

Институт
экономики и управления
Направление подготовки

Кафедра
«Менеджмент и государственное
управление»
38.03.03 Управление персоналом

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА	7
1.1 Понятие адаптации персонала и её роль в системе управления организацией.....	7
1.2 Особенности адаптации медицинского персонала.....	20
ГЛАВА 2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА.....	30
2.1 Характеристика деятельности и кадрового состава ГБУЗ «Пензенская РБ».....	30
2.2 Анализ и совершенствование существующей системы адаптации в ГБУЗ Пензенская РБ.....	40
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	53
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	55
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	58

ВВЕДЕНИЕ

При проведении адаптации повышается имидж компании, сокращается время на освоение нового сотрудника в организации. Соответственно, идёт рост производительности труда и лояльности сотрудников к организации.

Адаптация медицинских работников – новая ступень в адаптации персонала в целом. Не стоит забывать, что медицинский персонал сталкивается со стрессом, ненормированным рабочим днём, нехваткой времени и многим другим. Поэтому в современных реалиях можно наблюдать нехватку медицинского персонала и большую текучесть кадров. Особенно остро стоит вопрос в бюджетных организациях, где никоим образом нельзя подстроить что-либо под себя.

Разумеется, всё больше молодых специалистов выпускается из учебных заведений, но проблема дефицита медицинского персонала остаётся актуальной долгое время. Одной из причин является адаптация. От эффективного процесса адаптации зависит продуктивность работы нового сотрудника, и мотивация повышать свои навыки независимо от стажа работы. В теорию проблем адаптации персонала внушительный вклад внести как зарубежные, так и отечественные учёные. Тема адаптации раскрывается в трудах Каждый из авторов рассматривает в своих работах различные аспекты понятия адаптации. Детально данный аспект рассматривают Арсеньева Н.В., Костин М.А., Орлова О.В., Володина Н. В. Также различные аспекты системы адаптации затронули в своих исследованиях Кибанов А.Я., Егоршин А. П., Энгеловских В.Р. Проблемы адаптации медицинского персонала затронуты в работах Кравченко Ю.В., Демкина А.Д., Кобряновой И.В., Гольменко А.Д., Богуш Е.А., Радулова Н.А. и др.

Объектом выпускной квалификационной работы является система адаптации персонала в организации.

Предметом - совершенствование системы адаптации медицинского персонала в ГБУЗ «Пензенская РБ»

Целью выпускной квалификационной работы является изучение особенностей системы адаптации медицинского персонала и возможностей ее совершенствования.

Поставленная цель исследования обуславливает решение следующих задач исследования:

1. Изучить теоретические основы адаптации персонала;
2. Рассмотреть сущность управления процессом адаптации медицинского персонала;
3. Провести анализ деятельности и кадрового состава ГБУЗ «Пензенская РБ»
4. Провести анализ системы адаптации персонала ГБУЗ «Пензенская РБ» и разработать рекомендации по её совершенствованию.

В ходе исследования были использованы метод анализа публикаций в периодических изданиях и трудов отечественных и зарубежных авторов, методы системного подхода к предмету изучения, метод анализа и синтеза информации, а также метод опроса.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие адаптации персонала и её роль в системе управления организацией

Адаптация персонала представляет собой процесс интеграции новых сотрудников в организационную среду, направленный на освоение ими профессиональных навыков, понимание корпоративной культуры и установление эффективных рабочих отношений. В современном мире глобализации и быстрого технологического прогресса, значение адаптации возрастает, так как она способствует сокращению периода достижения полной производительности и снижению текучести кадров. Адаптация персонала является ключевым элементом системы управления организацией, обеспечивая гармоничное включение сотрудников в коллектив, что, в свою очередь, способствует повышению общей эффективности и конкурентоспособности предприятия [4, с. 16].

Адаптация персонала в управлении организацией представляет собой многоаспектный процесс, направленный на интеграцию новых сотрудников в организационную среду [2, с. 216]. Данный процесс включает в себя не только освоение профессиональных обязанностей, но и формирование социальной и психологической связи с коллективом и корпоративной культурой. С точки зрения управления персоналом, адаптация рассматривается как стратегический инструмент, способствующий снижению периода вхождения нового работника в полноценную трудовую деятельность, уменьшению текучести кадров и повышению общей эффективности работы команды.

В современной литературе представлено множество определений адаптации. Веснин В.Р. определяет адаптацию как «приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация – отождествление личных интересов и целей с общими» (рисунок 1) [12, с. 123-127].

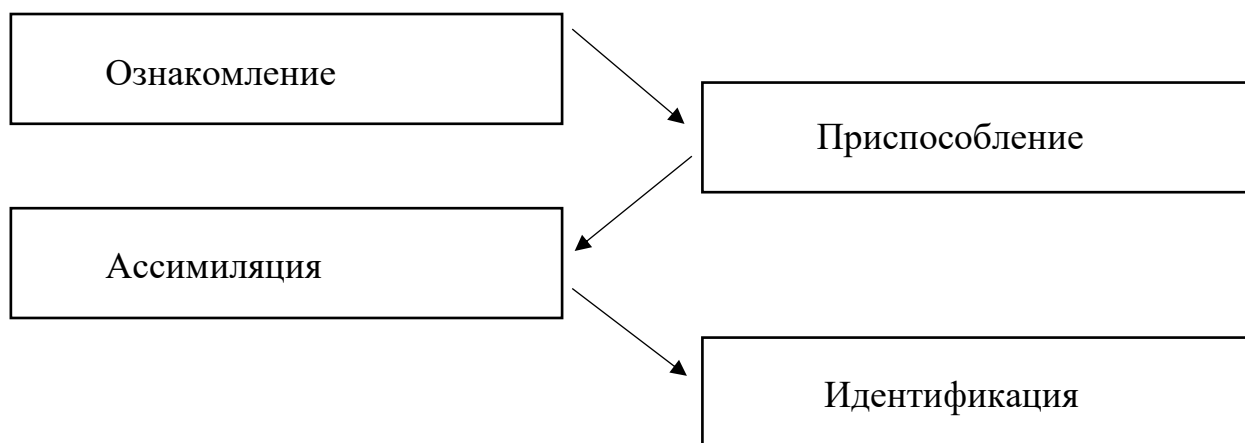


Рисунок 1 – Ключевые этапы процесса адаптации

Источник: Жданов, И. А. Адаптация и прогнозирование деятельности / И. А. Жданов. – Казань: Казанский государственный университет, 1991. – 254 с.

Таким образом, адаптация включает в себя несколько ключевых этапов:

1. Ознакомление – введение нового сотрудника в рабочие обязанности и коллектив, предоставление информации о корпоративной культуре и правилах.
2. Приспособление – начало выполнения трудовых обязанностей под руководством наставника или куратора, приобретение первых практических навыков и формирование начальных представлений о рабочем процессе.
3. Ассимиляция – углубленное освоение рабочих задач, принятие корпоративных норм и ценностей, установление стабильных рабочих связей с коллегами.
4. Идентификация – полное интегрирование в коллектив, где личные цели сотрудника совпадают с целями организации, проявление высокой степени

лояльности и приверженности.

В рамках адаптации персонала выделяют несколько видов, каждый из которых играет важную роль в интеграционном процессе:

- Профессиональная адаптация – освоение новых обязанностей, повышение квалификации, развитие профессиональных компетенций.
- Социально-психологическая адаптация – установление благоприятных межличностных отношений в коллективе, принятие норм и традиций организации.
- Организационно-административная адаптация – знакомство с внутренними регламентами, структурой и правилами организации, обучение административным процедурам.
- Процесс адаптации новых работников включает использование различных инструментов, таких как:
 - Программы наставничества и коучинга.
 - Организация вводных тренингов и семинаров.
 - Предоставление информационных материалов о компании и рабочем процессе.
- Регулярные встречи и обсуждения с руководством для оценки прогресса и выявления проблем.

Таким образом, процесс адаптации новых сотрудников является комплексным и многогранным, требующим системного подхода и тщательной организации. Эффективная адаптация позволяет не только ускорить процесс интеграции, но и существенно повысить мотивацию и удовлетворенность работников, что в конечном итоге способствует достижению стратегических целей организации.

В работах Егоршина А.П. адаптация персонала определяется как процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации. Это определение подчеркивает, что адаптация является динамическим процессом, который охватывает не только индивидуальных сотрудников, но и коллектив в целом. В условиях

современных организаций, подверженных постоянным изменениям и обновлениям, способность коллектива быстро и эффективно адаптироваться к новым условиям становится критически важной для поддержания конкурентоспособности и устойчивости на рынке [17, с. 3].

Адаптация работника, по мнению Егоршина А.П., представляет собой приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу. Процесс адаптации включает в себя как физическое освоение рабочего места, так и социальное вхождение в коллектив, что подразумевает установление рабочих и межличностных отношений с коллегами и руководством.

Егоршин А.П. также подчеркивает, что адаптация предполагает активную позицию личности. Активная позиция подразумевает готовность сотрудника к обучению, принятию новых знаний и навыков, а также стремление к интеграции в коллектив. Осознание своего социального статуса и связанного с ним ролевого поведения является важным элементом адаптационного процесса. Работник должен понимать свое место в организационной структуре, свои обязанности и ожидания, связанные с его ролью, что способствует более эффективному выполнению рабочих задач и гармоничному взаимодействию с коллегами. Ролевое поведение, по мнению Егоршина А.П., выступает как форма реализации индивидуальных возможностей личности в процессе решения общегрупповых задач. Это означает, что сотрудник, осознавший свою роль и статус в организации, может более эффективно использовать свои способности и навыки для достижения как личных, так и общих целей коллектива.

Аширов Д.А. рассматривает адаптацию как процесс взаимного приспособления работника и организации, который основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда. Этот подход подчеркивает взаимность адаптационного процесса, где и организация, и сотрудник активно взаимодействуют, способствуя успешной интеграции нового работника. Взаимное приспособление подразумевает, что не только

работник должен адаптироваться к условиям работы, но и организация должна создавать благоприятные условия для этого процесса. Организация, принимая нового сотрудника, должна обеспечить его необходимыми ресурсами, информацией и поддержкой, чтобы минимизировать стресс и неопределенность, связанные с началом новой профессиональной деятельности. Это включает предоставление четких инструкций, обучение, наставничество и создание открытой коммуникационной среды, где новый сотрудник может задавать вопросы и получать обратную связь [2, с. 213].

Процесс постепенной вработываемости означает, что адаптация не происходит мгновенно, а представляет собой поэтапное освоение новых обязанностей и условий труда. На начальных этапах сотрудник может испытывать трудности, связанные с недостаточным знанием специфики работы и корпоративных норм. Однако благодаря систематической поддержке со стороны руководства и коллег, а также собственным усилиям, он постепенно приобретает необходимые навыки и знания, становится более уверенным и продуктивным. Адаптация в профессиональных условиях включает освоение новых задач, технологий, методов работы и профессиональных стандартов, принятых в организации. Это требует от сотрудника высокой обучаемости, готовности к изменениям и стремления к профессиональному росту.

Социальная адаптация охватывает установление и развитие межличностных отношений в коллективе, принятие корпоративной культуры, норм и ценностей организации. Сотрудник должен научиться эффективно взаимодействовать с коллегами, понимать и поддерживать коллективные цели и принципы. Социальная адаптация способствует созданию дружелюбной и поддерживающей рабочей атмосферы, что в свою очередь положительно влияет на мотивацию и лояльность сотрудников.

Процесс адаптации любого работника начинается с его знакомства с коллективом, включая руководство компании, а также ознакомления с требованиями и принципами работы данной организации. Первоначально

осуществляется знакомство с социальной средой места работы, что является важным этапом адаптационного процесса.

На первом этапе совместной работы происходит установление взаимоотношений между работником и организацией. Этот этап является критически важным, так как он задает основу дальнейшего взаимодействия.

Основа такого взаимодействия, как правило, заключается в том, что новый сотрудник, становясь частью конкретного предприятия, сталкивается с необходимостью принять организационные требования. Данные требования включают режим труда и отдыха, должностные инструкции, приказы, распоряжения и другие регламенты, которые регулируют повседневную деятельность и поведение на рабочем месте [17, с. 3].

С другой стороны, у сотрудника имеются определенные ожидания, которые он связывает с новой работой и организацией. Эти ожидания могут касаться условий труда, возможностей карьерного роста, корпоративной культуры, системы мотивации и других аспектов профессиональной деятельности. Если эти ожидания не оправдываются, это может привести к возникновению неудовлетворенности работой в целом или ее отдельными аспектами.

Неудовлетворенность может проявляться в снижении мотивации, ухудшении качества выполнения обязанностей, увеличении числа конфликтов с коллегами и руководством, а также в росте текучести кадров. Поэтому важно, чтобы процесс адаптации был хорошо организован и поддерживался со стороны организации. Это включает проведение вводных тренингов, назначение наставников, регулярные встречи с руководством для обсуждения прогресса и предоставление обратной связи.

Эффективная адаптация способствует не только быстрому вхождению нового сотрудника в рабочий процесс, но и укреплению его лояльности к организации, повышению удовлетворенности работой и, как следствие, улучшению общих показателей производительности и качества труда. Таким образом, адаптация является ключевым процессом, обеспечивающим

гармоничное включение нового сотрудника в коллектив и его успешную профессиональную деятельность в организации [17, с. 3].

Адаптация персонала играет ключевую роль в снижении издержек организации и повышении ее эффективности. Основная цель адаптации заключается в ускорении процесса вхождения нового сотрудника в должность, что позволяет минимизировать временные и финансовые затраты, связанные с обучением и интеграцией. Быстрое достижение необходимого уровня производительности новым сотрудником способствует более эффективному выполнению рабочих задач и повышению общей продуктивности организации.

Серьезный подход к адаптации также значительно снижает количество брака и ошибок, что важно для поддержания высокого уровня качества продукции или услуг. Это, в свою очередь, уменьшает затраты на исправление дефектов и улучшает репутацию компании среди клиентов [18, с. 13].

Эффективная адаптация помогает сократить уровень текучести кадров, что достигается за счет снижения числа сотрудников, не прошедших испытательный срок, и уменьшения количества увольнений в первый год работы. Стабильность кадрового состава позволяет компании экономить средства, которые в противном случае пришлось бы тратить на повторный набор, обучение и адаптацию новых сотрудников [4, с. 16].

Адаптация персонала в организации включает несколько видов, каждый из которых направлен на успешную интеграцию нового сотрудника в различные аспекты деятельности компании. Организационная адаптация направлена на ознакомление нового сотрудника с ключевыми аспектами функционирования компании.

Организационная адаптация играет важную роль в формировании у нового сотрудника целостного понимания работы компании. Знание стратегических целей и структуры организации помогает сотруднику ориентироваться в корпоративной среде и эффективно взаимодействовать с коллегами и руководством. Понимание процедур принятия решений и

способов решения бытовых вопросов снижает уровень неопределенности и стресса, способствуя более быстрому вхождению в рабочий процесс.

Социально-психологическая адаптация включает знакомство нового сотрудника с корпоративной культурой компании и принятыми стандартами поведения. Это процесс формирования и укрепления межличностных отношений в коллективе, а также принятие норм и ценностей организации.

Социально-психологическая адаптация важна для создания благоприятной рабочей атмосферы и формирования чувства принадлежности у нового сотрудника. Принятие корпоративных ценностей и норм поведения способствует более гармоничному взаимодействию с коллегами, уменьшает вероятность конфликтов и способствует созданию команды, работающей на достижение общих целей. Это повышает мотивацию и удовлетворенность сотрудника, снижая текучесть кадров.

Профессиональная адаптация включает «дообучение» нового сотрудника, т.е. приобретение знаний и навыков в профессиональной области, необходимых для выполнения рабочих обязанностей [27, с. 145]. Профессиональная адаптация обеспечивает быстрое и эффективное вхождение сотрудника в рабочий процесс. Обучение и развитие профессиональных компетенций позволяют новому сотруднику достичь необходимого уровня производительности и качества работы в короткие сроки. Это снижает количество ошибок и брака, повышает эффективность работы и способствует достижению стратегических целей компании. Профессиональная адаптация также является важным элементом карьерного роста и развития персонала.

Психофизиологическая адаптация включает приспособление к определенному, часто отличному от привычного, режиму труда и отдыха. Это может включать сменный график работы, сдвинутый график работы, ненормированный рабочий день, длительные командировки или проектную работу. Психофизиологическая адаптация важна для поддержания здоровья и работоспособности сотрудника [10, с. 116]. Приспособление к новым режимам

труда и отдыха снижает уровень стресса и усталости, предотвращает профессиональное выгорание и способствует поддержанию высокого уровня производительности. Организация должна обеспечивать условия, способствующие успешной психофизиологической адаптации, такие как гибкий график работы, возможность отдыха и восстановления, поддержка в период командировок или работы над проектами.

Каждый вид адаптации играет важную роль в интеграции нового сотрудника в организацию. Организационная адаптация помогает новому сотруднику понять цели и структуру компании, что важно для эффективного выполнения обязанностей. Социально-психологическая адаптация способствует созданию благоприятного рабочего климата и укреплению корпоративной культуры. Профессиональная адаптация обеспечивает необходимый уровень профессиональных компетенций и производительности. Психофизиологическая адаптация важна для поддержания здоровья и работоспособности сотрудника.

Для обеспечения успешной адаптации применяются различные инструменты, каждый из которых играет свою роль в упрощении и ускорении этого процесса.

Welcome-тренинг направлен на создание положительного первого впечатления о компании. Этот тренинг не предназначен для отработки профессиональных навыков, а нацелен на предоставление общей информации о компании, таких как:

- видение, миссия и история компании;
- описание рынка, на котором работает компания, ее позиция;
- основные конкуренты, клиенты и партнеры;
- стратегические направления и цели компании на текущий период;
- продукты и услуги, успешные проекты;
- логистика и структура компании;
- корпоративная политика в области управления персоналом;
- профессиональное развитие;

- условия работы и быта;
- экскурсия по компании и просмотр фильма о компании.

Welcome-тренинг играет важную роль в формировании положительного отношения нового сотрудника к компании и снижении уровня стресса. Он помогает новичку лучше понять корпоративную культуру и основные принципы работы, что способствует более быстрой адаптации и повышению мотивации.

В день прихода нового сотрудника важно правильно подготовить рабочее место. На рабочем месте не должно оставаться никаких вещей предыдущего сотрудника. Обычно предоставляется компьютер с необходимым программным обеспечением и доступом к корпоративной сети, комплект канцелярских принадлежностей, ежедневник для комфортного планирования рабочего процесса.

Чистое и подготовленное рабочее место создает у нового сотрудника ощущение заботы и внимания со стороны работодателя. Это помогает ему быстрее почувствовать себя частью коллектива и начать работу в комфортных условиях [27, с. 149].

Приветственная книга сотрудника представляет собой корпоративную брошюру, которая может быть как в печатном, так и в электронном виде. Такая брошюра должна включать в себя:

- Приветствие руководителя и краткое описание организации
- Карта-схема организации для удобной навигации новичка
- Описание организационной структуры с именами руководителей для того, чтобы новому сотруднику было проще ориентироваться среди руководителей подразделений
- Описание функций и сфер ответственности каждого подразделения
- Телефонный справочник организации
- Дополнительная информация о порядке посещения столовой, порядке предоставления канцелярии, обслуживании техники.

Книга сотрудника является полезным справочником, который помогает новичку быстро ориентироваться в компании. Наличие всей необходимой информации в одном месте снижает количество вопросов и позволяет новому сотруднику быстрее адаптироваться к новому рабочему месту.

В комплект новичка обязательно входят: канцелярские принадлежности, ежедневник для комфортного планирования рабочего процесса и бейдж.

Комплект новичка систематизирует процесс адаптации и делает его более структурированным и предсказуемым. Подписание адаптационного листа фиксирует договоренности между сотрудником и руководителем, что способствует четкому выполнению плана адаптации.

Первый день включает подготовку рабочего места, наличие комплекта новичка, знаки внимания от коллег (например, шоколадка). Первый день работы имеет большое значение для формирования первых впечатлений о компании. Подготовленное рабочее место и дружелюбный прием способствуют снижению стресса и создают позитивное настроение у нового сотрудника [12, с. 123-127].

Представление нового сотрудника включает знакомство с будущими коллегами и рассказ о новом сотруднике коллективу. Правильное представление нового сотрудника помогает ему быстрее найти общий язык с коллегами и почувствовать себя частью команды. Это улучшает коммуникацию и способствует созданию благоприятной рабочей атмосферы.

План знакомства включает информацию об образовании, опыте работы, успехах и достижениях, семейном положении, хобби и т.д. План знакомства позволяет новым сотрудникам лучше узнать друг друга, что способствует более тесному взаимодействию и формированию дружеских отношений в коллективе [14, с. 68-70].

Период адаптации – это время, за которое новый сотрудник полностью интегрируется в организацию [20, с. 114]. Этот процесс может занимать от месяца до года в зависимости от сложности должности и индивидуальных особенностей сотрудника. Период адаптации важен для формирования

устойчивых навыков и привычек, необходимых для эффективной работы. Чем лучше организован процесс адаптации, тем быстрее новый сотрудник станет полноценным и продуктивным членом коллектива.

Инструменты адаптации персонала играют ключевую роль в успешной интеграции новых сотрудников в организацию. Каждый из инструментов выполняет определенные функции, направленные на снижение стресса, предоставление необходимой информации, улучшение взаимодействия с коллегами и повышение производительности. Комплексное использование этих инструментов позволяет создать благоприятные условия для адаптации, что в конечном итоге способствует достижению стратегических целей компании и повышению удовлетворенности сотрудников.

Эффективная адаптация требует не только учета специфики организационной среды, но и применения современных методов, разработанных и адаптированных в контексте мировой и российской практики управления персоналом. В этом контексте особое внимание уделяется методам, таким как Secondment, Buddying, E-learning и другим, которые демонстрируют высокую эффективность в различных странах [26, с. 271].

Метод Secondment, или вторичное обучение, представляет собой временное перемещение сотрудника в другой департамент или компанию для приобретения необходимых навыков и опыта. Этот метод широко применяется в США и Европе и позволяет сотрудникам быстрее адаптироваться к новым условиям и задачам, с которыми они сталкиваются в новом рабочем окружении.

Метод Buddying, или приятельство, основан на взаимной поддержке и обратной связи между коллегами. Он направлен на помощь новым сотрудникам в достижении личных и корпоративных целей, а также на освоение новых навыков. Buddying отличается отсутствием иерархических отношений и способствует быстрой адаптации через активное взаимодействие и поддержку [28, с. 59].

E-learning, или дистанционное обучение, и Blended Learning, или смешанное обучение, представляют собой эффективные методы обучения и развития персонала, используемые в Европе и США. E-learning особенно актуален в условиях современных технологий, предоставляя сотрудникам возможность самостоятельно изучать материалы и развиваться в удобное для них время. Blended Learning комбинирует онлайн и офлайн обучение, обеспечивая более глубокое погружение в учебный материал и повышая уровень взаимодействия и мотивации сотрудников.

В российских страховых компаниях наиболее распространенные методы адаптации включают погружение, кадровые школы и наставничество. Погружение предполагает быстрое включение новых руководителей в операционные процессы компании, что помогает быстрее освоить необходимые управленческие навыки и адаптироваться к специфике организации [28, с. 62].

Изучение мировой и российской практики адаптации персонала позволяет выявить наиболее эффективные методы, которые могут быть адаптированы под конкретные условия и потребности организации. Успешная адаптация новых сотрудников требует комплексного подхода, включающего разнообразные методы и инструменты, способствующие быстрой интеграции в коллектив и повышению профессиональной эффективности. Применение современных методов адаптации, таких как Secondment, Buddying и E-learning, позволяет сократить временные затраты на адаптацию и улучшить общую работоспособность персонала в условиях современной глобализированной экономики.

Итак, рассмотрев понятие и сущность процесса адаптации новых сотрудников, перейдем к анализу особенностей адаптации медицинского персонала с целью оценки возможности применений отдельных элементов для совершенствования процесса адаптации новых сотрудников.

1.2 Особенности адаптации медицинского персонала

Адаптация медицинского персонала представляет собой уникальный и сложный процесс, который требует учета множества факторов, влияющих на профессиональную деятельность и эмоциональное состояние работников здравоохранения. В отличие от представителей других профессий, медицинские сотрудники ежедневно сталкиваются с высокой ответственностью за жизнь и здоровье пациентов, что накладывает дополнительные требования к их адаптационным способностям. Адаптация в медицинской сфере включает не только организационную и профессиональную интеграцию, но и социально-психологическую и психофизиологическую адаптацию, что делает этот процесс многогранным и многоуровневым. Эффективная адаптация медицинского персонала является ключевым фактором для обеспечения высокого уровня медицинской помощи, повышения качества работы и снижения уровня профессионального выгорания.

В период адаптации молодого специалиста после учебы в медицинском колледже происходят существенные изменения: молодой специалист испытывает социальную и психологическую нагрузку связанные со стрессом, с психологическими потрясениями, возможно и отказ от привычного образа жизни; с ненормированным рабочим днём; отсутствие или недостаток практических навыков, коммуникативных навыков; недостаточный уровень дополнительных знаний, например, компьютерной грамотности; часть молодых специалистов испытывают трудности в адаптации режима дня, условиям труда и нагрузкам; неумение общаться с коллегами и руководством; имеет место и неудовлетворенность заработной платой. Молодые специалисты в это время осознают, что знаний, полученных за время учебы в медицинских колледжах, не всегда достаточно для максимально эффективного исполнения трудовых обязанностей, поэтому необходимо самосовершенствоваться, заниматься изучением специфики своей профессии

в будущем. В период адаптации они также осознают и тот факт, что в их жизни происходят существенные изменения.

В процессе обучения, студент получает профессиональные навыки, знания, которые будут применимы в его профессиональной сфере деятельности. Но никто не станет отрицать, что при поступлении на работу молодой специалист испытывает, наверное, в первую очередь, социальную и психологическую нагрузку. Это несет за собой так же и следующий аспект адаптации, а именно приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам.

В настоящее время до сих пор актуальна проблема нехватки медицинского персонала в лечебно-профилактических учреждениях, в школах, детских дошкольных учреждениях. Эффективным решением данной актуальной проблемы кадрового дефицита выступает привлечение молодых специалистов в области медицины в профессию, их дальнейшая успешная адаптация на рабочем месте. Ведь от эффективной, своевременной и правильно построенной адаптации зависит продолжительность и продуктивность работы нового работника независимо от его профессионального стажа, а также удовлетворенность специалиста от выполняемой работы, что так же очень важно.

Период адаптации может продолжаться от 1 до 5 лет. Совершенно неправильно сравнивать его с испытательным сроком, тем более что он направлен не только на профессиональные качества молодого сотрудника, но и на его социализацию.

Проанализировав подходы к профессиональной адаптации и учитывая специфику профессиональной подготовки медработников среднего звена, можно выделить пять этапов:

Этап 1. Первоначально необходимо определить уровень профессиональной подготовки и коммуникативные особенности нового сотрудника. Для этого необходимо изучить резюме работника, провести с ним беседу, дать заполнить анкету.

Этап 2. Знакомство нового работника с коллективом, необходимой документацией организации, в которой описываются обязанности, требования и положения о корпоративной культуре организации, ее цели, приоритеты, проблемы. Важной информацией будет оплата труда, дополнительные льготы, а также охрана труда и безопасность работников организации.

Этап 3. От теории новичок переходит к практике и важным условием от лица руководства и коллектива является поддержка нового сотрудника, оценка результатов и эффективности его работы. Следует учитывать, что у работника может не все получаться, однако при грамотной политике организации, направленной на облегчение адаптации сотрудника – работник быстро принаровится к своим обязанностям.

Этап 4. Подведение итогов сильных и слабых сторон нового сотрудника, благодаря чему решается его дальнейшая судьба в организации.

Этап 5. Завершение периода адаптации. Новый работник преодолевает все проблемы, с которыми ему пришлось столкнуться в ходе испытательного срока. Наступает период стабилизации работы.

Возможные возникающие проблемы в период адаптации у молодого специалиста:

1. Несоответствие у молодого специалиста между ожиданиями и реальной работой, условиями работы, появление финансовой неудовлетворенностью;
2. Отношения нового сотрудника и организацией. Активно выражая свое несогласие с ценностями организации, новичок находится в противоречии с реальностью.

При возникновении проблем и не справившись с ними, молодые специалисты довольно часто увольняются в первые месяцы работы.

Выделяют следующие виды рабочих взаимоотношений:

Конформизм – наиболее комфортный вариант как для работника, так и для организации. У специалиста не возникает разногласий с коллективом и руководством. Он чувствует себя комфортно и уверенно.

Мимикрия – неблагоприятный вариант, при такой форме работники в любой момент решают уволиться с работы. Сотрудник как бы имитирует принятие законов организации, соблюдает второстепенные нормы, тогда как основные не принимает.

Адаптивный индивидуализм – отличается от мимикрии тем, что основные нормы и ценности принимаются новым сотрудником, а второстепенные – нет. Работник имеет особенности, сохраняет некую индивидуальность, но неплохо работает в коллективе.

Адаптация персонала в здравоохранении представляет собой сложный процесс, обусловленный уникальными условиями работы, которые включают высокую стрессогенность, значительную ответственность за жизни и здоровье пациентов, а также особенности организации труда, требующие высокой автономии отдельных категорий медицинского персонала. В современных условиях, особенно в период пандемии коронавируса, эти аспекты приобретают особую актуальность, требуя разработки и внедрения эффективных методов психологической подготовки и адаптации персонала [10, с. 116].

Адаптация медицинского персонала в здравоохранении имеет ряд специфических черт, среди которых основные:

1. Стрессогенность работы. Медицинские работники сталкиваются с постоянным стрессом, вызванным высокой ответственностью за жизни пациентов и необходимостью оперативных решений в критических ситуациях.
2. Специфика организации труда. В здравоохранении преобладает высокая автономия и самостоятельность в принятии решений, что требует от сотрудников не только медицинских знаний, но и умений эффективно управлять временем и ресурсами.

3. Необходимость психологической подготовки. Изменения в системе здравоохранения, включая современные вызовы, такие как пандемия коронавируса, подчеркивают значимость психологической адаптации медицинского персонала к новым условиям и задачам [3, с. 164].

На сегодняшний день вопрос адаптации новых сотрудников в организации, особенно в контексте медицинских учреждений, стал ключевым аспектом управления персоналом. От того, насколько компетентно и ответственно специалист по персоналу осуществляет процесс адаптации, зависит успешное вхождение нового работника в трудовые будни. Эффективность адаптации напрямую влияет на трудоспособность новичка и всего коллектива, а также на общую производительность труда и качество предоставляемых медицинских услуг.

Организации здравоохранения сталкиваются с особыми вызовами, такими как высокая ответственность за жизнь и здоровье пациентов, повышенная стрессогенность и специфика работы, требующая высокой профессиональной подготовки и быстрого принятия решений. В связи с этим, качественная адаптация новичков в медицинских учреждениях необходима для обеспечения не только личной профессиональной адаптации, но и сохранения высокого уровня медицинской безопасности и качества обслуживания пациентов [6, с. 142].

Исследования показывают, что недостаточное внимание к процессам адаптации может привести к различным проблемам, таким как недовольство новых сотрудников условиями работы, снижение их мотивации и эффективности, а также увеличение риска профессионального выгорания [7, с. 102]. Поэтому важно проводить комплексный анализ психологических аспектов адаптации медицинского персонала, чтобы выявить основные факторы успешной адаптации и разработать соответствующие стратегии поддержки и развития персонала.

Несмотря на значительное количество исследований в области профессиональной и социальной дезадаптации, вопросы психологического значения данных явлений для медицинского персонала остаются недостаточно освещенными. Важно проводить дальнейшие исследования, направленные на разработку эффективных методов психологической подготовки и адаптации медицинского персонала к сложным

профессиональным условиям, что способствует повышению качества медицинских услуг и обеспечению устойчивости и эффективности работы медицинских учреждений.

Правильно организованная система адаптации, согласно Н.В. Володиной, предполагает ряд ключевых аспектов, которые способствуют эффективному внедрению сотрудников в рабочую среду:

- Развитие управленческих навыков у руководящего звена. Адаптационные программы могут включать тренинги и развивающие мероприятия для руководителей, что способствует улучшению их лидерских компетенций.
- Оценка управленческих навыков топ-менеджеров. Адаптационные процедуры должны включать механизмы для оценки и развития управленческих качеств высшего руководства. Это помогает не только новым сотрудникам, но и руководителям улучшать свои лидерские навыки.
- Исправление минусов в системе подбора персонала. Через адаптацию можно выявлять и устранять слабые места в процессе найма и подбора персонала, что способствует повышению качества набора новых сотрудников.
- Планирование карьеры на несколько лет вперед. Эффективная система адаптации помогает не только внедрить новичка в текущие рабочие процессы, но и помогает ему строить долгосрочные карьерные пути в организации.
- Повышение уровня лояльности новых сотрудников. Эффективная адаптация помогает создать положительное впечатление у новичков о работодателе, что способствует их удержанию и лояльности [9, с. 3].

Смена рабочего места для медицинских работников часто воспринимается как стрессовая ситуация, особенно в связи с высокой ответственностью и спецификой профессиональной деятельности. Недостаток адаптационных мер может усложнить ориентацию новых сотрудников и ухудшить их профессиональную адаптацию, что в свою очередь может негативно сказаться на качестве предоставляемых медицинских услуг.

С точки зрения социальной адаптации медицинских работников можно выделить несколько ключевых аспектов, способствующих успешной интеграции в коллектив:

- Высокая социальная ориентированность. Способность ориентироваться в социальной среде организации и быстро адаптироваться к корпоративным ценностям и нормам.

- Коммуникативные навыки и умение разрешать конфликты. Важная составляющая успешной адаптации — умение строить эффективные коммуникационные отношения и разрешать конфликтные ситуации в коллективе.

- Терпение и высокий уровень дисциплины. Эти качества помогают справляться с профессиональными вызовами и трудностями, с которыми сталкиваются медицинские работники.

- Организаторские способности. Важные для организации и планирования рабочих процессов, особенно в условиях высокой нагрузки и строгих временных рамок [18, с. 13].

Профессиональная деятельность врачей нередко ассоциируется с высоким уровнем стресса, вызванного интеллектуальными и эмоциональными нагрузками, ограниченностью времени и знаний, а также значительной ответственностью за жизни пациентов [19, с. 34]. Для успешной психологической адаптации медицинского персонала в условиях профессиональной деятельности существенное значение имеют индивидуальные психологические особенности, личностные черты и модели поведения, которые профессионал воплощает в своей работе.

Эффективная психологическая адаптация медицинских работников требует наличия следующих ключевых аспектов:

1. Профессиональное общение и мобилизация внутренних ресурсов. Умение эффективно взаимодействовать с коллегами и пациентами, способность активировать внутренние психологические ресурсы для успешного выполнения профессиональных задач.

2. Концентрация и сосредоточенность. Важные качества для выполнения задач в условиях, требующих высокой внимательности и точности действий.

3. Стрессоустойчивость и уверенность в себе. Необходимость справляться с высоким уровнем стресса, который характерен для медицинской профессии, и обладание уверенностью в своих способностях.

4. Адаптация к изменяющимся ролям и условиям. Гибкость и способность адаптироваться к различным ситуациям, таким как работа с разными группами пациентов, неопределенность, конфликтные ситуации и нехватка времени [25, с. 27].

В развитие психологической адаптации включены как формирование профессиональных знаний и навыков, необходимых для успешной работы, так и развитие личностных качеств, таких как критическое мышление, внимательность, работоспособность и стрессоустойчивость [1, с. 348-351]. Эти аспекты не только способствуют эффективности профессиональной деятельности, но и повышают уровень удовлетворенности работников и качество медицинских услуг, предоставляемых пациентам.

Современные методы адаптации медицинского персонала включают несколько этапов, начиная с четкой формулировки целей адаптации и выявления факторов, оказывающих влияние на успешность процесса. Важным шагом является разработка методов оценки эффективности адаптации и внесение корректировок в процесс на основе полученных результатов. Организация адаптационных действий зависит от индивидуальных особенностей каждого работника, включая его темперамент, биологические и анатомические особенности, что определяет динамику и специфику процесса адаптации.

Самооценка играет ключевую роль среди психологических механизмов адаптации, влияя на целеполагание, восприятие усилий и эмоциональные реакции на успехи и неудачи. Завышенная самооценка может способствовать

неэффективному управлению ресурсами и негативно повлиять на профессиональные достижения [5, с. 11].

Исследования психологической адаптации медицинских работников показывают, что профессиональная деятельность в этой сфере часто сопряжена с высоким уровнем стресса и психологической напряженности. Для предотвращения и коррекции дезадаптивных расстройств, возникающих у медицинского персонала, рекомендуется внедрение системы медико-психологической поддержки, которая включает комплексные психокоррекционные и психотерапевтические вмешательства. Основные аспекты такой системы поддержки включают создание структуры для психологических и профилактических вмешательств, влияние на различные стадии расстройств адаптации, разработку индивидуальных психотерапевтических программ и применение комплексных психотерапевтических программ, учитывающих индивидуальные особенности каждого сотрудника [12, с. 123-127]. Целью такой работы является не только устранение симптомов дезадаптации, но и улучшение общего состояния работника, повышение его профессиональной адаптивности и способности эффективно справляться с профессиональными задачами в сложных условиях медицинской практики. Основой для разработки и успешной реализации таких программ является объективное изучение психологических и эмоциональных аспектов адаптации медицинского персонала, что позволяет на основе научных данных разрабатывать и применять эффективные методики и стратегии поддержки, способствующие успешной адаптации персонала и повышению качества медицинских услуг, предоставляемых пациентам.

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой динамикой и неопределенностью, адаптация персонала приобретает особое значение. Эффективные программы адаптации способствуют не только профессиональному росту сотрудников, но и укреплению их лояльности и вовлеченности в рабочий процесс. Таким образом, правильно организованный

процесс адаптации является стратегическим инструментом управления, который позволяет организации не только максимально использовать потенциал новых сотрудников, но и обеспечивать стабильное развитие и устойчивое конкурентное преимущество на рынке. Особенности адаптации медицинского персонала обусловлены специфическими условиями труда, высокой ответственностью и эмоциональной нагрузкой, с которыми сталкиваются медицинские работники [16, с. 11].

Процесс адаптации должен быть тщательно организован и включать разнообразные инструменты и методы, направленные на быстрое и эффективное интегрирование нового сотрудника в рабочий коллектив и профессиональную среду. Успешная адаптация медицинского персонала способствует повышению качества медицинского обслуживания, снижению текучести кадров и предотвращению профессионального выгорания. Внимательное отношение к процессу адаптации является залогом формирования устойчивого и эффективного медицинского коллектива, способного справляться с вызовами современной медицины.

Первая глава посвящена теоретическим аспектам адаптации персонала в организациях здравоохранения. В результате исследования было выявлено, что адаптация играет ключевую роль в управлении организацией, способствуя интеграции новых сотрудников и повышению их профессиональной эффективности. Особенности адаптации медицинского персонала подчеркнули важность специализированных методов и программ, направленных на облегчение вхождения в профессиональное сообщество и минимизацию стрессовых аспектов профессиональной деятельности.

ГЛАВА 2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА

2.1 Характеристика деятельности и кадрового состава ГБУЗ «Пензенская РБ»

Здравоохранение представляет собой важнейшую отрасль социально-культурной деятельности, основной целью которой является осуществление мер по охране здоровья населения. Отечественная система здравоохранения состоит из государственной и частной систем здравоохранения.

Здравоохранение является сложной социально-экономической системой и ее главной функцией, было и остается сохранение и улучшение здоровья граждан нашей страны. В последние десятилетия отечественной медицине уделяется огромное внимание. На протяжении многих лет реализуется национальный проект «Здоровье» с целью укрепления здоровья нации и преодоления сложившихся проблем.

К государственной системе здравоохранения относятся находящиеся в государственной собственности и подчиненные органам управления государственной системы здравоохранения лечебно-профилактические учреждения и организации, создаваемые Минздравом РБ.

К частной системе здравоохранения относятся лечебно-профилактические учреждения, имущество которых находится в частной собственности, а также лица, занимающиеся частной медицинской практикой.

В качестве базы исследования нами выбрано Государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Пензенская районная больница». ГБУЗ «Пензенская РБ», до 2014 года Пензенская центральная районная больница (Пензенская ЦРБ), является лечебно-диагностическим и

консультативным центром, относится к государственной системе здравоохранения.

Предметом деятельности ГБУЗ «Пензенская РБ» являются:

- оказание первичном медико-санитарной помощи населению;
- оказание специализированной медицинской помощи
- проведение профилактической и санитарно – информационной работы среди населения

ГБУЗ «Пензенская РБ» оказывает амбулаторно-поликлиническую (как плановую, так и экстренную), и круглосуточную - стационарную, соответствующую самым современным медицинским стандартам, помощь как жителям собственного, так и соседних районов и имеет следующую структуру и режимы работы:

- стационар №1, стационар №2: круглосуточно, устанавливается сменный режим рабочего времени. Продолжительность работы при сменном режиме, в том числе время начала и окончания ежедневной работы и перерыва для отдыха и приема пищи, определяется графиком сменности, утверждаемым главным врачом. График сменности доводят до сведения работников не позднее, чем за один месяц до введения их в действие. Работники чередуются по сменам равномерно;

- поликлиника №1: мужчины: понедельник-пятница с 08:00 до 14:48, суббота с 08:00 до 13:00; женщины: понедельник-пятница с 08:00 до 14:12, суббота с 08:00 до 13:00, воскресенье - выходной;

- поликлиника №2: понедельник-пятница с 08:00 до 15:42, суббота, воскресенье - выходной;

- поликлиника № 3: мужчины: понедельник-пятница с 08:00 до 14:48, суббота с 08:00 до 13:00; женщины: понедельник-пятница с 08:00 до 14:12, суббота с 08:00 до 13:00, воскресенье - выходной;

- Золотаревская амбулатория: мужчины: понедельник-пятница с 08:00 до 14:48, суббота с 08:00 до 13:00; женщины: понедельник-пятница с 08:00 до 14:12, суббота с 08:00 до 13:00, воскресенье - выходной;

- амбулатории: мужчины: понедельник-пятница с 08:00 до 14:48, суббота с 08:00 до 13:00; женщины: понедельник-пятница с 08:00 до 14:12, суббота с 08:00 до 13:00, воскресенье - выходной;

- фельдшерско-акушерские пункты: мужчины: понедельник-пятница с 08:00 до 14:48, суббота с 08:00 до 13:00; женщины: понедельник-пятница с 08:00 до 14:12, суббота с 08:00 до 13:00, воскресенье - выходной;

- фельдшерские здравпункты: мужчины: понедельник-пятница с 08:00 до 14:48, суббота с 08:00 до 13:00; женщины: понедельник-пятница с 08:00 до 14:12, суббота с 08:00 до 13:00, воскресенье - выходной;

- аптека: понедельник-пятница с 08.00 до 15.12, сб., вс - выходной.

Основными принципами деятельности данного учреждения по медицинскому обслуживанию населения являются:

- Доступность медицинской помощи и фармацевтического обслуживания.

- Профилактическая направленность здравоохранения.

- Приоритетное медицинское и лекарственное обеспечение детей и матерей.

- Подконтрольность профессиональной деятельности медицинских работников.

- Ответственность государственных органов власти, управления и нанимателей за состояние здоровья граждан.

- Равные возможности развития предприятий, учреждений и организаций здравоохранения независимо от ведомственной принадлежности и форм собственности.

- Экономическая заинтересованность физических и юридических лиц в сохранении и укреплении здоровья граждан.

- Участие общественности и граждан в охране здоровья.

Во главе учреждения стоит главный врач Панюхин Илья Михайлович. Назначен главным врачом ГБУЗ «Пензенская РБ» с 26.01.2023г.

Пензенская РБ представляет собой линейно-функциональную структуру, которая наглядно представлена в приложении А. Линейно-функциональная структура — это смешанная структура, которая характеризуется ступенчатой системой управления.

При такой структуре управление руководителю при разработке конкретных вопросов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений. Рассмотрим достоинства и недостатки такой структуры в таблице.

Таблица – Достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры.

Достоинства	<ul style="list-style-type: none"> - чёткое распределение обязанностей; - ответственность линейных руководителей за качественное управление своими службами; - высокая производительность и качество работы.
Недостатки	<ul style="list-style-type: none"> - большая нагрузка на главного врача - одновременное взаимодействие по вертикали и горизонтали усложняет обмен информацией, продлевает сроки согласования вопросов;

В состав локальных нормативных актов, обязательных для ГБУЗ «Пензенская РБ», согласно толкованию норм ТК РФ входят:

- Штатное расписание (статья 57 ТК РФ);
- Правила внутреннего трудового распорядка (статьи 56, 189, 190 ТК РФ);
- Документы, устанавливающие порядок обработки персональных данных работников, их права и обязанности в этой области (статьи 86, 87, 88 ТК РФ);
- График отпусков (статья 123 ТК РФ);
- Правила и инструкции по охране труда. Работодатель обязан обеспечить безопасные условия и охрану труда, правила и инструкции по охране труда должны быть составлены и доведены под роспись до сведения работников (статья 212 ТК РФ).

Данными кадровыми документами прежде всего интересуются инспекторы федеральной инспекции труда. Весь пакет документов находится в отделе кадров, работники отдела кадров всегда могут обратиться к ним для уточнения информации.

Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением Государственного бюджетного учреждения здравоохранения «Пензенская районная больница», подчиненным непосредственно главному врачу.

Функции отдела кадров:

- осуществляет подбор, расстановку, обучение и воспитание руководящих кадров и специалистов, проводит мероприятия по созданию стабильности кадрового обеспечения организаций и предприятий;
- изучает кадровый потенциал организаций и предприятий, разрабатывает и осуществляет мероприятия по улучшению качественного состава кадров;
- осуществляет подбор работников на должности, включенные в кадровый реестр, и вносит предложения об их назначении и утверждении;
- совместно с организациями и предприятиями определяет потребность в специалистах высшей и средней квалификации, кадрах массовых профессий.
- готовит проекты планов распределения молодых специалистов, принимает участие в работе по трудоустройству выпускников учебных заведений, контролирует прибытие их на работу и трудоустройство согласно направлениям;
- контролирует направление работников на дневное и заочное обучение в учебные заведения, согласно утвержденным планом;
- обеспечивает прохождение производственной практики студентами высших, учащимся средних специальных заведений и профтехучилищ, контролирует организацию годичной стажировки выпускников ВУЗов;

- осуществляет непрерывное образование руководителей и специалистов, организует подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников;

- организует работу и оказывает методическую помощь организациям и предприятиям в обучении кадров массовых профессий на производстве;

- оформляет выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

- организует медицинский осмотр и ознакомление вновь поступающих работников с правилами внутреннего трудового распорядка, осуществляет необходимый инструктаж через существующие подразделения учреждения.

- организует изучение деловых, профессиональных и моральных качеств работников на основе объективной оценки при широком использовании различных методов, а также проведение аттестации руководителей и специалистов;

- формирует кадровый резерв для выдвижения на руководящие должности;

- обобщает и анализирует статистическую отчетность о составе и движении кадров, их профессиональном обучении и представляет их в установленном порядке;

- осуществляет оформление кадровых документов в установленные сроки и обеспечивает их сохранность. Организует централизованное приобретение, ведет учет, заполнение и движение трудовых книжек;

- готовит постановления, распоряжения, материалы, отчеты, справки, доклады, предложения по кадровым вопросам;

- организует проведение с работниками кадровой, организационно-кооперативной службы предприятий совещаний, семинаров и других учебных мероприятий;

- совместно с объединенным комитетом профсоюза работников потребкооперации, разрабатывает тарифные соглашения и коллективные договоры, контролирует ход их выполнения;

Также в учреждении закреплена «Должностная инструкция начальника отдела кадров ГБУЗ Пензенская РБ». Должностная инструкция гласит, что:

1. На должность начальника отдела кадров может быть назначено лицо с высшим образованием без предъявления требований к стажу работы или со средним специальным образованием и стажем работы на руководящих должностях не менее 5 лет.

2. Начальник отдела кадров непосредственно подчиняется главному врачу.

3. В своей деятельности начальник отдела кадров руководствуется Конституцией Российской Федерации, Трудовым кодексом Российской Федерации постановлением Правительства Российской Федерации от 06 августа 1998г. №892 «Об утверждении Правил допуска лиц к работе с наркотическими средствами и психотропными веществами», Постановлением Правительства Российской Федерации от 25 декабря 1998 г. №1541 «Об утверждении Положения о воинском учёте», иными федеральными законами и нормативными правовыми актами Российской Федерации и Пензенской области, Уставом учреждения, Положением об отделе кадров, Правилами внутреннего трудового распорядка учреждения, настоящей инструкцией и другими нормативными актами учреждения.

4. Начальник отдела кадров организует работу отдела кадров учреждения и обеспечивает выполнение возложенных на него функций. Распределяет обязанности между работниками отдела кадров и осуществляет текущее руководство и контроль за их работой.

5. Начальник отдела кадров возглавляет работу по обеспечению учреждения кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации.

6. Начальник отдела кадров ведёт приём граждан по вопросам, относящимся к сфере деятельности отдела кадров.

7. Начальник отдела кадров оформляет письменные мотивированные отказы в приёме на работу в учреждение и представляет руководителю учреждения на утверждение.

8. Начальник отдела кадров оформляет заключение о допуске работника к работе с наркотическими средствами и психотропными веществами и представляет руководителю учреждения на утверждение.

9. Начальник отдела кадров обеспечивает ознакомление работников под расписку с коллективным договором, Правилами внутреннего распорядка учреждения и иными локальными нормативными актами учреждения, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами в случаях, установленных законодательством Российской Федерации.

10. Начальник отдела кадров может быть привлечён к дисциплинарной ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором, настоящей инструкцией, Правилами внутреннего трудового распорядка учреждения.»

Персонал ГБУЗ «Пензенская РБ» разнообразен (рисунок 2).

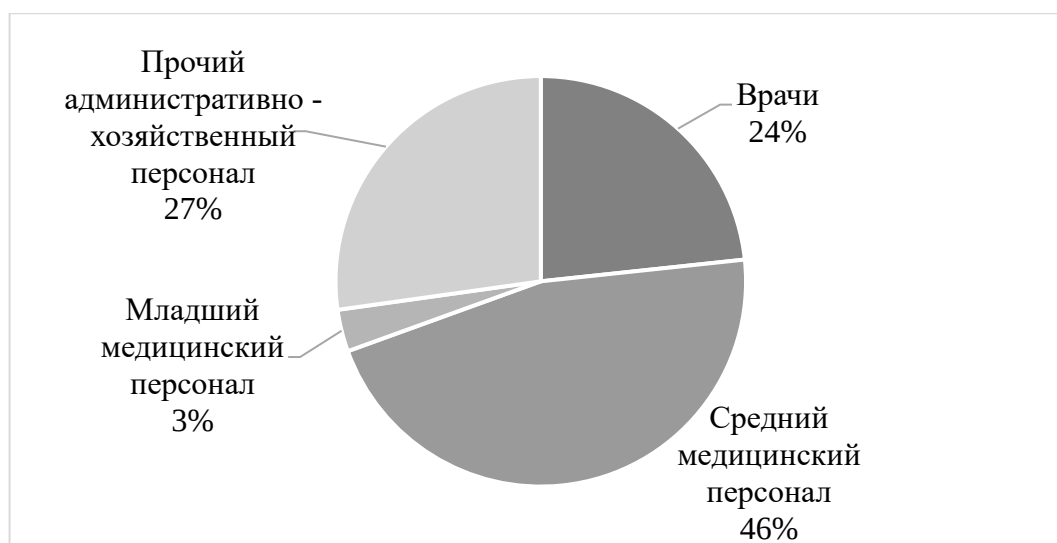


Рисунок 2 - Персонал ГБУЗ «Пензенская РБ»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ГБУЗ «Пензенская РБ»

В Пензенской РБ работает 670 человек, из них:

- Врачи – 155 чел.
- Средний медицинский персонал - 307 чел.
- Младший медицинский персонал - 22 чел.
- Прочий административно - хозяйственный персонал -184 чел.

При анализе приведённых данных стоит отметить, что в больнице преобладает средний медицинский персонал. К среднему медицинскому персоналу относятся:

- старшие медицинские сестры;
- фельдшеры;
- фельдшер - лаборант;
- фельдшер по приему вызовов скорой медицинской помощи и передаче их выездным бригадам скорой медицинской помощи
- специалист по медицинской реабилитации
- Фельдшер скорой медицинской помощи
- рентгенолаборант и другие.

В общей численности персонала мужчины составляют 16%, женщины, соответственно, 84% (рисунок 3).

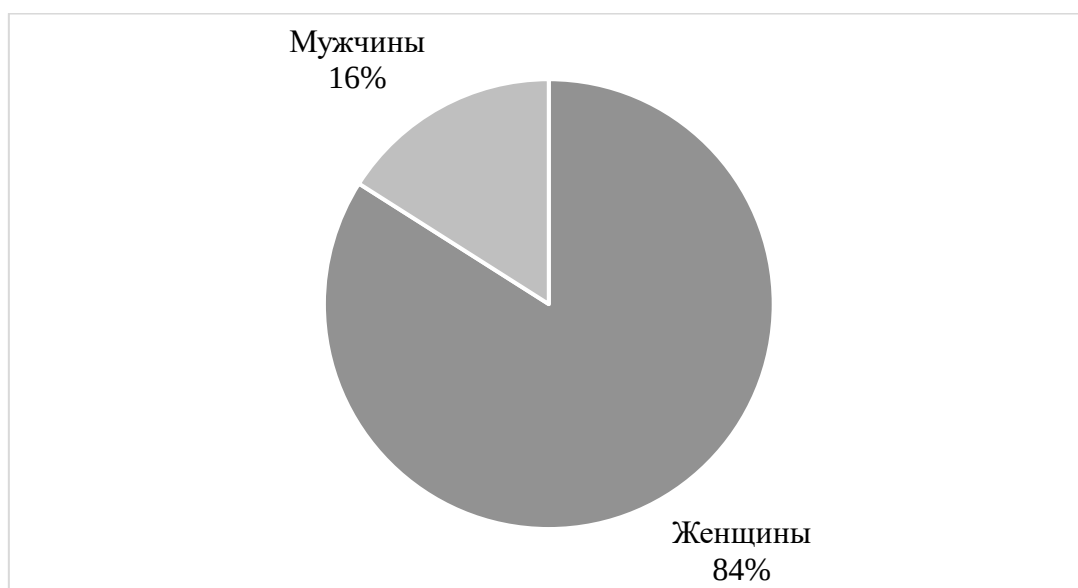


Рисунок 3 - Гендерный состав персонала ГБУЗ «Пензенская РБ»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ГБУЗ «Пензенская РБ»

Возрастной состав больницы достаточно разнообразен. Для удобства рассмотрим возрастной состав на рисунке 4.

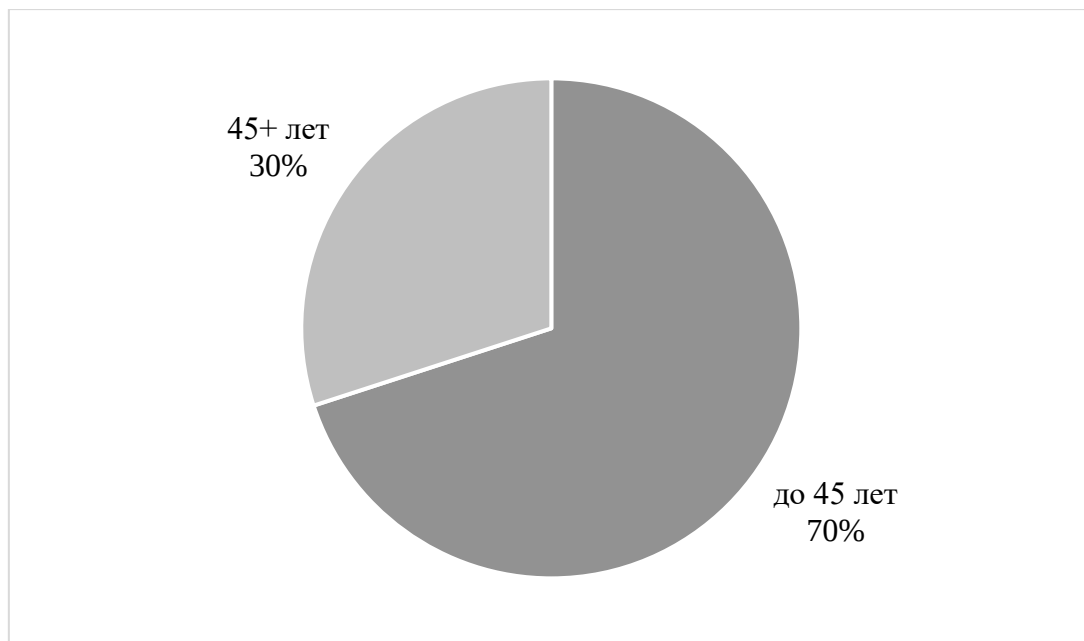


Рисунок 4 - Возрастной состав ГБУЗ «Пензенская РБ»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ГБУЗ «Пензенская РБ»

Из рисунка видно, что в больнице преобладают сотрудники в возрасте до 45 лет, что свидетельствует о достаточно молодом коллективе и о перспективе дальнейшего развития больницы. Есть стереотип, что молодые специалисты нестабильны, принимают решение об увольнении легче опытных специалистов, могут быть менее обязательными и исполнительными. Конечно, специалист без опыта может разочароваться в профессии и уйти в смежные или другие профессии, но это может случиться и с опытным сотрудником.

В ходе анализа характеристики ГБУЗ «Пензенская РБ» мы пришли к выводу, что Пензенская РБ представляет собой линейно-функциональную структуру, имеет множество структурных подразделений и разнообразный коллектив, в котором преобладают женщины. Учреждение имеет необходимый комплект локальных нормативных актов и работает в соответствии с ТК РФ.

2.2 Анализ и совершенствование существующей системы адаптации в ГБУЗ «Пензенская РБ»

Адаптация медицинских работников крайне специфична. Лояльность сотрудников в этой сфере сложно заполучить.

Была проведена беседа с руководителем отдела кадров. Она рассказала, что медицинским работникам очень сложно выделить время на жизнь больницы (её социально-психологический климат), так как они очень загружены работой. В самом деле, работа в медицине очень сложная и очень ответственная. Одно неверное решение может стоить чьей-то жизни. Вновь поступившему работнику крайне сложно разобраться в этом самостоятельно. В результате работу новичка приходится контролировать очень долго, отвлекая на это опытных специалистов. Но наставничеством это назвать нельзя.

Руководитель отдела кадров также отметила, что, учитывая среднюю заработную плату медицинского персонала (которая находится на достаточно низком уровне), просто необходимо совершенствование системы адаптации. Молодые специалисты, основной целью которых является получение практического опыта и стажа, во время адаптации должны убедиться в том, что именно здесь они получают возможность для профессионального роста, причем как администрация, так и коллектив в целом готовы ему способствовать и приветствуют его профессиональные амбиции.

В ходе наблюдения за работой отдела кадров мы также выяснили, что в обязанности сотрудников отдела кадров в ГБУЗ «Пензенская РБ» входит только документальное оформление трудовых отношений. Их интересуют бумаги и сроки в первую очередь. Управление персоналом в целом входит в сферу полномочий главного врача и заведующих отделений, а эти руководители сосредоточены непосредственно на лечебной работе.

Руководитель отдела кадров также рассказала, что попытки усовершенствования системы адаптации персонала в больнице были, но за неимением специалистов знакомых с данным вопросом процесс совершенствования адаптации персонала сошёл на нет.

В результате наблюдения, в период практики было отмечено, что в период адаптации новые сотрудники особенно сильно восприимчивы к атмосфере в трудовом коллективе. Новичков волнует мнение старших коллег о правильности выполнения работы. Однако наставничества как такового в больнице нет. Разумеется, выпускники высших учебных заведений проходят ординатуру, но это едва ли даёт им возможность качественно и в полной мере адаптироваться к работе.

Таким образом, становится очевидно, что в данном медицинском учреждении, как и во многих других бюджетных учреждениях здравоохранения, еще не сложилась правильная система адаптации персонала, вернее, идет процесс ее становления.

С целью исследования процесса адаптации сотрудников ГБУЗ «Пензенская РБ» и выявления основных проблем проведено анкетирование среди сотрудников учреждения (текст анкеты см. в Приложении Б). В нем приняли участие 30 сотрудников больницы.

В опросе приняли участие как специалисты (врачи, медсестры) больницы, так и технические работники. При анализе возрастного состава больницы мы выяснили, что в больнице преобладают сотрудники в возрасте до 45 лет, из которых и выбрали 30 человек для опроса.

Целью анкетирования являлось выявление особенностей процесса адаптации новых сотрудников в больнице. Рассмотрим результаты, полученные в ходе анкетирования. Для удобства переведем результаты в проценты.

По результатам опроса выяснилось, что в период адаптации нового сотрудника обычно сопровождают: заместитель заведующего отделением -

80%; назначенный наставник - 7%; заведующий отделением - 10%; специалисты отдела кадров - 3% (рисунок 5).

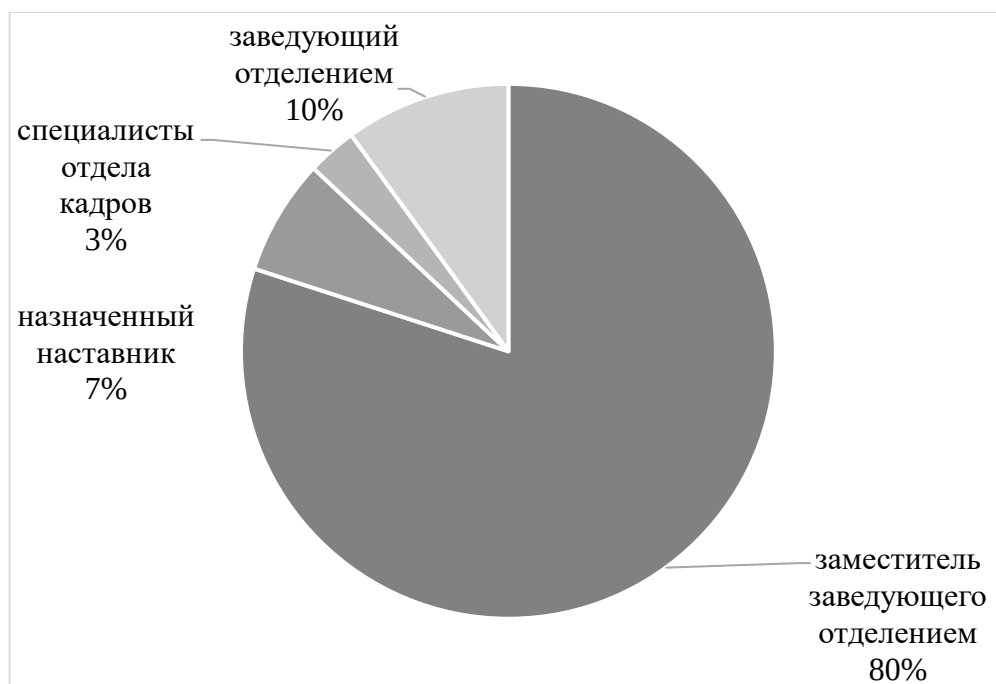


Рисунок 5 - Сопровождение нового сотрудника в вашей организации в период его адаптации, (в процентах от числа опрошенных, n = 30)

Как видно из процентного соотношения ответов опрашиваемых, сопровождение нового сотрудника в большинстве случаев поручается заместителям заведующего отделением. Иногда данную функцию берет на себя заведующий отделением. Сотрудники отдела кадров, к сожалению, не в силах сопровождать период адаптации каждого сотрудника в таком большом учреждении как ГБУЗ «Пензенская РБ». Еще реже, а именно в 7% случаев назначается наставник.

В вопросе о необходимости закрепления наставника за молодыми специалистами мнения разделились следующим образом: 61% опрошенных считает, что наставник необходим, в то время как 39% опрошенных считает закрепление наставника бессмысленным.

Среди опрошенных, считающих наставничество не нужным, несколько человек объяснили свою позицию. Специалисты считают, что наставничество

отнимает время и внимание опытного работника, что может негативно сказаться на производительности труда (рисунок 6).

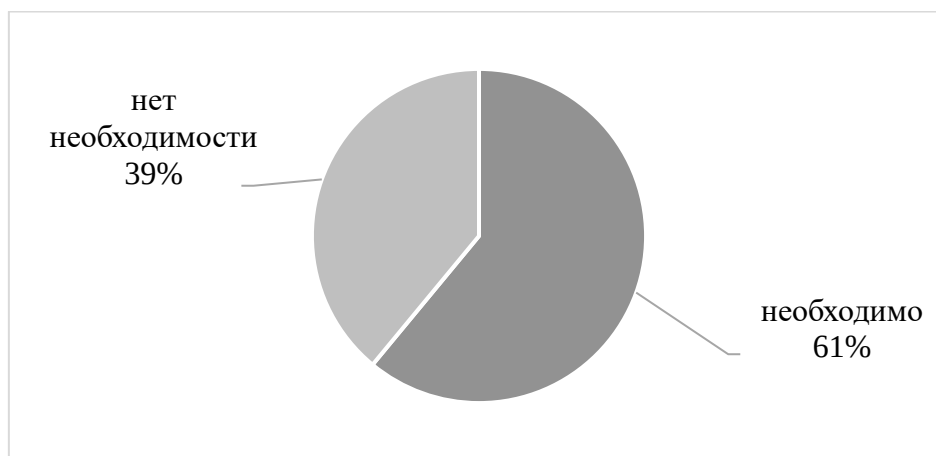


Рисунок 6 - Необходимость закрепления наставника за молодым специалистом, (в процентах от числа опрошенных, n = 30)

Опрошенные в 37% случаев отметили, что в период адаптации на этапе информирования старшие коллеги отвечают на вопросы новичка; также 53% отметили, что новичку объясняются задачи и требования к его работе; информирование о системе оценки отметили лишь 10% опрошенных; а о рассмотрении пожеланий нового работника и вовсе не упоминалось (рисунок 7).

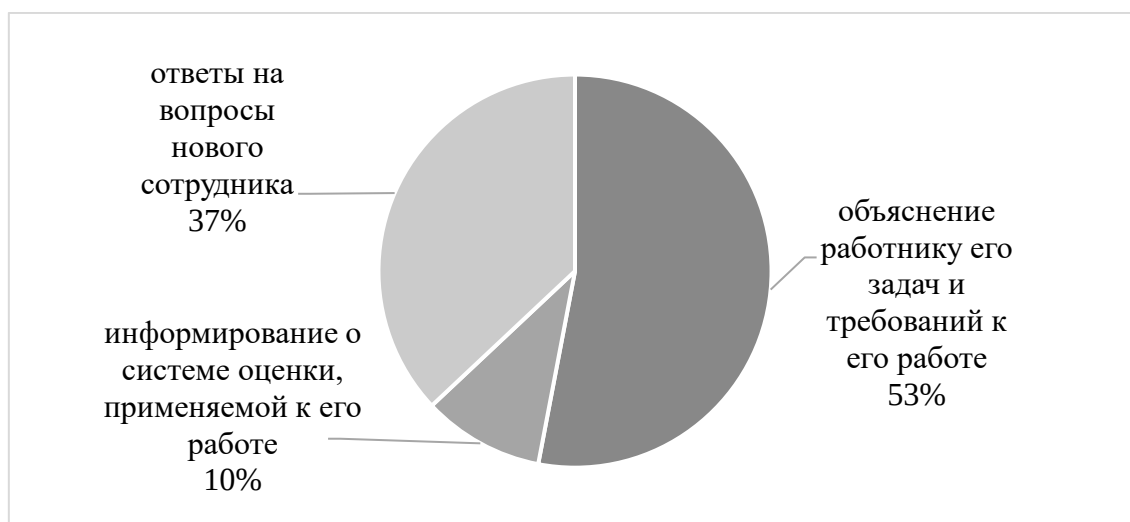


Рисунок 7 - Информирование нового сотрудника, (в процентах от числа опрошенных, n = 30)

На первом этапе адаптации - этапе информирования нового сотрудника - осуществляется довольно продуктивная деятельность: работнику объясняются его задачи и требования к его работе; сотрудник информируется о системе оценки, применяемой к его работе; руководители и специалисты больницы отвечают на интересующие нового сотрудника вопросы.

По результатам опроса также выяснилось, что наиболее сложным в течение периода адаптации является:

- выполнение профессиональных обязанностей – 10%
- вхождение в коллектив – 31%
- рабочая нагрузка - 25%
- условия труда – 34% (рисунок 8).

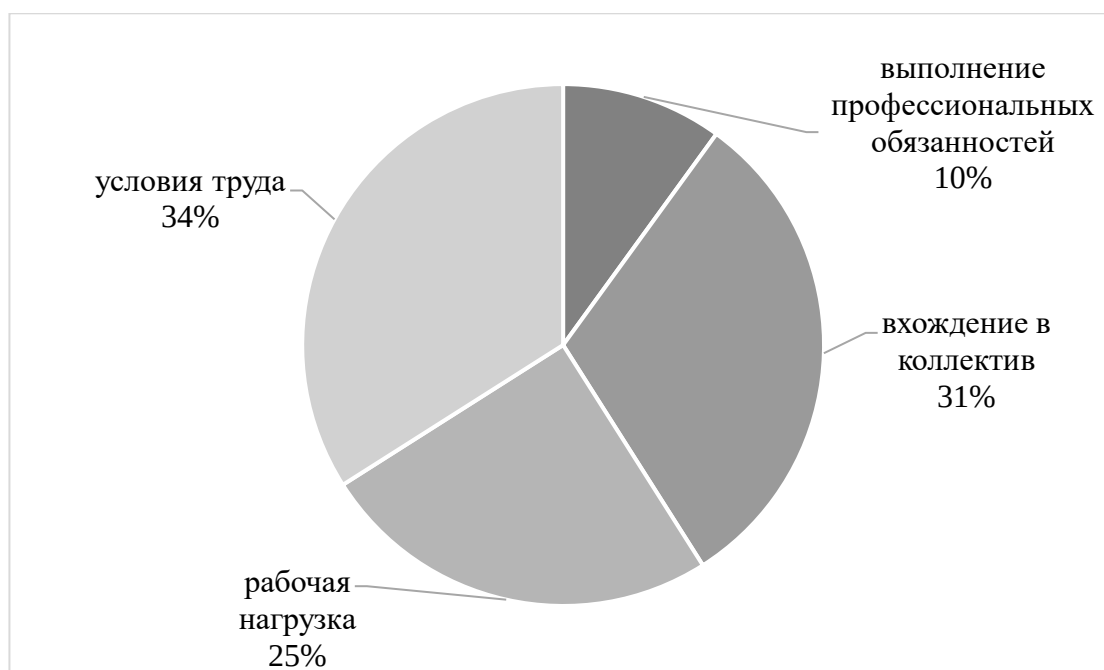


Рисунок 8 – Сложности в период адаптации, (в процентах от числа опрошенных, n = 30)

Результаты по текущему вопросу крайне интересны. Большинство опрошенных считают сложными вхождение в коллектив и условия труда. В бюджетной организации коллектив зачастую специфичен и имеет свои негласные принципы и традиции, которые не отражены в документах, но

важны для самих работников. К наименее сложному опрошенные отнесли выполнение профессиональных обязанностей и рабочую нагрузку, что довольно-таки странно, учитывая количество обязанностей и работу с большим количеством людей.

При организации введения в должность нового сотрудника в больнице нового сотрудника персоналу подразделения представляет начальник этого подразделения или его заместитель - отметили 65% опрошенных; в 15 % случаев новому сотруднику даётся слово для самопрезентации; в 20% проводится обучение нового сотрудника на рабочем месте; путем публикации официального сообщения в корпоративной сети нового работника сотрудникам организации не представляют (рисунок 9).

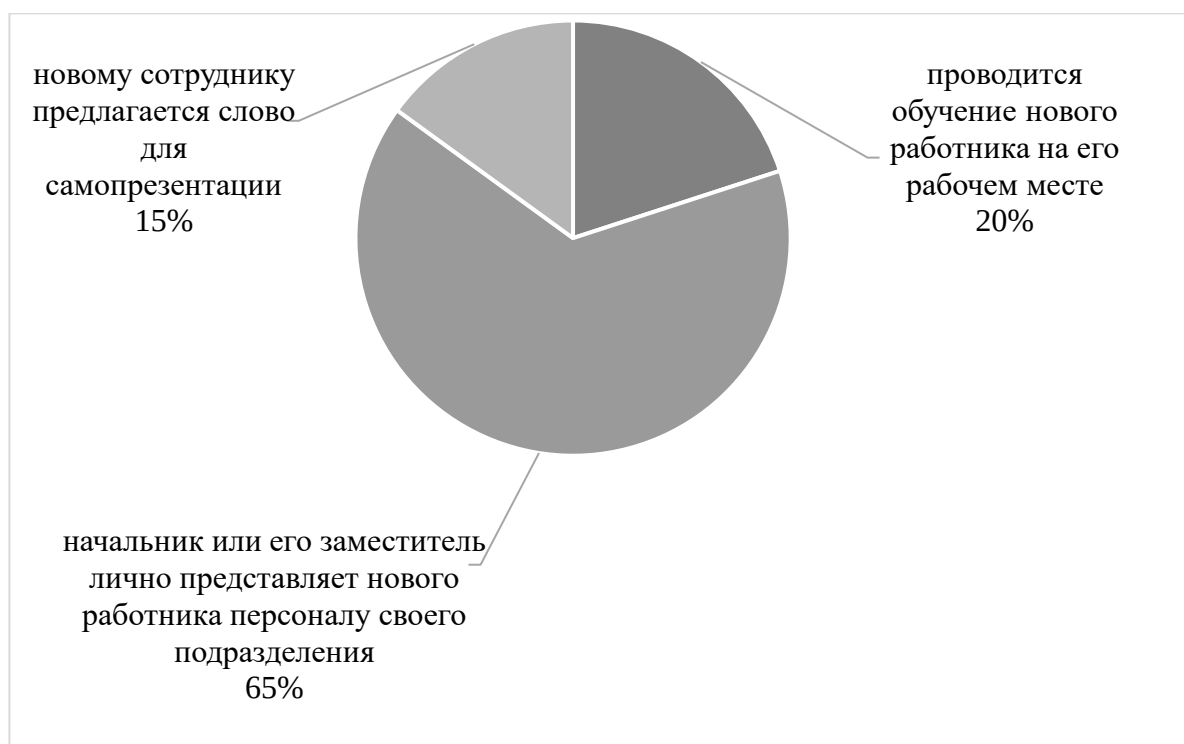


Рисунок 9 - Организация введения в должность нового сотрудника, (в процентах от числа опрошенных, n = 30)

Этап организации введения в должность нового сотрудника в основном ограничивается его представлением персоналу своего поликлиники.

Представление нового сотрудника путем публикации официального сообщения в корпоративной сети невозможно, ввиду отсутствия таковой.

Завершающий этап адаптации нового работника ограничивается формальным утверждением его на постоянную должность.

Итак, результаты проведенного опроса позволяют сделать следующие выводы. Система адаптации персонала в ГБУЗ «Пензенская РБ» находится в стадии своего становления.

К положительным характеристикам системы адаптации персонала больницы можно отнести:

- объяснение работнику его задач и требований к его работе;
- информирование о системе оценки, применяемой к его работе;
- новичку объясняются задачи и требования к его работе
- начальство зачастую лично представляет нового работника персоналу своего подразделения;
- этапе информирования старшие коллеги отвечают на вопросы новичка.

К отрицательным характеристикам системы адаптации больницы, по нашему мнению, относятся:

- в сопровождении новых сотрудников не участвуют специалисты отдела кадров. Данный факт можно понять, учитывая беседу с руководителем отдела кадров, где выявлена проблема нехватки навыков в адаптации персонала.

- на этапе информирования нового сотрудника не рассматриваются пожелания нового работника, хотя кто смог бы привнести что-то новое и перспективное в развитие организации, если не молодой амбициозный интерн, у которого свежие знания, свежий взгляд и множество новых идей.

- невозможность представить нового работника через корпоративную сеть. Человек – сложное существо с точки зрения психологии. Не стоит объяснять, что компьютерные технологии значительно экономят время, однако стоит вспомнить тонкую психологию новичка. Новый сотрудник никого не знает и в этом большая проблема. Ведь как адаптироваться в месте,

об «обитателях» которого неизвестно ничего? Для этого и создаются чаты. Общегрупповые, общедомовые, семейные, рабочие чаты. Сейчас всё что угодно можно перевести в чат, тогда станет гораздо проще коммуницировать и узнавать больше информации об участниках чата.

- отсутствие для нового сотрудника возможности самопрезентоваться. Казалось бы, что может презентовать тот, кто впервые ступил на порог нашего учреждения? Может. Молодой специалист готов поделиться новыми свежими знаниями, инновациями и т.п., просто ему нужно дать шанс рассказать обо всём этом и применить знания в работе.

- в настоящее время в больнице уделяется недостаточное внимание вопросам адаптации. Об этом свидетельствует отсутствие документации о адаптации и отсутствие соответствующего специалиста;

Результаты, полученные в процессе изучения адаптации и опроса сотрудников больницы, позволяют внести коррективы не только в работу по адаптации, но и в критерии, на основании которых отбираются работники в медицинское учреждение, т.е. изучение адаптационного процесса может служить подспорьем для совершенствования кадровой политики больницы в целом.

Управление трудовой адаптацией требует проработки трех организационных элементов:

- структурное закрепление функций управления адаптацией;
- технология процесса управления адаптацией;
- информационное обеспечение этого процесса.

С целью структурного закрепления функции управления адаптацией следует выделить сотрудника, который будет выполнять задачи по адаптации персонала в больнице. Учитывая дефицит кадров, который всё чаще встречается в бюджетных государственных учреждениях, можно всё же реорганизовать и расширить штат отдела кадров ГБУЗ «Пензенская районная больница», выделить сотрудника, отвечающего за кадровую политику организации (в кадровую политику включается адаптация персонала)

Также необходимо развивать наставничество. Наставниками могут стать как заведующие отделениями и их заместители, так и обычные сотрудники, умеющие опыт более трёх лет. На самом деле, опытные коллеги очень заняты и не могут найти свободной минутки для новичка, но мы убеждены, что сотрудников можно замотивировать в наставничестве как в материальной, так и в нематериальной форме.

В результате интервью с заведующего отделением мы выяснили, что в организации недостаточно разработана технология процесса управления адаптацией, хотя определенная работа по его совершенствованию всё же проводилась. В связи с этим необходимо осуществлять дальнейшее совершенствование системы адаптации, придерживаясь определенных стандартов. Процесс совершенствования системы адаптации должен включать в себя следующие мероприятия:

- тренинги по адаптации персонала для руководящих должностей;
- правильная подготовка при введении новшества в организации;
- курсы и тренинги для подготовки наставников;
- постепенное усложнение задач, выполняемых новым работником;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (совещания, «планерки» и т.п.);
- подготовка замены кадров при их ротации;
- проведение в коллективе деловых игр. Они прекрасно подходят для сплочения коллектива.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе данных и оценке показателей ее уровня и длительности. Помимо обязательного документационного обеспечения, рекомендуется создать Welcome pack для новых сотрудников. В состав этого пакета могут входить разнообразные презенты с логотипом компании. Для медицинского персонала приятными и нужными, что не мало важно, вещами могут стать кружки и

канцелярия с логотипом больницы. Такой презент подарит приятные эмоции, которые останутся в памяти надолго.

Показателем эффективного управления адаптацией персонала медицинских учреждений является комплексная реализация системы ее оценки. Таким образом, необходимо разработать Положение или программу адаптации персонала больницы, в одном из пунктов документа необходимо четко определить критерии оценки эффективности системы адаптации персонала.

Конкретное содержание мероприятий, направленных на процесс адаптации персонала, следует формировать, учитывая специфику данного учреждения и климата в коллективе. Именно поэтому успешная адаптация зависит от непосредственных руководителей медицинского учреждения.

Процесс адаптации начинается задолго до первого рабочего дня специалиста. Собственно, подбор персонала должен плавно перетекать в систему адаптации, а та, в свою очередь, в систему оценки и так далее. Ещё при знакомстве необходимо выявить мотивирующие факторы кандидата и, учитывая полученную информацию, познакомить кандидата на должность с медицинским учреждением.

Начинать, как правило, лучше с истории организации, с рассказа о достижениях и открытиях больницы, также не стоит забывать о лучших работниках, на которых новый сотрудник может равняться. Первое разъяснение предстоящих обязанностей должно содержать как формальные моменты (график работы, систему подчиненности, порядок выплаты заработной платы, систему мер поощрения и социальных льгот и т.д.), так и моменты, касающиеся традиций и устоев коллектива, с которыми обязательно нужно познакомить новичка. Именно базовые понятия могут обоснованно лечь в фундамент взаимоотношений внутри коллектива больницы, стать основой чувства корпоративной общности и гордости за свою профессию.

Второй этап - знакомство нового сотрудника с непосредственным руководителем и коллективом отделения, в которое его приняли. Специалист

должен получить информацию о структуре учреждения и территориальном размещении его подразделений. Отлично, если эти сведения оформлены в виде отдельной брошюры, выдаваемой на руки для последующего ознакомления. Она должна содержать схему учреждения, имена и рабочие (внутренние) телефоны руководителей служб и отделений, их графики работы. Также до сведения новичка должен быть доведен перечень его задач в предстоящие дни.

Отдельно нужно раскрыть понятие наставничества. Оно вызывает у многих ассоциации с советским периодом, но эффективнее закрепления молодого специалиста за опытным сотрудником ничего не придумаешь. В идеале хорошая работа наставника должна поощряться материально. Но даже если такой возможности нет, как минимум требуется признание его заслуг в масштабах всего учреждения. При вторичной адаптации прикрепленность к наставнику также имеет значение (но в таком случае лучше использовать термин «куратор»). Новому сотруднику комфортнее обратиться со своими вопросам к коллеге, стоящему на одной с ним ступени карьерной лестницы, нежели «дергать по пустякам» руководство. Хотя здесь большую роль играют индивидуальные особенности человека.

Непосредственный руководитель лично или через наставника (куратора) предоставляет новому сотруднику следующую информацию:

- цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; связь с другими службами; взаимоотношения внутри отдела;
- описание технологии, процессов и медицинских манипуляций, ожидаемых результатов; разъяснение важности данной позиции, ее соотношение с другими в подразделении и на предприятии в целом; нормативы качества выполненной работы; продолжительность и распорядок дня;
- процедур, характерных для конкретного вида работы или данного подразделения; порядок действий в случае аварий; отношения с сотрудниками из других отделов; поведение на рабочем месте; контроль нарушений;

- организация отдыха, приема пищи, перерывов, перекуров; возможность личных телефонных разговоров; использование оборудования; виды помощи, в каких случаях она может быть оказана;

- система внутреннего медицинского документооборота, требования, предъявляемые к отчетности; список документов, с которыми новичку необходимо ознакомиться в первую очередь;

- особенности и порядок работы с пациентами, требования к конфиденциальности используемой в работе информации.

Несомненно, при адаптации сотрудника необходима обратная связь, поэтому нужно запланировать периодические (примерно раз в неделю) беседы с новичком. В принципе, не важно, кто будет их проводить - кадровик, непосредственный руководитель или куратор. Основная задача этих бесед - получение информации следующего характера:

- удовлетворен ли новый сотрудник содержанием и условиями выполнения работы, своим статусом, оплатой труда, перспективами, возможностями для реализации своего потенциала;

- сохраняется ли у него интерес к профессии, стремится ли он к профессиональному росту, соответствуют ли его возможностям сложность и ответственность выполняемых им задач;

- насколько комфортны для него взаимоотношения в коллективе, дает ли работа ощущение уверенности в своих силах, считает ли он справедливым оценку его работы со стороны сослуживцев и руководства;

- приемлем ли для него уровень психологического напряжения и физической усталости во время работы, не испытывает ли он воздействия каких-либо стрессогенных факторов.

Своевременное получение информации о проблемах в процессе адаптации поможет сгладить затруднения и в итоге сохранить специалиста для учреждения, сформирует у него чувство защищенности и удовлетворенности своей работой, заложит основы для последующего профессионального и карьерного роста. Завершающим этапом этого пути является оценка

успешности адаптации нового сотрудника. Как правило, она дается по окончании испытательного срока.

В обсуждении этого вопроса должны принять участие сотрудник отдела кадров, наставник (куратор), непосредственный руководитель. Само обсуждение можно провести без присутствия новичка, чтобы избежать переживаний с его стороны. Но с выводами он должен быть ознакомлен в обязательном порядке. При этом оценивается его первый опыт работы: нужно раскрыть имеющиеся недостатки, остановиться на способах их устранения, а также подробно рассмотреть сильные стороны и достижения молодого специалиста, обсудить возможные направления развития уже имеющихся навыков.

Вторая глава посвящена анализу и совершенствованию системы адаптации персонала в ГБУЗ «Пензенская РБ». В результате исследования было выявлено, что адаптация медицинского персонала больницы находится на достаточно низком уровне. Из проведённого опроса видно, что вступление нового сотрудника в должность носит лишь документационный характер. Выявлены положительные и отрицательные характеристики системы адаптации медицинского персонала в ГБУЗ «Пензенская РБ». А также даны рекомендации по улучшению данной системы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью исследования являлось изучение особенностей системы адаптации медицинского персонала и возможностей ее совершенствования.

В целом, представленное исследование подтверждает актуальность и значимость изучения системы адаптации медицинского персонала и её совершенствования, что позволяет сделать вывод о недостаточной проработанности данного вопроса в государственных учреждениях здравоохранения.

Особенности адаптации медицинского персонала подчеркнули важность специализированных методов и программ, направленных на облегчение вхождения в профессиональное сообщество и минимизацию стрессовых аспектов профессиональной деятельности.

В результате исследования было выявлено, что адаптация играет ключевую роль в управлении организацией, способствуя интеграции новых сотрудников и повышению их профессиональной эффективности.

Изучив характеристику Пензенской районной больницы, можно сделать вывод, что данное учреждение является лечебно-диагностическим и консультативным центром, имеющим множество структурных подразделений и филиалов.

В результате исследования было выявлено, что адаптация медицинского персонала больницы находится на достаточно низком уровне. Выявлены отрицательные характеристики системы адаптации медицинского персонала:

- в сопровождении новых сотрудников не участвуют специалисты отдела кадров. Данный факт можно понять, учитывая беседу с руководителем отдела кадров, где выявлена проблема нехватки навыков в адаптации персонала;
- на этапе информирования нового сотрудника не рассматриваются пожелания нового работника;

- невозможность представить нового работника через корпоративную сеть;
- отсутствие для нового сотрудника возможности самопрезентовать;
- в настоящее время в больнице уделяется недостаточное внимание вопросам адаптации. Об этом свидетельствует отсутствие документации о адаптации и отсутствие соответствующего специалиста.

Даны рекомендации по совершенствованию системы адаптации медицинского персонала, а именно:

- первое разъяснение предстоящих обязанностей должно содержать как формальные моменты, так и моменты, касающиеся традиций и устоев коллектива.
- предоставление новому сотруднику брошюры, которая должна содержать схему учреждения, имена и рабочие (внутренние) телефоны руководителей служб и отделений, их графики работы.
- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- периодические беседы с новичком
- проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики
- оценка успешности адаптации нового сотрудника

Проведена объёмная работа по выявлению и решению проблем по адаптации медицинского персонала. Надеемся, что, следуя нашим рекомендациям, ГБУЗ «Пензенская РБ» сможет совершенствовать систему адаптации персонала и достигнет высот в данном вопросе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Арсеньева Н.В., Костин М.А., Орлова О.В. Современные подходы к адаптации сотрудников на рабочем месте // Современный ученый. – 2017. – № 4. – С. 348-351.
2. Богуш Е.А., Радулова Н.А. Система адаптации и наставничества в многопрофильной больнице // Аспирантский вестник Поволжья. 2015. №1-2. С. 215-221.
3. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности: учебное пособие для вузов. М.: ПЕР СЭ, 2011. – 511 с.
4. ВОЗ определяет европейскую стратегию сестринского образования // Медицинская помощь. – 1998. – № 2. – С. 39.
5. Волкова Н.В. Первичная адаптация персонала как процесс усвоения организационной культуры: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / Волкова Наталья Владимировна; [Место защиты: С.-Петерб. гос. ун-т]. - Санкт-Петербург, 2013. - 24 с.
6. Володина Н. В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы / Н. В. Володина. — М.: Эксмо, 2014. — 242 с.
7. Глоточкин А.Д. Социальная психология и практика. Уфа, 2021. 440с.
8. Гольменко А.Д. Профессионально-психологическая адаптация медицинских работников / А.Д. Гольменко, В.П. Ильин, В.А. Хаптанова, Е.Л. Выговский / Сибирский медицинский журнал (Иркутск). 2016. №2. С. 56-58.
9. Гонина О.О., Ильченко С.В. Актуальные аспекты эффективной системы адаптации персонала // Бизнес и дизайн ревю. 2018. № 3 (11). С. 8.
10. Гулина М А: Психология социальной работы: Учебник для вузов. 2-е изд. переработанное и дополненное: Издательский дом «Питер», 2016 – 384с.
11. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие/А.П. Егоршин. -4-е изд., перераб, и доп. -М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 263с.
12. Жданов, И. А. Адаптация и прогнозирование деятельности / И. А. Жданов. – Казань: Казанский государственный университет, 1991. – 254 с.

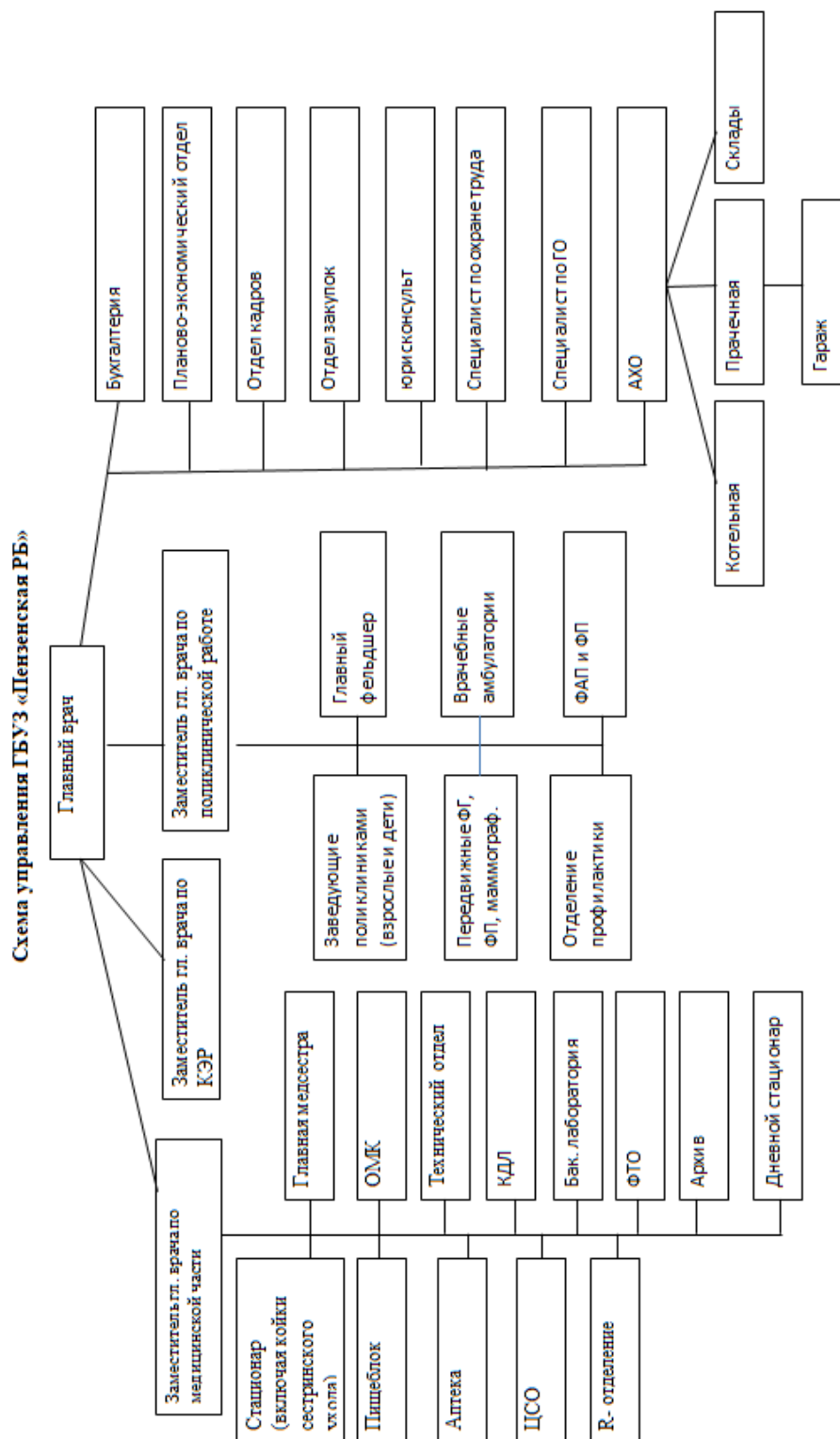
13. Инструкция по охране труда для специалиста по кадрам // утв. Приказом Минтруда России от 29.10.2021 N 772н
14. Коноплева Г.И. Адаптация персонала в организации // Альманах современной науки и образования. — 2016. — №2. — с. 68-70
15. Кравченко Ю.В., Демкин А.Д., Кобрянова И.В. Профилактика стресс-ассоциированных расстройств у медицинского персонала при работе в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки // Известия Российской Военно-медицинской академии. 2020. Т. 39. № S3-4. С. 136-140.
16. Куценко, Г.И. Оптимизация труда медицинских работников. / Г.И. Куценко, Е.И. Сошников, Б.Н. Минчин // Советское здравоохранение, 2019, №10. С. 13.
17. Лебедева Т.Е., Егоров Е.Е. Использование социально психологических технологий оценки адаптации персонала в организации // Мир науки. 2018. №5. С. 1-14.
18. Маковка Н.М. проблема выбора и диалектике возможности и действительности. Ростов н\Д, 2013. С. 24.
19. Мельникова Н.Н. Диагностика социально-психологической адаптации личности: учебное пособие. Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2004. 57 с.
20. Милославова И.А. Адаптация как социально-психологическое явление // Социальная психология и философия / Под ред. Б.Ф. Парыгина. Л., 2013. Вып.2. С. 111-120.
21. Налчаджян А.А. Социально-психологическая адаптация личности (Формы, механизмы и стратегии). Ереван: Издательство АН АрмССР, 2018. 263 с.
22. Петраш Е.А. Социально-психологическая адаптация личности в структуре профессиональной идентичности на разных этапах профессионализации: автореф. канд. психол. наук. Курск, 2009. 29 с.: ил.
23. Почебут, Л.Г. Социальная психология [Текст]: Учебное пособие / Л.Г. Почебут, И.А. Мейжис. - СПб.: Питер, 2019. - 672 с.

24. Правила внутреннего трудового распорядка ГБУЗ Пензенская РБ. // Утв. Главным Врачом ГБУЗ Пензенская РБ от 14.07.17г.
25. Профориентация молодежи на медицинские специальности. – Алма-Ата: Алма-Атинский гос. мединститут, 2019. – 71 с.
26. Реан А.А. Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика. СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2006. 479 с.
27. Родина О.Н. Опросник для оценки проявлений дезадаптации // Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учеб. пособие / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. - СПб.: Изд-во СПГУ, 2003. - С. 147-151.
28. Ростунов, А. Т. Формирование профессиональной пригодности / А. Т. Ростунов. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 176 с.
29. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ. - Москва: Проспект, 2022. – 336с.
30. Устав ГБУЗ Пензенская РБ. // Утв. Министерством здравоохранения Пензенской области от 24.12.2013г.
31. Управление персоналом / Под ред. В.И. Задоркина, В.Ф. Складова. - М., 2005. - 398 с.
32. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 498 с.
33. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 190 с.
34. Цветаев В. М. Кадровый менеджмент: Учебник. -М.: ТК Велби, Издательство «Проспект», 2014. -160 с. Чуланова О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: монография / О.Л. Чуланова. — М.: ИНФРА-М, — 2017. — 122 с.
35. Чеглакова А.А. Значение современных HRM-систем в управлении предприятием / А.А. Чеглакова, Е.В. Чистилина // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – № 6 (40).

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Схема управления ГБУЗ «Пензенская РБ»



Анкета "Исследование процесса адаптации сотрудников учреждения"

Уважаемый сотрудник!

Предлагаем Вам принять участие в исследовании процесса адаптации работников в ГБУЗ «Пензенская районная больница». Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее важных проблем, с которыми сталкивается человек на новом месте работы, и для разработки программы помощи адаптирующимся. Мы надеемся, что, искренне отвечая на вопросы этой анкеты, выявляя моменты, на которые руководству и отделу кадров следует обратить внимание, Вы поможете быстрее освоиться в учреждении не только себе, но и будущим новичкам.

1. Кто из перечисленных сопровождает нового сотрудника в вашей организации в период его адаптации:

- 1) специалисты отдела кадров;
- 2) заведующая отделением;
- 3) заместитель заведующей отделением;
- 4) назначенный наставник.

2. Необходимо ли, с Вашей точки зрения, закрепление наставника за молодым специалистом?

- 1) Да
- 2) Нет

3. Как осуществляется информирование нового сотрудника?
(Возможен выбор нескольких вариантов ответа)

- 1) объяснение работнику его задач и требований к его работе;
- 2) информирование о системе оценки, применяемой к его работе;
- 3) ознакомление с особенностями корпоративной культуры больницы;

- 4) ответы на вопросы нового сотрудника;
- 5) рассмотрение пожеланий нового работника.

4. Что является наиболее сложным в период адаптации?

- 1) выполнение профессиональных обязанностей
- 2) вхождение в коллектив
- 3) рабочая нагрузка
- 4) условия труда

5. Как осуществляется организация введения в должность нового сотрудника:

- 1) нового работника представляют сотрудникам организации путем публикации официального сообщения в корпоративной сети;
- 2) начальник или его заместитель лично представляет нового работника персоналу своего подразделения
- 3) предоставляет слово ему для проведения самопрезентации;
- 4) проводится обучение нового работника на его рабочем месте.

Благодарим за участие в анкетировании!

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 35 наименований.

Рисунков 9, таблиц 1 шт.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«12» июня 2024 г.



Абрамова В.С.