

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**«Управление трудовой адаптацией персонала в организации»
(на примере ООО «МедАС»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 541 группы

Направления 38.03.03. «Управление персоналом»

Экономического факультета

Тяпаевой Марии Владимировны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

Л. И. Дорофеева

подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л. И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2020

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Процессом адаптации должны быть охвачены не только вновь нанимаемые на работу сотрудники, но и остальной персонал компании. Еще более труден путь адаптации сотрудников, работающих в лечебном учреждении. Сложность адаптации в подобных коллективах обусловлена не только общими закономерностями адаптационного периода, но и возрастными, психологическими, личностными и другими особенностями как сотрудников учреждения, так и пациентов.

Практически всегда, попадая в новый трудовой коллектив, работник испытывает сильнейший стресс, негативно воздействующий на его физиологические, психологические и производственные показатели. Тема исследования является актуальной и обусловлена необходимостью своевременного решения проблемы совершенствования системы адаптации персонала в учреждениях здравоохранения. Профессия медицинского работника требует от врачей, среднего и младшего медицинского персонала не только высокого уровня профессиональных знаний и умений, но и знания психологии, высокого уровня профессиональной этики. От того, насколько безболезненно войдет новый медицинский работник в коллектив зависит не только его личное психологическое состояние, но и качество предоставляемой пациентам помощи.

Степень разработанности проблемы. Научные основы адаптации персонала подробно освещены в научных статьях и учебных пособиях таких авторов, как М.В. Артамонова, Т.Ю. Базаров, Е.А. Борисова, А.А. Брасс, Т.Н. Васильюк, В.Р. Веснин, В.А. Дятлов, Б.Л. Еремин, П.В. Журавлев, А.Я. Кибанов, Р.П. Колосова, Е.Ф. Коханов М.В. Луданик, Ф.З. Меерсон, Ю.Г. Одегов, П.В. Пугачев, Т.О. Разумова, Д. Торрингтон, С. Тэйлор, Л. Холл и др.

В научной литературе эти вопросы рассмотрены в работах Г.М. Андреевой, Е.А. Ануфриева, И.М. Ильинского, И.С. Кона, В.Т. Лисовского, А.В. Мудрика, В.В. Павловского, С.С. Фролова, Г.А. Чередниченко, А.И. Шендрика, С.Н. Школьниковой, Б.Г. Юдина, В.А. Ядова и др.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса управления адаптацией в организации на примере ООО «МедАС».

В соответствии с целью поставлены следующие **задачи**: дать понятие адаптации персонала; изучить методы и факторы управления адаптацией; рассмотреть опыт зарубежных и российских компаний по управлению адаптацией персонала в организации; представить общую характеристику деятельности ООО «МедАС»; раскрыть механизм управления адаптацией персонала в ООО «МедАС»; выявить проблемы управления адаптацией в ООО «МедАС»; разработать программу адаптации персонала в ООО «МедАС»; произвести расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий трудовой адаптации в ООО «МедАС».

Выпускная квалификационная работа содержит введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы управления адаптацией персонала в организации» содержится три параграфа, в которых рассмотрены теоретические основы управления трудовой адаптации, её методы и факторы, а также опыт российских и зарубежных компаний.

Управление адаптацией — это процесс активного воздействия на факторы, определяющие ее развитие и позволяющие снизить неблагоприятные последствия. Основная задача управления адаптацией персонала состоит в устранении причин и снижении негативных моментов, неизбежно возникающих при приспособлении работника к условиям новой внешней и внутренней среды.

Факторы влияющие на процесс адаптации: профессиональные факторы, организационно-управленческие, социально-гигиенические, экономические факторы, социально-психологические факторы социально-психологические, личностные факторы. Методы: организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации; проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником; интенсивные краткосрочные курсы для

руководителей, вновь вступающих в должность; специальные курсы подготовки наставников; использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий; выполнение общественных поручений для установления контактов нового работника с коллегами; проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников; подготовка замены при ротации кадров; управление проектами по разработке адаптационных процедур и инструментов; оценка эффективности адаптационных инструментов и системы в целом; периодический мониторинг системы адаптации, участие в проведении мероприятий по адаптации; моральная поддержка нового сотрудника во время всего периода и т.д.

В российских компаниях наиболее часто применяемые на практике методы адаптации: это погружение, наставничество. Основная цель метода погружения – быстрое вхождение нового сотрудника в трудовой процесс. Основная цель наставничества- передача знаний и навыков, оптимизация процесса адаптации нового сотрудника.

За рубежом методы адаптации персонала гораздо разнообразнее. Secondment (вторичное обучение) – это направление персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Buddying (от англ. buddy – приятель, друг) – это поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим с целью достижения его результатов. E-learning — это система обучения при помощи информационных и электронных технологий.

В главе 2 «Анализ управления трудовой адаптацией персонала в ООО МедАС» описывается общая характеристика организации, механизм управления адаптацией, анализируются проблемы управления адаптацией. Для исследования была взята организация ООО «МедАС». Группа «АльфаСтрахование» в 2008 году приступила к реализации проекта по созданию собственной сети многопрофильных медицинских центров на всей территории России — «Альфа-Центр Здоровья». Саратовский филиал стал одним из первых и успешно работает с 25 июня 2010 года. В клинике

расположены диагностическое отделение, УЗИ и рентген, стоматология, детское и взрослое отделение, дневной стационар. Во главе компании находится директор, который несет ответственность за бесперебойную работу центра. В том числе ответственность за риски, связанные с работой центра в целом и врачей в частности, именно он будет указан в лицензии на осуществлении деятельности по предоставлению медицинских услуг. В подчинении директора находятся: заместитель директора по финансам, заместитель директора по техническим вопросам (главный врач), заместитель директора по хозяйственной части, медицинский персонал (врачи), средний медицинский персонал (медсестры), младший медицинский персонал (санитарка), регистратура (администраторы), касса (кассир).

Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания руководства. В современном обществе от персонала зависит дальнейшее существование и развитие организации.

Среднесписочная численность персонала в 2017 году составляла 240 человек, в 2019 сократилась до 195 человек. В организации преобладает количество работников в возрасте от 20-30 и от 30-40 лет. Это говорит о рациональной политике выбора сотрудников с соответствующим опытом, и уровнем образования. Более 50% персонала работают на постоянной основе свыше трех лет, а значит есть возможность получить опыт и знания, которые необходимы новым сотрудникам. Для определения причин текучести персонала был проведен опрос, результаты которого показали, что 65 % уволившихся причиной увольнения называют дальность расположения Центра от места жительства, 25 % всех уволившихся говорят о том, что нашли более выгодные условия труда, 10 % жалуются на сложность выполнения должностных обязанностей.

Механизм управления адаптацией – совокупность процедур принятия управленческих решений, средств, воздействия и кадровых технологий. Процесс адаптации должен быть грамотно спланирован по времени и

содержанию. За каждым этапом закрепляется ответственное лицо. Адаптация направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника. Во время всего процесса адаптации руководитель неформально обсуждает с сотрудником его взаимоотношения с коллективом подразделения, контролирует выполнение индивидуального плана, его степень адаптации. Не менее двух раз в первый месяц и одного раза в последующие, контроль процесса адаптации должен осуществлять специалист по кадрам. Последовательность работы с новым сотрудником заключается в следующем:

- а) наставник даёт новому сотруднику теоретический материал в минимальном объёме, делая основной акцент на самостоятельное выполнение новым сотрудником практических заданий,
- б) принимая выполненное новым сотрудником задание, куратор отмечает недочёты исключительно в конструктивном ключе, направляя внимание на результаты работы и предлагая новому сотруднику самому найти ошибку и исправить её,
- в) куратор предоставляет задания для самостоятельного выполнения новым сотрудникам и контролирует их выполнение.
- г) наставник оценивает результат работы. Если сотрудник увольняется во время адаптационного периода, руководитель обязан направить его в течение двух недель в службу по персоналу для собеседования.

Работа медицинского персонала, на этапе профессиональной адаптации, осложняется особыми условиями труда, одним из которых является ежедневный риск. Ошибки медицинских работников могут стоить жизни человека. Анализ существующей ситуации по увольнению показал, что системы адаптации необходимо совершенствовать по отношению к среднему и младшему медицинскому персоналу. При этом в системе адаптации необходим процесс введения в должность, знакомство с ценностями всего коллектива и корпоративной культурой. Проведя анализ системы трудовой адаптации, были выявлены следующие проблемы в ООО «МедАС»: не разработано положение об адаптации, обучение «старым» работником нового сотрудника никак не вознаграждается, условия труда не всегда соответствуют ожиданиям нового сотрудника, низкая эффективность работника в адаптационный период,

отсутствие вводной документации, которая позволит сотруднику быстрее адаптироваться в организации. На основе выявленных проблем были разработаны следующие рекомендации: а) разработать программу адаптации, б) обеспечить вознаграждение сотрудников, ответственных за обучение новых сотрудников в виде доплаты к основной заработной плате либо благодарности в устной форме или премии, в) официально представить нового сотрудника всему коллективу работников, с кем непосредственно он будет работать, г) проводить корпоративные вечера, поздравлять весь коллектив сотрудников с праздниками, д) создать всем сотрудникам хорошие условия труда.

В главе 3 «Направления совершенствования управления трудовой адаптацией персонала в ООО «МедАС» предлагается программа адаптации по итогам анализа, проведенного во второй главе, а также произведен расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий. План адаптационных мероприятий, который будет состоять из 3 этапов: вводно-ознакомительный, действенно-ориентировочный и функционально-ассимиляционный, необходим для организации успешного процесса адаптации новых сотрудников. Вводно-ознакомительный этап включает в себя знакомство с корпоративной культурой клиники. Показателями адаптированности на этом этапе будет служить высокий показатель самостоятельности сотрудника и низкий уровень нарушений трудовой дисциплины. Контроль прохождения этого этапа адаптации для младшего и среднего медперсонала осуществляет старшая медицинская сестра отделения, для врачей — главврач отделения. В течение двух недель после приема сотрудника в организацию этот этап желательно завершить. Второй этап основан на принятии корпоративной культуры. Этот этап проводится совместно с теми сотрудниками, которые непосредственно окружают нового специалиста, сотрудничают с ним. Третий этап адаптации показывает, насколько человек вписывается в культуру компании. Основанием для рекомендаций по прохождению испытательного срока, является оценка непосредственного руководителя. Эти рекомендации служат основанием о планировании карьеры специалиста и таким образом

реализуется система наставничества, что позволит сократить сроки адаптации, сделает ее наименее болезненной для новых сотрудников.

Для решения выявленных проблем разработана программа адаптации персонала в ООО «МедАС». Цель программы: создать наиболее комфортные для работника условия труда для полной и эффективной адаптации в организации. Задачи программы: сокращение материальных и нематериальных затрат на этапе внедрения работников в профессионально-социальную среду; мотивирование работников к развитию личностного потенциала; снижение общей текучести работников в организации; экономия рабочего времени, которое требуется работнику для ознакомления с новым местом работы. Сроки реализации программы от 6 до 12 месяцев.

В первый месяц работы, который так же является испытательным сроком, разработана специальная программа адаптации и обучения новых сотрудников. Общее руководство реализацией программы возлагается на менеджера службы персонала организации, а непосредственное руководство ею - на руководителя структурного подразделения, в которое назначен работник. Обеспечение программы возлагается на директора организации. Каждый месяц на совещании проводится подведение итогов на уровне линейных руководителей, работники которых участвуют как со стороны наставников, так и со стороны лиц, проходящих адаптацию. За три дня до окончания испытательного срока проводится беседа с сотрудником при участии наставника, руководителя, специалиста по персоналу. В последний день испытательного срока проводится совещание, на котором присутствуют непосредственный руководитель, специалист по персоналу, на котором обсуждаются результаты вхождения в должность нового работника. Продолжение трудовых отношений с новым сотрудником принимается на основании успешного прохождения испытательного срока. После этого уточняются ключевые задачи на год, определяется план дальнейшего развития, разрабатываются критерии оценки работы принятого сотрудника. Перевод на другое место работы в рамках компании или увольнение возможно в случае негативного решения.

В 2019 году в клинике было принято 19 человек, уволились 2 человека. Прогнозные оценки анализа деятельности организации в области адаптации показывают, что в течение рабочего дня новый работник несет потери в пределах 10-12% рабочего времени. Период адаптации работника к новым профессиональным и организационно-экономическим условиям труда колеблется от одного до шести месяцев.

В ходе расчета экономической эффективности выявлено: численность вновь принятого персонала составляет 19 чел., период адаптации – 60 дней; потери рабочего времени в период адаптации составляют - 12%; среднегодовая заработная плата одного работника - 426 тыс., руб., эффективный фонд рабочего времени – 244 дней. Экономия фонда рабочего времени составит - 136,8 дней. Условное высвобождение численности персонала - 0,56 чел. Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы, соответственно текущий (годовой) экономический эффект - 274,344 тыс.руб. Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы адаптации составят 60 000 тыс. рублей в год.

Вместо найма стороннего специалиста по адаптации, предлагается расширить круг функциональных обязанностей одного из работников службы управления персоналом, назначив ему за совмещение должностных обязанностей доплату к основной заработной плате. Это сократит расходы, за счёт меньших финансовых затрат на выплату заработной платы. Раз в год ООО «МедАС» будет оплачивать данному специалисту месячные курсы по повышению квалификации, с целью получения им новых знаний и методов работы с новыми сотрудниками.

Экономическая эффективность –это снижение затрат при получении того же результата или получение больших результатов при тех же затратах, составит 4,57. Механизм адаптации в организации можно считать правильно разработанным, управляемым и эффективным, только в том случае, если в результате процесса адаптации организация в короткие сроки приобретает мотивированных сотрудников, которые будут работать не только в

соответствии со своими личными целями, но и с организационными задачами. Таким образом, деятельность нового сотрудника начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации, и он становится ресурсом уже на начальном этапе работы. Эффективность мероприятий данной группы заключается в снижении коэффициента текучести кадров и увеличении коэффициента постоянства кадров, после внедрения проекта по совершенствованию системы управления адаптацией. Ктек в 2017 году составил 11,25, Кпост.к-88,75, в 2019 Ктек-1,03., а Кпост.к-98,97. Следует отметить, что предложенная программа адаптации не требует больших финансовых затрат от организации и на основании полученных данных можно сделать вывод о её социальной и экономической эффективности, что положительно повлияет на всю работу клиники.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Управление адаптацией — это процесс активного воздействия на факторы, определяющие ее развитие и позволяющие снизить неблагоприятные последствия. Основная задача управления адаптацией персонала состоит в устранении причин и снижении негативных моментов, неизбежно возникающих при приспособлении работника к условиям новой внешней и внутренней среды.

Существует ряд методов в совокупности которых достигаются поставленные цели в течение определенного промежутка времени. Также основными правилами успешной адаптации является, учет всех факторов, к которым относятся профессиональные, организационно-управленческие, социально-гигиенические, экономические, социально-психологические и личностные факторы. Помимо этого, есть четкая и прописанная процедура адаптации, которая состоит из двух частей общей и индивидуальной.

Из опыта российских и зарубежных компаний по управлению адаптацией персонала, кратко описаны зарубежные методы такие как Secondment (вторичное обучение), Buddying (от англ. buddy – приятель, друг), E-learning- дистанционное обучение, из российских - метод наставничества и погружения.

Группа «АльфаСтрахование» в 2008 году приступила к реализации проекта по созданию собственной сети многопрофильных медицинских центров на всей территории России — «Альфа-Центр Здоровья». Цель проекта — предоставление качественной и доступной медицинской помощи всем слоям населения. Саратовский филиал стал одним из первых и успешно работает с 25 июня 2010 года. Во главе организации находится директор. Ему подчиняется главный врач, бухгалтерия, медицинский персонал, регистратура. Клиника из года в год увеличивает поток пациентов. Анализ количественного и качественного состава организации в период с 2017 по 2019 год показал снижение численности персонала на 45 человек.

Ключевым элементом системы качества является управление персоналом. Процесс адаптации должен быть грамотно спланирован по времени и содержанию. В ООО «МедАС» адаптации направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника. Во время всего процесса адаптации руководитель неформально обсуждает с сотрудником его взаимоотношения с коллективом подразделения, контролирует выполнение индивидуального плана, его степень адаптации. Механизм управления адаптацией персоналом сводится к реализации методов работы с новыми сотрудниками. Куратор даёт новому сотруднику теоретический материал в минимальном объёме, делая основной акцент на самостоятельное выполнение новым сотрудником практических заданий. Отмечает недочеты по выполненному заданию, предлагая новому сотруднику самому найти неточность и исправить её.

Работа медицинского персонала, на этапе профессиональной адаптации, осложняется особыми условиями труда. Анализ существующей ситуации по увольнению показал, что системы адаптации необходимо совершенствовать по отношению к среднему и младшему медицинскому персоналу. Проведя анализ системы трудовой адаптации, были выявлены следующие проблемы в ООО «МедАС»: не разработано положение об адаптации, обучение «старым» работником нового сотрудника никак не вознаграждается, условия труда не

всегда соответствуют ожиданиям нового сотрудника, низкая эффективность работника в адаптационный период, отсутствие вводной документации, которая позволит сотруднику быстрее адаптироваться в организации.

Для решения выявленных проблем разработана программа адаптации персонала в ООО «МедАС». Цель программы: создать наиболее комфортные для работника условия труда для полной и эффективной адаптации в организации. Необходимо сокращение материальных и нематериальных затрат на этапе внедрения работников в профессионально-социальную среду, мотивирование работников к развитию личностного потенциала, снижение общей текучести работников в организации, экономия рабочего времени. Реализация данной программы будет происходить в рамках следующих основных направлений - профессиональная адаптация работников, производственная адаптация работников, социальная адаптация работников. Сроки реализации программы от 6 до 12 месяцев.

Экономическая эффективность – это снижение затрат при получении того же результата или получение больших результатов при тех же затратах. Эффективность мероприятий заключается в снижении коэффициента текучести кадров и увеличении коэффициента постоянства кадров, после внедрения проекта по совершенствованию системы управления адаптацией. Экономия фонда рабочего времени составит 136,8 дней, условное высвобождение численности персонала 0,56 человек, текущий (годовой) экономический эффект 274,344тыс. руб. Общие затраты на реализацию мероприятий составит 60000 рублей. Тем самым экономическая эффективность равна 4,57. Предложенные нами мероприятия позволят организации ООО «МедАС» улучшить систему адаптации. Также получить от этого организационный и экономический эффект, улучшить и облегчить условия труда, улучшить социально-психологический климат в коллективе, свести на минимум текучесть кадров.