тех, кто обязан был устранить причины не адаптации;

- обобщение материалов о ходе адаптации новичков, ознакомление с ними администрации предприятия и внимание к молодым специалистам необходимо проявлять в первые три месяца недостаточный уровень освоения профессии, весьма напряженными представляются не всегда фактические условия и уровень организации труда и производства соответствуют ожиданиям в отношении сферы приложения труда и мер, способствующих сокращению периода адаптации и негативных ее последствий, можно

выделить хорошо поставленную частности, профессиональный отбор кадров. Последний позволяет выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к данным Факторам производственной наибольшей степени это относится к профессиям, предъявляющим к работнику специфические требования (внимательность, острота зрения и т.п.).

Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия по приспособлению среды к человеку: труда, учет эргономических требований при организации рабочего места (выбор соответствующего оборудования, конструировании оборудования, оргоснастки и т.д. Важными представляются снижение утомляемости человека.

Адаптация и ее сроки в значительной степени зависят от организации рабочих на предприятии. Часто на монотонные, малосодержательные, а потому и малопривлекательные работы принимают новичков, иногороднюю молодежь. Адаптация их на производстве определяется перспективами их роста, возможностями перехода на все более сложные виды труда в соответствии с образованием, отношением к труду и т.д.

Особую проблему в новых условиях хозяйствования. Это своего рода повторная адаптация: человек, оставаясь, социальной и психологической ситуации. Требование большей увязки оплаты труда с его конечными результатами заставляет активизировать использование своих возможностей, что часто сопровождается повышением интенсивности труда как за счет более высокого темпа работы, рабочего времени, так и за счет игнорирования правил охраны труда и техники безопасности. Деадаптация работника к таким условиям труда проявляется в и заболеваемости, развитии восстановить работоспособность к началу очередного рабочего периода.

Важную роль в адаптации работников играет психологический климат в коллективе. Деловые взаимоотношения развивают чувство товарищества и взаимопомощи, повышают трудовую активность работников, удовлетворенность трудом. С экономической точки климат и моральная

обстановка на предприятии существенно влияют на продуктивность труда, действуя на психику и настроение людей.

Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов.

Службы адаптации работника могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) – в отдел кадров адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы заводская служба адаптации была составным звеном общей системы управления кадрами на предприятии [49, с.85].

Основные задачи службы адаптации – разработка и внедрение с участием функциональных служб работы неадаптированного работника, по стабилизации трудового коллектива, росту трудовой отдачи работников, повышению удовлетворенности трудом.

Важная задача службы адаптации состоит также в координации деятельности всех звеньев предприятия, имеющих отношение к адаптации, к осуществлению конкретных мероприятий, среды и т.п.: функциональных служб заводоуправления, администрации, линейных руководителей.

Слагаемые эффекта от деятельности службы адаптации – снижение уровня текучести, уровня брака, сокращение норм в цехе, на участке, числа нарушений трудовой дисциплины и т.п.

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной больше отличие ее от привычной производственной среды на прежнем месте

работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации [54, с.137].

Адаптация как и окончание в отношении начала адаптации вопросов не возникает (это начало деятельности работника в новых условиях), то определить ее окончание весьма в том, что адаптация – это процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника, да и изменения самого человека. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места.

С позиций управления кадрами, формирования трудового потенциала, определения сроков адаптации большое понятия, как предел адаптации.

При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела, или количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей [59, с.45].

В частности, можно выделить:

- объективные показатели – уровень и стабильность количественных показателей труда (систематическое в ритме работы конвейерной или поточной линии, профессиональная устойчивость, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины и т.п.);

- субъективные показатели – уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

Другой подход к оценке исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон.

Так, для характеристики психофизиологической адаптации, особенно на работах с большим физическим напряжением (например, для оценки степени тренированности, как одного из используются показатели выработки и энергозатрат, а также показатели состояния сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т.п.

Профессиональную адаптацию, как полное и профессией, характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени (их

выполнение, достижение выход на средний Уровень брака продукции по вине работника и др.

К показателям, характеризующим социально-психологическую новую для человека производственной средой в целом и ее наиболее важными для него компонентами, характером взаимоотношений с товарищами, администрацией, удовлетворенность своим положением в коллективе, уровень удовлетворения жизненных устремлений и др.

Как и при наборе кадров, так и при введении в должность новичков важно понять основные работы, а также связанные с этим надежды и опасения. Большинство людей, приступая к работе, хотят быстрее ее освоить и показать, что они могут справиться с ней хорошо [49, с.86].

Однако сотрудники приходят в первый рабочий день с множеством таких ситуаций необходима продуманная процедура введения в должность или, иными словами, программа адаптации персонала [38, с.44].

Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию. В различных учебных пособиях встречаются разные адаптации - их также называют программами явлений примерно одна и та же. Мы будем пользоваться термином «программа адаптации», так как считаем адаптацию базовым и всеохватывающим процессом, подчиняющим себе введение в должность и ориентацию.

Большинство авторов (специализированную). Общая программа адаптации касается в целом всей организации. Разные авторы включают в нее от 6 до 9 основных программы адаптации в учебнике Базарова и Еремина. Согласно ему, в ходе проведения программы должны затрагиваться следующие вопросы:

1. Общее представление о компании: традиции, нормы, стандарты; продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя; разнообразие видов деятельности; информация о руководителях.

2. Политика организации: подбора персонала; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности; правила пользования телефоном внутри предприятия; различных режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда: нормы и формы тарифов; оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы: страхование, учет стажа работы; пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству; поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию; возможности обучения на работе; наличие столовой, буфетов; другие сотрудники.

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности: места оказания первой медицинской помощи; меры предосторожности; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила противопожарной безопасности; правила поведения при несчастных случаях о них.

6. Работник и его отношения с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; испытательный срок; руководство работой; информирование о неудачах на работе и права и обязанности работника; права непосредственного руководителя; постановления профсоюзов и политика компании; руководство и оценка исполнения работы; дисциплина и взыскания, оформление жалоб; коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

7. Служба быта: организация питания; наличие служебных входов; условия для парковки личных автомобилей;

8. Экономические факторы: оборудования; ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев [18, с.113].

После осуществления общей программы следует перейти к специальной (специализированной). Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или осуществляется как в формах

специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем вышестоящим). В нее должны быть включены следующие вопросы:

Функции подразделения: цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; взаимоотношения с взаимоотношения внутри подразделения.

Рабочие обязанности и ответственность: детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом; нормативы качества выполнения работы и длительность рабочего дня и расписание; дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

Требуемая отчетность: виды помощи, когда и как просить о ней; отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

Процедуры, правила, предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; информирование о несчастных случаях и опасности; гигиенические стандарты; охрана и проблемы, отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению; месте; вынос вещей из подразделения; контроль за нарушениями; перерывы (перекуры, обед); телефонные переговоры личного характера в рабочее время; использование оборудования; контроль и оценка исполнения.

Представление сотрудников подразделения [24, с.156].

Данные программы вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, поэтому в программу адаптации обязательно должно входить обучение.

Особые потребности в адаптации испытывают возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности где-то схожи с потребностями

молодых работников, и им зачастую труднее особенности имеет адаптация инвалидов, сотрудников, вернувшихся после [27, с.231].

Особо следует отметить адаптацию женщин, выходящих на работу после отпуска по уходу за ребенком. Чем дольше она находится дома, тем сложнее ей включиться в трудовой ритм. Связано это с тем, что:

во-первых, после ее выхода на большой пробел в знаниях (за три года может очень многое поменяться, например, появиться новое программное обеспечение или новые технологии);

во-вторых, нарушается ритм жизни: во планировала свое время, выйдя же на работу, она вынуждена находиться положенное количество времени на одном месте;

в-третьих, возникает психологический барьер, при котором женщина должна опять принять статус подчиненной [24, с.157].

Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации.

1.3. Особенности адаптации персонала медицинского профиля

Профессиональный труд медицинских работников отличается высокой эмоциональной, психической и физической нагрузкой. В их деятельности существует широкий спектр причин, способствующих развитию профессионального стресса: перегрузки от взаимодействия с пациентами, с коллегами-членами медицинской бригады, конфликтные взаимоотношения в рабочем коллективе, проблемы осложненные условия личной жизни.

Адаптация медицинских работников особенностью является то, что подавляющее большинство ее персонала составляют женщины, что создает характерный психологический климат с эмоциональностью во взаимоотношениях. Лояльность сотрудниц к медицинскому учреждению в максимальной степени зависит именно от .

Дополнительное влияние на процесс адаптации медицинского персонала как положительное, так и факторы, как:

-необходимость компенсировать недостаток трудового опыта, знаний и навыков, возникший вследствие перерывов, связанных с рождением и воспитанием детей и т.п.;

-небольшое количество женщин- психологическую помощь и поддержку;

-излишняя эмоциональность и подверженность стрессам;

-излишняя стереотипность мышления [19, с.69].

К свойствам женской натуры, которые облегчают адаптацию медицинских работников, относятся:

-высокая социальная ориентированность;

-коммуникабельность, способность отношения, урегулировать конфликты;

-терпение, высокая дисциплина, организованность[29, с.66].

Таким образом, деятельность медицинских работников имеет свои особенности, которые необходимо учитывать при организации адаптационных мероприятий для новых профессиональных перемещениях.

Управление трудом работников лечебно- представляется как система мероприятий, базирующихся на взаимосвязи трех групп методов: экономических, административных, методов самоуправления, нацеленных на высокую результативность функционирования лечебно-профилактического учреждения.

Таким образом, процесс профилактического учреждения занимает в процессе управления персоналом важное место.

Труд персонала медицинского профиля имеет нацеленность на личность пациента. В связи с этим одним из ключевых условий работников в контексте их профессиональных, личностных качеств, а также установок.

Структурно-функциональное пространство труда работников здравоохранения определяется следующими параметрами:

- индивид как предмет труда;
- морально- этическая активность;
- отсутствие принципа затрат труда с его результатами;
- пролонгация результатов труда;
- высокий уровень кооперации труда;
- пациентоориентированный подход [29, с.34].

Качество медицинской помощи профессиональных, психологических и личностных качеств работников здравоохранения, предопределяется эффективностью сложившейся в лечебно-профилактическом учреждении системы адаптации персонала

Особенности и содержание медицинского труда, а также практика адаптации специалистов в организации «ведения» новых сотрудников в течение года, за исключением младшего медицинского персонала.

В особую категорию адаптантов можно практикантов (интернов, клинических ординаторов), которые сразу после окончания клинической ординатуры или интернатуры, которые приходят на учреждения [15, с.48].

При разработке и внедрении системы адаптации необходимо учесть ряд существенных моментов:

- обязательно формально закрепить руководителя процесса адаптации, отвечающего за процесс, разъяснение и продвижение новых сотрудников в организации;

- успешность внедрения системы адаптации во многом зависит от степени вовлеченности (осознания своей роли руководителей);

- важно выстроить оптимальным образом информационные потоки внутри организации, чтобы необходимые данные своевременно предоставлялись всем участникам программы адаптации [15, с.67].

Модель адаптации призвана повысить государственных задач в области здравоохранения, успешного освоения средств, выделяемых в рамках федеральных, республиканских и муниципальных кадров на уровне врачей,

среднего и младшего медицинского персонала, медицинских услуг в нашей стране.

Управление процессом адаптации персонала медицинского учреждения открывает широкие возможности для организации, источником потенциальных трудностей.

Выводы по I главе:

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно- Организация адаптации персонала включает: проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника или консультанта с новым сотрудником, краткосрочные курсы для руководителей впервые вступающих в проведение организационно-подготовительной работы при нововведениях, специальные курсы подготовки наставников, использование метода заданий, выполняемых новым работником, проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

Адаптация медицинских работников имеет свою специфику, так как профессиональный труд медицинских эмоциональной, психической и физической нагрузкой, нацеленностью на личность пациента. В связи с этим одним из ключевых условий выступает отбор работников профессиональных и личностных качеств, а также эффективная адаптация.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОГБУЗ «ЦЕНТР МЕДИЦИНСКОЙ ПРОФИЛАКТИКИ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики»

ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» образовался 01.02.1993 года в результате объединения самостоятельно существовавших учреждений врачебно-физкультурного диспансера и городского основания приказа по городскому отделу здравоохранения от 05.01.1993 г.

Структурными подразделениями Центра медицинской профилактики являются:

- отделение спортивной медицины;
- консультативно-оздоровительное отделение;
- организационно-методический отдел;
- Центр здоровья.

Основные направления деятельности Центра:

- организация и осуществление медицинского обеспечения лиц, занимающихся различными видами спорта и физической культурой;
- организация медицинского обеспечения спортивно-массовых мероприятий, учебно-тренировочных сборов и соревнований;
- организация восстановительного лечения лиц с последствиями заболеваний и травм, больных и инвалидов, с использованием современных средств и методов ЛФК;
- организация и проведение мероприятий в обучения и воспитания населения;
- обеспечение организационно-методического руководства и координации деятельности лечебно-профилактических учреждений и населения по вопросам профилактики заболеваний, сохранения и укрепления здоровья населения (Приложение 1).

В спортивном отделении ОГУЗ «Центр медицинской профилактики» состоят на диспансерном учете 5304 учащихся спортивных школ Старооскольского городского округа. Из них 1 мастер международного класса, 9 мастеров спорта, 52 кандидата в мастера спорта.

Согласно приказу МЗ СР РФ от 19.08.09 г. № 597-н «Об организации деятельности центров здоровья по формированию здорового образа жизни у граждан Российской Федерации, включая сокращение потребления алкоголя и табака» с 1.12.09 на территории Старооскольского городского округа на базе ОГУЗ «Центр медицинской профилактики» открыт Центр здоровья.

Всем пациентам, направленным в Центр здоровья установленном оборудовании, оценка наиболее вероятных факторов риска, прогноз состояния здоровья, разрабатывается индивидуальная программа по здоровому образу жизни.

Врачи ОГБУЗ «ЦМП» прошли курс усовершенствования по вопросам формирования здорового образа жизни на базе Воронежской государственной медицинской академии. Центр медицинской профилактики координирует санитарно-просветительную работу лечебно-профилактических учреждений городского округа. В рамках реализации национального проекта «Здоровье» с 2007 года здоровья во все сельские поселения Старооскольского городского округа.

Современная аппаратура позволяет обнаружить доклинические изменения в сердце, лёгких и сосудах. С помощью экспресс-анализа определяется общий холестерин и глюкоза в диагностика кариеса зубов, болезней пародонта, не кариозных поражений и болезней слизистой оболочки полости рта.

С 2011 года в центре здоровья функционируют школы профилактики артериальной гипертензии, заболеваний, бронхиальной астмы, сахарного диабета, в которых наши врачи проводят обучение пациентов основам здорового образа жизни и профилактике хронических заболеваний.

В ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» имеется зал лечебной физкультуры, в котором занимаются все желающие. Пациенты осматриваются врачом до начала лечения, в завершения. Таким образом, оценивается эффективность лечения и даются рекомендации для дальнейшей реабилитации. Зал ЛФК оснащен инвентарём. Опытные массажисты оказывают свои услуги. Также работает физкабинет, в котором отпускаются физиопроцедуры после консультации врачом- физиотерапевтом.

На базе ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» осуществляется контроль за состоянием здоровья спортсменов города

В Уставе ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» зафиксировано, что учреждение является некоммерческой организационно-правовую форму – бюджетное учреждение и входит в муниципальную систему здравоохранения Старооскольского городского округа.

Бухгалтерский учет в бюджетных учреждениях, как и у любых других экономических субъектов, должен быть зеркалом финансово-хозяйственной деятельности, правильно и достоверно отражающим все многообразие реально протекающих процессов [3, с. 124].

Финансово-хозяйственная деятельность бюджетных организаций здравоохранения может анализироваться отдельных составляющих ее процессов. Организациям, финансируемым из бюджета, присущ целый ряд характерных особенностей, которые необходимо принимать во внимание при анализе финансово-хозяйственной деятельности [19, с. 105].

Проведем общую оценку финансового состояния ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики». В основу анализа легли показатели бухгалтерского баланса по итогам работы за 2014-2016 гг. (Приложение 3).

Главная цель анализа - своевременно выявлять и устранять недостатки в финансовой деятельности и находить резервы улучшения финансового состояния учреждения и его платежеспособности.

Баланс государственного (муниципального) учреждения составляется по трем основным разделам в зависимости от источников средств:

Анализ показывает крайне неудовлетворительное финансовое состояние учреждения. В 2016 году валюта баланса была отрицательной, дальнейший анализ будет направлен на выяснение причин этого состояния.

Структура имущества организации оценивается по активу бухгалтерского баланса. Анализ балансов деятельности с целевыми средствами, а также со средствами во временном распоряжении у центра нет. Активы бюджетного (муниципального) учреждения состоят из раздела I «Нефинансовые активы» и раздела II «Финансовые активы» [40, с. 97].

Анализ нефинансовых активов агрегированного бухгалтерского баланса в деятельности по оказанию работ (услуг) ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» в 2014 – 2016 гг. (на конец года) приведен в приложении 3.

В условиях рыночной экономики повышается роль учета и контроля за рациональным использованием всех ресурсов, в том числе и основных средств. В бюджетных организациях основными учета основных средств являются правильное документальное оформление и своевременное отражение в учетных регистрах поступления основных средств, их внутреннего перемещения и выбытия; учете суммы износа и амортизации основных средств; точное основных средств; контроль за затратами на ремонт основных средств, за их сохранностью и эффективностью использования.

Бюджетные учреждения для средствами (ОС). Надлежащая организация учета основных средств играет важную роль в обеспечении их эффективного использования правильное документальное оформление и своевременное отражение в регистрах бухгалтерского учета движения (поступления, перемещения и выбытия) основных средств [56, с 54].

К основным средствам относятся материально-вещественные ценности, срок эксплуатации которых превышает 12 месяцев, стоимостью на дату приобретения за единицу свыше законодательством. В составе основных средств учитываются: здания, сооружения, передаточные устройства,

рабочие и силовые машины и оборудование, измерительные и регулирующие приборы и устройства, вычислительная средства, инструменты, производственный и хозяйственный инвентарь, рабочий и продуктивный скот, многолетние насаждения, внутрихозяйственные дороги и прочие основные средства [56, с 59].

В балансе бюджетного учреждения отражаются основные средства, приобретенные за счет средств бюджета полученных от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности.

В соответствии со ст. 296 Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ) имущество закрепляется за бюджетным учреждением на праве оперативного управления. Учреждение не вправе отчуждать или иным способом распоряжаться имуществом, приобретенным за счет средств, выделенных ему по смете.

В соответствии со ст. 43 Бюджетного кодекса Российской Федерации (БК РФ), суммы, полученные учреждениями сооружений, передаточных устройств, находящихся в их оперативном управлении, а также материалов, полученных от разборки основных средств, доход соответствующего бюджета. Доходы от реализации движимого имущества остаются в распоряжении бюджетного учреждения.

Если учреждению предоставлено право эти доходы и приобретенное за счет них имущество согласно ст. 298 ГК РФ поступают в самостоятельное распоряжение учреждения и учитываются на самостоятельном балансе.

Бюджетный кодекс предусматривает бюджетным средствам и средствам из внебюджетных источников. Имущество, поступившее в распоряжение бюджетного учреждения из учитывается на субсчетах счета 01 «Основные средства» с присвоением отличительных признаков в виде номера: при наделении его имуществом при покупке имущества за счет средств от предпринимательской деятельности — 2, при получении имущества безвозмездно для его использования безвозмездных поступлений — 3.

Все основные средства находятся на ответственном хранении должностных лиц, назначенных приказом такими лицами должны быть заключены договоры о полной материальной ответственности основных средств, находящихся на их ответственном хранении [3, с. 94].

Согласно Приказу Министерства Финансов Российской Федерации от 10 июля 2000 г. № 65н «О внесении изменений и дополнений в Инструкцию по бухгалтерскому учету в бюджетных ответственных лицах ведут инвентарные списки основных средств по форме ОС-13, следят за их сохранностью и учетом всех с составлением приемо-сдаточного акта, который утверждается руководителем учреждения» [3, с. 95].

Аналитический учет основных средств ведется на инвентарных карточках форм ОС-6 и ОС-8 объекту, которому присваивается неизменяемый инвентарный номер [54, с. 10].

В процессе эксплуатации основные средства постепенно изнашиваются. Их первоначальная стоимость необходимо производить начисление износа [10, с. 97].

Анализ показал, что среди основных средств организации ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» имущество. Соответственно, на него начислялась и самая большая амортизация. Особо ценного движимого имущества и предметов было. Сравнительный анализ балансовой стоимости и амортизации основных средств ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» представлен в Приложении 3 и показывает амортизация постоянно нарастала, остаточная стоимость ОГБУЗ «ЦМП» в 2015 году возросла, а в 2016 году сократилась. материальные запасы медицинского учреждения практически не менялись. При этом материальные запасы за все годы были гораздо меньше основных средств учреждения.

Таким образом, материальные запасы учреждения невелики. Это негативный факт ее финансового состояния. Анализ финансовых активов показал, что в 2015 г. по сравнению с 2014 г. они сократились почти в два раза, достигнув значения критическим для ОГБУЗ «Центр медицинской

профилактики». Финансовые активы по результатам деятельности за год стали отрицательны: задолженность более чем в 160 раз превышала положительное значение 2014 года.

Денежные средства по статье «Деятельность по оказанию услуг (работ)», все хранящиеся на лицевых счетах в органах казначейства, сократились в 2016 году этой статьи денежных средств не было. Зато открылась направление «Деятельность с целевыми средствами». Это объясняется изменением бюджетных учреждений.

Размеры денежных средств в 2016 году составили 1420451,36 руб. В 2016 году у центра появились существенные задолженности. по оказанию услуг стала убыточной. Задолженности по расчетам с подотчетными лицами составили 2102,00 руб., с учредителем задолженности и привели к тому, что результат по финансовым активам в 2016 году был отрицательный. В итоге, и валюта баланса, оказалась отрицательной.

Таким образом, деятельность по оказанию услуг (работ) принесла убытки. Расчеты с учредителем потребовали сумму, превосходящую целевое финансирование. Центр оказался банкротом. Пассивы бюджетного (муниципального) учреждения состоят из раздела III «Обязательства» и раздела IV «Финансовый результат».

Анализ обязательств ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» (раздел III баланса муниципального бюджетного учреждения здравоохранения).

Анализ показал, что, начиная с 2013 года обязательства предприятия возрастали, достигнув в 2016 году, что в 100 раз превышает значение 2013 года.

Анализ деятельности, показал, что в 2014 и в 2016 гг. наибольший вклад в положительный финансовый результат оказанию работ (услуг). Таким образом, важность этого вида деятельности для бюджетного муниципального учреждения очевидна.

2.2. Анализ кадровых процессов и системы управления персоналом в ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики»

В современных условиях главным ресурсом любой организации является персонал. Эффективность деятельности организации зависит в первую очередь от качественных образование, опыт, потенциально-функциональные возможности, творческий подход к работе, умение предвидеть ситуацию и т.д. Рассмотрим основные количественные и качественные характеристики персонала ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики». В Центре медицинской профилактики работают: 23 врача, 35 средних медицинских работников, 14 младших медицинских работника, 13 человек прочего персонала. Общая численность работающих – 105 человек.

Из таблицы видно, что общая численность работающих имеет стабильную численность, что данного учреждения.

Среднесписочная численность работающих возрастает в 2014 на в 2016 году остается неизменной.

В процессе анализа состояния и использования трудовых ресурсов необходимо также проанализировать динамику структуры персонала за 2014–2016 гг.

В течение анализируемого периода происходят изменения в структуре состава персонала в сторону уменьшения доли врачей в 2015 году на 0,9% Удельный вес среднего медицинского персонала в 2015 году вырос а в 2016 году сократился. При этом удельный вес младшего медицинского персонала относительно стабилен, так в 2015 году увеличение, а в 2016 году он остается стабильным, что является благоприятной тенденцией в деятельности предприятия.

Похожая картина просматривается в группе прочего персонала: в 2015 году произошло увеличение на остается стабильной. Существенное влияние на использование трудовых ресурсов оказывает характер и уровень движения кадров на предприятии.

Из таблицы видно, что практически имеют минимальные значения, а коэффициент постоянства практически равен 1, что положительно характеризует деятельность предприятия.

роанализируем структуру кадров – по возрасту, стажу работы, уровню и профилю образования и выявим степень соответствия с занимаемой должностью каждого работника.

Возрастная структура персонала предприятия неоднородна. На возрастную группу до 20 лет приходится всего вполне объясним продолжительностью обучения как врачей, так и медицинских сестер и фельдшеров.

Возрастная группа старше 50 лет также малочисленна и составляет 15,2%. В группу от 30 до 39 лет приходится наибольшая процентная доля персонала учреждения, которая составляет 13,4%.

Рассматривая возрастную структуру кадров по категориям, надо отметить, что среди врачей преобладает возрастная группа диапазона возрасте 20-29 лет и 30-39 лет.

Младший медицинский персонала в большей степени представлен возрастом от 40 до 49 лет, что составляет персонал в больше степени представлен возрастной группой от 40 до 49 лет, что по этой категории персонала составляет возрастную структуру персонала динамики возрастной структуры персонала видно, что с каждым годом происходит процентный рост персонала в возрасте от 40 до 49 лет о том, что в основном персонал учреждения представлен опытными специалистами. При этом доля персонала в возрасте от 20 до 29 лет всего персонала. Среди персонала ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» преобладают женщины. Данный факт связан с родом деятельности произошла феминизация медицинской отрасли. Значимым образования персонала ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики», что большинство сотрудников имеют высшее и среднеспециальное образование. Этот факт свидетельствует о том, что

уровень образования в ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» достаточно высокий.

При этом следует отметить, что для медицинских работников предъявляются особые требования к в ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» прослеживается высокий уровень работающих по специальности факт является положительным в организации труда персонала ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики».

Таким образом, комплексная оценка персонала ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» позволяет имеет достаточную численность персонала, высокий уровень должности и достаточный уровень профессионализма, так как наибольшая процентная доля персонала находится в возрасте от 30 до 39 лет. факторы позволяют говорить о достаточной эффективности персонала ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики».

2.3. Исследование актуальной системы адаптации персонала в ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики»

Особенности труда врачей и среднего медицинского персонала связаны с высокой степенью нервно-эмоционального напряжения, дефицитом времени для принятия решения и высокой только собственно и навыками, но и умениями реализовывать их в своей практической деятельности профессиональных качеств личности.

В ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» адаптации персонала, которая включает в себя следующие этапы.

Первый этап: испытательный срок (3 месяца работы в учреждении).

Основная задача отдела персонала на данном этапе – создать максимально комфортные условия вхождения в коллектив, а также в процессе самой адаптации оценить уровень его пригодности.

Опыт ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» подтверждает тот факт, что при четком проведении системы адаптации, контроле службы персонала и активном участии руководителя сотрудник через 3 месяца способен полностью освоиться с новыми первичной адаптации, как правило, длится 90 дней. В этот период новичку особенно требуется непосредственная помощь со стороны наставника, специалистов вхождение в должность начинается со знакомства сотрудника с организацией, ее структурой, историей, целями и стратегией. В первые дни информирует новичка о всех стандартах, принятых в учреждении, а также системе взаимодействия между подразделениями. Зачастую ограничиваются знакомством с постановкой задач и не информируют сотрудника об условиях процессе работы возникает множество вопросов, ответы на которые отнимают время.

В период адаптации за работой нового сотрудника наблюдает куратор, назначенный руководителем отделения в котором. Обучение сотрудников во время процесса адаптации проводится непосредственным месте. Этот период дает возможность оценить умение человека и не только приспособиться к

новым условия работы, но и проявить решений для достижения поставленных задач.

-Критериями эффективности адаптации являются:

-быстрое достижение сотрудником производительности на новом рабочем месте;

-включенность его в систему функциональных и личностных взаимоотношений трудового коллектива;

-лояльность по отношению к учреждению.

Оценка проводится по двум направлениям:

1. Уровень функциональных обязанностей.

2. Качество выполненных работ, на время испытательного срока.

Второй этап: 3–6 месяцев работы в учреждении.

Эти 3 месяца уходят на проявление себя в деятельности, становление первоначального автором исследования дали возможность понять, что основной мотив в этот период потребностью проявить свои знания, умения, несмотря на возникающие на данном этапе приоритетная задача службы персонала предприятия – поддержать уровень активности, целеустремленности работника и развивать его потенциал.

Третий этап: 6–12 месяцев работы в ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики».

Цель этого этапа – создание стабильной этапе отсеиваются непрофессионалы. Работникам, наиболее ярко достижения общих целей, показавшим конкретные успехи за этот развитию, предоставляются условия, отвечающие их мотивационно-потребностной сфере и системе ценностей.

В ходе исследования адаптации персонала ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» была потребностная сфера персонала.

Данные исследования показывают, что важным для работников является оплата труда, комфортные условия труда, стимулирование труда, профессиональных компетенций, благоприятный климат в коллективе.

Наименее важными показателями становятся профессиональный социальная ценность труда.

Общая картина мотивационных предпочтений работников ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» отметить, что система адаптации персонала в ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» мотивов персонала учреждения, что существенно затрудняет сам процесс адаптации персонала.

При этом принципиальные цели системы адаптации персонала в ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» сводятся к следующему:

- уменьшение стартовых издержек, так знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение степени озабоченности и сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Однако вся работа, направленная на адаптацию персонала в ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» носит в подход. В связи с этим в целях совершенствования системы адаптации персонала ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» необходимо:

- оптимизация взаимосвязи мотивации и процессами адаптации персонала;
- эффективное использование врачебного труда;
- устранение гендерных и возрастных флуктуаций формирование психологических компетенций (высокая работоспособность в мажора, оперативность принятия решений и др.

В ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» объективно необходима модернизация системы управления адаптацией механизмы предупреждения противоречий, позволяющих обеспечивать развитие профессионализма

работников, а также повышение качества как направления воспроизводства трудового потенциала РФ и её регионов.

Выводы по II главе:

ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» образовался 01.02.1993 года в результате объединения самостоятельно существовавших учреждений врачебно-физкультурного диспансера и городского Центра здоровья на основании приказа по городскому отделу здравоохранения от 05.01.1993 г.

Структурными подразделениями Центра медицинской профилактики являются: отделение спортивной медицины; консультативно-оздоровительное отделение; организационно-методический отдел; Центр здоровья.

Таким образом, деятельность по оказанию услуг принесла убытки. Расчеты с учредителем потребовали сумму, в 113,5 раз превосходящую целевое финансирование.

ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» имеет достаточную численность персонала, высокий уровень соответствия образования занимаемой должности и достаточный другие рассмотренные факторы позволяют говорить о достаточной эффективности персонала ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики».

Цели системы адаптации персонала в ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» направлены на уменьшение стартовых издержек, снижение степени озабоченности и неопределенности у удовлетворенности работой.

В ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» необходимо совершенствование существующей системы управления адаптацией персонала, что будет способствовать повышению качества медицинской помощи населению.

ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОГБУЗ «ЦЕНТР МЕДИЦИНСКОЙ ПРОФИЛАКТИКИ»

3.1. Разработка проекта по совершенствованию адаптации персонала

Адаптация персонала по праву считается одним из основных элементов как системы управления персоналом, так и системы управления развитием учреждения в то же время сложившийся в российской теории управления организацией подход к исследованию методологических основ адаптации персонала и разработке механизмов составления системы адаптации для сотрудников возможно использование следующей методики, которая состоит из:

- выбора подхода к системе с учётом имеющихся ресурсов и потенциала у предприятия;

- формирования структуры адаптационного процесса;

- подготовки необходимой документации;

- разработки плана по внедрению системы адаптации сотрудников.

Основными целями внедрения новой системы адаптации персонала являются:

- возможность уменьшения должностной, а именно за минимальные сроки показать свою эффективность в работе, уменьшения возможных ошибок, связанных с непосредственными должностными обязанностями;

- сокращение утечки и текучести кадров, подразумевает под собой возможность снижения количества работников наличие возможности планирования дальнейшего кадрового роста работника и формирования резерва кадров [24, с.160].

Целью периода адаптационного периода необходимой мотивации, соответствующей тому уровню, с которым специалист поступил на работу, а также формирование более высокой мотивационной потребности.

Известно, что новый сотрудник проходит социальную (привыкает к коллективу);

-управленческую и дисциплинарную (привыкает к требованиям и стилю управления непосредственного руководителя);

-профессиональную (проходит необходимых навыков работы).

Предлагаемые этапы адаптационного периода:

1 этап - официальная вводная программа «Знакомство»;

2 этап – программа «Наставник»;

3 этап – программа «Напарник»;

4 этап – поддержка новичка на развитие, похвала со стороны коллег, решение его социальных и личных вопросов) [24, с.161].

Наставничество осуществляется в таких формах трансляции опыта, помощи и поддержки:

-своевременная поддержка конкретный совет, рекомендация;

-наблюдение за работой нового, неопытного сотрудника;

-постановка цели, разработка плана действий;

-активное слушание «новичка»;

-формирование наставником своего мнения, аргументация через примеры;

-обучение примером;

-целенаправленное обучение практическим навыкам;

-вопросы к новому сотруднику о его самочувствии в период адаптации;

-разъяснительная работа по управленческим решениям руководителя [53, с.86].

При разработке института наставничества профилактические меры по преодолению типичных трудностей обычно сложности, возникающие при разведении функций наставника и непосредственного руководителя отделения. Чтобы у опытных сотрудников наставничеством, необходимо

позаботиться об их мотивации, как материальной, этой целью решаются следующие задачи:

-в наставники выбирают не только опытных и но и тех, кто имеет внутреннюю мотивацию к обучению новичков, в должностной инструкции, разработанной для каждого сотрудника, предусмотрен обязательный пункт, в котором сформулировано требование по передаче сотрудникам, т.е. наставничеству. В этом случае наставником обязан, эта задача входит в его функционал наряду с другими профессиональными задачами.

-для наставников предусматривается процентах по результатам работы стажера, дополнительная оплата к ежемесячному доходу);

-для наставников развита система нематериальной мотивации, проводятся корпоративные конкурсы «Наставник года» по результатам которых вручаются награды, заслуги итоговых совещаниях [53, с.88] .

При создании комфортной рабочей среды необходимо:

- 1) определить характер работы, которую сможет выполнять «новичок»;
- 2) определить объем работы, с которой «новичок» справится;
- 3) по возможности пожелания «новичка»;оценить личностные качества «новичка» и сопоставить их с характером выполняемой работы;
- 4) обеспечить коммуникативную «новичка» (с наличием обратной связи);
- 5) не допускать ситуаций информационного голода по отношению к «новичку»;

оценить трудовой потенциал «новичка» [54, с.88] .

Для эффективной адаптации можно рекомендовать:

Вручить на первом этапе программы адаптации папку «новичка», в которую войдут: памятка для «новичка», структуре ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики», информацию о режиме работы (как подразделений, так и специалистов –в течение первого дня работы (после

официального знакомства) поручить одному из членов коллектива провести экскурсию по учреждению (показать территорию, рассказать о традициях и правилах, особенностях его деятельности, ответить на возникающие вопросы).

Вместе с новым сотрудником в первый день необходимо проанализировать его должностные обязанности.

Ознакомить с требованиями к конфиденциальности информации.

Провести инструктаж с требованиями к внешнему виду. Желательно, чтобы «новичок» получил визитку (бейдж), обращаться всем остальным сотрудникам учреждения.

В течение первых трех дней перед недоброжелательное отношение [45, с.78].

В течение первых двух недель лично познакомить «новичка» с теми специалистами, с которыми он будет непосредственно контактировать в процессе профессиональной деятельности.

Дать возможность «новичку» небольшого задания, чтобы закрепить его уверенность в себе.

При необходимости, предоставить «новичку» возможность переделать работу, которая выполнена им не на должном уровне (после обсуждения, что именно необходимо исправить). Наставник не Через две-три недели найти возможность и причину запланировать и провести Дать «новичку» возможность ближе познакомиться с членами коллектива на мероприятиях делового характера.

В течение первых шести месяцев назначить время для встреч с «новичком» (1 раз в неделю), с целью выяснения его мнения о выполняемой работе и получения ответов на возникающие у него вопросы.

К концу первого года адаптации «новичка», с целью приобретения им большей уверенности, а также оценить его личный вклад в общую работу команды [24, с.102] .

Обучение умениям и формирование навыков на рабочем месте.

Использовать делегирование в целях закрепления «новичка должны быть созданы условия для повышения его квалификации и приобретения знаний быстро и эффективно.

Существует два главных процесса, отвечающих этим нуждам. Первый – это грамотное распределение производственных заданий для «новичков». Второй – качество осуществляемого этим необходимо удостовериться в том, что эти два процесса работают и отвечают нуждам пациента, учреждению и самого «новичка».

В начале профессиональной деятельности специалиста важно определить, сколько времени потребуется для того, чтобы «новичок» стал достаточно компетентным специалистом.

Что касается развития полноценных необходимо прикрепить «новичка» к разным наставникам, обладающим различными умениями, стилями и личностными качествами [24, с.104] .

В целях реализации направлений ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики необходимо разработать комплекс документов:

-информационная брошюра для работников ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики», которая блоки информации;

-Положение об адаптации работников ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики»;

-Положение о наставничестве в ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики»;

-Памятка новому сотруднику ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики»;

-Программа адаптации МБУЗ «Центр медицинской профилактики»;

-Должностная инструкция руководителя процесса адаптации ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики».

В свою очередь новый продемонстрировать соответствие требованиям своей должности;

- подробнее ознакомится с деятельностью учреждения;
- понять требования со стороны руководителя;
- как можно быстрее проявить лояльность к компании и успешно справиться с поставленными задачами;
- проявить готовность работать в команде, что медицине, быстро установить отношения с коллегами и найти свое место в коллективе.

Внедрение проекта по совершенствованию персонала в деятельность ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» будет включать в себя несколько этапов, среди которых:

1. Разработка и издание организационно-распорядительных документов:

-Положение об адаптации работников ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики»;

-Положение о наставничестве в ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики»;

2. Разработка этапов

3. Разработка подпрограммы адаптации среднего и младшего медицинского персонала ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики»;

4. Разработка информационной работников ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики», которая и специальный блоки информации;

5. Разработка мотивационных для наставников

6. Повышение квалификации специалиста по «Адаптация персонала».

Программа включает в себя: цели и задачи адаптации персонала, адаптация на различных стадиях развития компании, и испытательный срок, этапы адаптации нового сотрудника, аспекты системой адаптации.

После прохождения курса повышения квалификации кадрам сможет выполнять обязанности по адаптации вменить в должностные обязанности специалиста по кадрам обязанности специалиста по адаптации персонала (осуществить совмещение должностей). В последующие годы специалист по

адаптации персонала должен быть раз в год. В целях осуществления корректного планирования внедрения маршрутный график.

Проект разрабатываемых мероприятий должен быть внедрен в течение года. Это время потребуются специалиста по кадрам соответствующими функциями); на создание у работников положительного образа и позитивных ожиданий от внедрения системы адаптации; инструктирование; создание программы мероприятий по адаптации и сфере.

Предполагается, что контроль за ходом внедрения проекта будет осуществлять руководство ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики», а также ответственные исполнители.

Таким образом, совершенствование системы адаптации персонала ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» основные мероприятия будут реализованы в рамках должностных предложенные мероприятия не претендуют на уникальность и полный охват возможных предложений в целях совершенствования системы адаптации персонала ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики».

3.2. Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий

Расчет фактического экономического эффекта от внедрения настоящего проекта содержит эффективности, осуществляется на стадии рабочего проектирования. По окончании работы комиссии по приемке составляется акт о внедрении проекта, протоколы работы комиссии по приемке.

Проведем оценку влияния предложенных рекомендаций по совершенствованию адаптации персонала ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики».

Низкозатратный характер организационных мероприятий делает их внедрение весьма эффект, который получит ОГБУЗ «Центр медицинской

профилактики» от внедрения проекта по совершенствованию системы адаптации персонала будет проявляющийся в следующем:

- улучшение социально-психологического климата среди работников за счет сплоченности команды и ее цели увеличивается производительность труда, что повлечет за собой -снижение вероятности нарушения трудовой дисциплины;

- снижение текучести кадров;

- снижение напряженности у работника при входе в новую должность;

- формирование лояльности к учреждению;

- снижение тревожности;

- повышение нового работника, его мотивации;

- сокращение времени выхода на точку для новых сотрудников;

- экономия времени руководителей и коллег;

- формирование у работника чувства удовлетворенности работой;

- повышение уровня эффективности учреждения.

Данные социальные эффекты являются весьма важными для учреждения, персонал которого по роду своей деятельности подвержен повышенной эмоционально-психологической при внедрении данного проекта будет оказано существенное влияние и на уже сформированный коллектив эффективности проекта будет сокращение продолжительности периода адаптации новых сотрудников. Таким образом, социальная эффективность данного проекта возможности позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

фактический(15%) и ожидаемый (9%) – по пессимистическому прогнозу коэффициент текучести, %

Зд – среднедневной заработок одного работника, руб.;

Хд – количество человеко-дней не работы в связи с увольнением или обучением вновь принятого работника(примем равным 7 дням);

Кд- коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату

то есть минимальная экономия от снижения текучести составит 31,5 руб. день/год минимальная экономия от снижения текучести кадров на одного человека составит: 55 560 руб. Так как эффект положителен, проект целесообразным, экономический эффект от внедрения системы адаптации в последующие годы будет возрастать при условии в эффективном состоянии.

Таким образом, создание эффективной системы адаптации персонала и поддержание ее на должном уровне позволит ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» получать дополнительный экономический эффект.

Выводы по III главе:

Система управления адаптацией персонала должна способствовать решению проблем связанных с испытываемых новыми сотрудниками, а также обеспечит условия для всесторонней адаптации персонала к условиям проекта будет сокращение продолжительности периода адаптации новых сотрудников.

Таким образом, социальная эффективность данного проекта проявляется в достижении возможных позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

В целях осуществления разработан маршрутный график и план – график внедрения проекта.

В год минимальная экономия от внедрения проекта на одного человека системы мотивации труда в последующие годы будет возрастать при условии поддержания этой системы в эффективном состоянии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация персонала представляет собой социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами.

Адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:

Этап 1. Оценка уровня подготовленности, новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации.

Этап 2. Ориентация.

Этап 3. Действенная адаптация.

Этап 4. Функционирование.

Адаптация медицинских работников особенностью является то, что подавляющее большинство ее персонала составляют женщины, что создает характерный психологический климат с ярким доминированием эмоциональности во взаимоотношениях. Лояльность сотрудниц к медицинскому учреждению в максимальной степени климата в рабочем коллективе.

Дополнительное влияние на процесс адаптации медицинского персонала как положительное, так и отрицательное оказывают такие факторы, как:

-необходимость компенсировать недостаток трудового опыта, знаний и навыков, возникший вследствие перерывов, небольшое количество женщин-руководителей, способных оказать психологическую помощь и поддержку;

-излишняя эмоциональность и подверженность стрессам;

-излишняя стереотипность мышления.

Таким образом, деятельность медицинских работников имеет свои особенности, которые необходимо учитывать при организации адаптационных мероприятий для новых профессиональных перемещениях. В связи с этим одним из ключевых условий выступает контексте их профессиональных и личностных качеств, а также эффективная адаптация.

ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» года в результате объединения самостоятельно существовавших учреждений врачебно-физкультурного диспансера и городского Центра здоровья на основании приказа по городскому отделу здравоохранения от 05.01.1993 г.

Структурными подразделениями Центра медицинской профилактики являются: отделение спортивной оздоровительное отделение; организационно-методический отдел; Центр здоровья.

Анализ финансовых активов показал, что деятельность по оказанию услуг стала убыточной. Задолженности по расчетам с подотчетными лицами составили 23102,00 руб., с учредителем - 159425307,20 руб.

Таким образом, деятельность по Расчеты с учредителем потребовали сумму, в 113,5 раз превосходящую целевое финансирование.

ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» имеет достаточную численность персонала, Все эти и другие рассмотренные факторы позволяют говорить о достаточной эффективности персонала ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики».

Цели системы адаптации персонала в ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» направлены на уменьшение стартовых издержек, снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников, сокращение текучести рабочей силы, развитие

В ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики» необходимо совершенствование существующей системы персонала, что будет способствовать повышению качества медицинской помощи населению.

Система управления адаптацией персонала должна способствовать решению проблем связанных с тревожностью и неуверенностью,

испытываемых новыми сотрудниками, а также обеспечит условия для всесторонней адаптации персонала социальной эффективности проекта будет сокращение продолжительности периода адаптации новых сотрудников.

Социальная эффективность проекта проявляется в достижении возможности позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

В целях осуществления корректного маршрутный график и план – график внедрения проекта.

В год минимальная экономия от экономический эффект от внедрения системы мотивации труда в последующие годы будет возрастать при условии поддержания этой системы в эффективном состоянии.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года, с изменениями от 30 декабря 2008 года // Российская газета. – 2009. – № 7 (4831).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Юрайт-М, 2007. – 168с.
3. Аширов Р.З. Экономика и организация здравоохранения [Текст]/ Р.З. Аширов.- Саранск: Красный октябрь, 2012. — 250 с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом[Текст]: учебник для вузов/ Т.Ю. Базаров.- М.: Академия, 2011. – 224 с.
5. Баринов Н.А. Финансовая деятельность муниципальных предприятий [Текст]/ Н.А. Баринов // Российское предпринимательство. – 2013. - № 2. – 342 с.
6. Блащенко В. Как управлять женщинами[Текст]/В.Блащенко.- М.: Добрая книга, 2014, 296 с.
7. Волкова Н. В. Социально-психологические особенности персонала как фактор организационной социализации и первичной адаптации[Текст] / Н. В. Волкова // Вестник Костромского Государственного Университета им. Н.А. Некрасова. Основной выпуск. 2012.- №1 (18) - С. 125-128.
8. Волкова, Н. В. Как стать «своим» в компании. Первичная адаптация персонала: ориентация на организационную культуру[Текст]/ Н.В. Волкова // Кадровик. -2012.- №6 - С. 180-185.
9. Володина Н. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы[Текст]/Н. Володина.- М.: Эксмо, 2012, 240 с.
10. Воропаева С. Программа развития навыков насколько это реально? [Текст]/ С. Воропаева // Управление развитием персонала 2013, №1

11. Гиляровская Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности[Текст]/Л.Т. Гиляровская. - М.: ТК Велби, 2014.-360 с.
12. Голенков А.В. Удовлетворенность работой и терминальные ценности у медицинских сестер[Текст]/ А.В. Голенков // Главная медицинская сестра. – 2013. – № 11. – С. 137-146.
13. Гузиева Е.В. Модернизация системы найма и аттестации работников на предприятиях лечебно-оздоровительной сферы[Текст]/ Е.В. Гузиева // Общество: политика, экономика, право. – 2011. – №2.
14. Гузиева, Е.В. Особенности системы управления трудом на предприятиях лечебно-оздоровительной сферы[Текст]/ Е.В. Гузиева // Экономика устойчивого развития. – 2011. – №5.-С.65-71.
15. Гузиева, Е.В. Особенности системы найма и аттестации персонала на предприятиях лечебно-оздоровительного профиля Краснодарского края [Текст]/ Е.В. Гузиева// Наука, творчество, инновации молодых ученых : материалы научно-практической конференции. – Краснодар: Изд-во КубГУ, 2015.-С. 96-102.
16. Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителей[Текст]/В.В. Гуленко.- М.: Астрель, 2014, 288 с.
17. Жданов, О.И. Право на психологически комфортные справедливые условия труда[Текст]/ О.И. Жданов // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2011. – № 11. – С.37-39.
18. Захаров Д. Управляй текучестью персонала - или проиграешь[Текст]/ Д. Захаров // Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство. Официальные документы и нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика. - 2011. - № 4. - С. 113-121.
19. Зенина Л.А. Экономика и управление в здравоохранении [Текст]/Л.А.Зенина.–М.:Издательский центр «Академия», 2013. – 208 с.

- 20.Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации[Текст]/С. Иванова.- М.: Альпина Паблишер, 2012, 238 с.
- 21.Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час[Текст]/С. Иванова.- М.: Альпина 2013, 269 с.
- 22.Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами[Текст]/В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
- 23.Карпов Л. Обучение профессиональной компетентности[Текст]/Л.Карпов // Мир транспорта. - 2011. - № 1. - С. 144-151.
- 24.Казанцева Е. Адаптация персонала: современный взгляд[Текст]/Е.Казанцева // Управление развитием персонала 2012.- №2.-С. 165-161.
- 25.Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала[Текст]/А.Я.Кибанов.- М.: Проспект, 2013.- 80 с.
- 26.Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации[Текст]/А.Я. Кибанов.- М.: Кнорус, 2013, 386 с.
- 27.Кибанов А. Я. Управление персоналом. Теория и практика[Текст]/А.Я. Кибанов.- М.: Проспект, 2012, 56 с.
- 28.Королев Н.Н. Социальный портрет молодого специалиста сферы здравоохранения. Региональный анализ[Текст]/ Н.Н. Королев // Фундаментальные исследования. – 2011 - № 9.-С. 66-72.
- 29.Королев Н.Н. Актуальные проблемы в работе молодого специалиста сферы здравоохранения[Текст]/ Н.Н. Королев // Монография. – Астрахань: «Полиграфком», 2014, 84 с.
- 30.Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом[Текст]/А.И. Кочеткова.- М.: ЗЕРКАЛО, 2011, 520 с.
- 31.Кравченко, А. И. Концепции человеческих отношений[Текст]/А.И. Кравченко. – Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 257 с.
- 32.Краснова Н. Развитие персонала компании[Текст]/Н. Краснова.- М.: Московская Финансово-Промышленная Академия,2011, 96 с.

33. Либерман Д.Жд. Психологические приемы управленца[Текст]/Д.Дж. Либерман.- М.: КноРус, 2010,240 с.
34. Миллер Д. Великолепная команда[Текст]/Д. Миллер.- М.: Весь, 2011, 160 с.
35. Одегов Ю. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход[Текст]/Ю. Одегов.- М.: Альфа-Пресс, 2011.- 752 с.
36. Попов Д.Г. Морально-психологическое состояние сотрудников и социально-психологический климат служебного коллектива[Текст]/Д.Г. Попов // Юридическая психология. – 2013. – № 4. – С. 26-29.
37. Пошерстник Н.В. Кадры предприятия[Текст]/Н.В. Пошерстник. – СПб.: Издательский дом Герда, 2016. – 656 с.
38. Пластинина Н. Текучесть кадров: причины и следствие, пути выхода из ситуации[Текст]/Н. Пластинина // Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство. Официальные документы и нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика. - 2011. - № 4. - С. 44-51.
39. Программа модернизации здравоохранения Белгородской области на 2012-2012 годы: Утверждена постановлением правительства Белгородской области от 28.03. 2012 № 114-пп // Белгород, 2012. – 188 с.
40. Романова О.А. Опыт экономической оценки учреждений здравоохранения[Текст]/О.А. Романова // Экономическая наука современной России. – 2013. - № 2. – С. 23-36.
41. Сафина Д.М. Формируем штат работников как команду единомышленников[Текст]/Д.М. Сафина // Российское предпринимательство.-2011.-№1.-С.31-36.
42. Самоукина, Н. Настольная книга директора по персоналу[Текст]/Н. Самоукина.- Ростов н/Д: Феникс, 2013.-331 с.

- 43.Свергун О.Ю. Адаптация к новой должности [Текст]/О.А Свергун// Справочник кадровика. - 2011. - № 4. - С. 129-132.
- 44.Сорокина Н.П. Оценка деятельности персонала[Текст]/Н.П. Сорокина // Справочник кадровика.-2013. – №1. – С.21– 24.
- 45.Сочивкина О.А. Экономические аспекты профессиональной адаптации персонала организации социальной сферы в современных условиях[Текст]/О.А. Сочивкина // Современные технологии управления 2011 №2.- С.127-131.
- 46.Сочивкина О.А Значение профессиональной адаптации для деятельности социальных организаций в современных условиях[Текст]/О.А. Сочивкина// Альманах современной науки и образования М.: Грамота, 2014, 189 с.
- 47.Толочек В. А. Современная психология труда[Текст]/В.А. Толочек.- СПб.: Питер, 2010. - 432 с. С. 72-78.
- 48.Цветаев В.М. Кадровый менеджмент[Текст]/В.М. Цветаев.-М.: Проспект, 2010. - 160 с.
- 49.Чашин В.В. Маркетинг персонала как инструмент управления неопределенностью внутренней среды предприятия при адаптации персонала[Текст]/В.В. Чашин // Российское предпринимательство. — 2011. - № 4.- С. 85-90.
- 50.Хабров Ю.А. Больше новых и качественных социальных услуг[Текст]/Ю.А. Хабров // Социальная работа. – №3. – 2012. – С. 10-12.
- 51.Филиппов А.В. Работа с кадрами[Текст]/А.В. Филиппов.-М.: Экономика, 2015. –348 с.
- 52.Хохлова Т.П. Стресс-менеджмент и его роль в преодолении профессиональных деформаций персонала в условиях посткризисного развития[Текст]/Т.П. Хохлова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. - № 2. - С. 123-129.

- 53.Фролова А. Роль наставничества в процессе прохождения испытательного срока[Текст]/А. Фролова // Менеджмент сегодня.- 2015.-№6.- С.86-91.
- 54.Шмагина М. Подходы к адаптации нового сотрудника в компании[Текст]/М. Шмагина // Менеджмент сегодня.-2015.-№3.-127-133.
- 55.Экономика и управление здравоохранением[Текст]/ Под ред. Л.Ю. Трушкина. – Изд. 5-е, перераб. и доп. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 501 с.
- 56.Энкил Е.Н. Основные средства муниципальных предприятий[Текст]/Е.Н. Эекил // Экономический анализ. – 2013. – № 4. – С. 54-59.
- 57.Юкарев И.Н. Бухгалтерский учет в бюджетных Учреждениях[Текст]/И.Н. Юкаев. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2012. – 197 с.
- 58.Юкина О.Л. Врач или менеджер? Проблемы российского здравоохранения[Текст]/О.Л. Юкина // Экономические проблемы. – 2012. – № 21. – С.156-159.
- 59.Яницкий М.С. Адаптационный процесс: психологические механизмы и закономерности динамики: [Электронный ресурс] / М.С. Яницкий // Портал по психологии и социальной работе 26.02.2014.- Режим доступа: http://spf.kemsu.ru/portal/s_adapt.shtml.
- 60.Янченко, Е. Социально-трудовые отношения в развивающейся организации: перспективы управления [Текст]/Е. Янченко// Управление персоналом. – 2011. – № 1. – С. 40-46.
- 61.Ярмолаев А.П. Как обеспечить прибыльность российского здравоохранения: Вопросы и ответы[Текст]/А.П. Ярмолаев// Российское предпринимательство. – 2013. – № 6. – С. 42-51.

ПРИЛОЖЕНИЯ