

Автономная некоммерческая организация
дополнительного профессионального образования
«Сити Бизнес Скул»

Выпускной квалификационный дипломный проект по программе
профессиональной переподготовки
MBA GENERAL

Тема: Создание системы адаптации персонала

Руководитель:
_____
«__» _____ 202_ г.

Выполнил:
слушатель
_____.
«___» _____202_ г.

Москва, 2021 г.

Содержание

Введение....3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ И ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ В ОБЛАСТИ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА....6
1.1 Понятие адаптации персонала....6
1.2 Сравнительный анализ систем адаптации ведущих российских и зарубежных компаний....8
1.3 Преимущества создания системы адаптации персонала в организации....10
ГЛАВА 2 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОЗДАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА АО ЕВРОПЕЙСКИЙ МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР....14
2.1 Технико—экономические показатели АО «Европейский медицинский центр»...14
2.2 Анализ действующей системы управления персоналом АО «Европейский медицинский центр»....21
2.2.1 Анализ подбора и адаптации персонала....21
2.2.2 Анализ оценки и обучения персонала....25
2.2.3 Анализ стимулирования труда персонала....26
2.3. Разработка мероприятий по созданию системы адаптации персонала АО «Европейский медицинский центр»....29
2.4 Оценка экономического эффекта при создании системы адаптации....34
Заключение....39
Список литературы....41
Приложение 1. Расчет финансово—экономических показателей деятельности....45
Приложение 2. Расчет коэффициентов динамики кадров....47
Приложение 3. Данные анкетного опроса персонала....48

Введение

Актуальность темы исследования. Процедура адаптации персонала признана обеспечить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Проблема адаптации выступает, важным составляющим элементом системы подготовки кадров является регулятором связи между системой образования и производством. Они призваны способствовать покрытию потребности организации в рабочей силе, в необходимом их количестве и качестве для повышения прибыльности и конкурентности. Одной из проблем с персоналом в организации, при привлечении кадров является управление адаптацией.

Внедрение системы управления адаптацией в организации представляет собой достаточно сложную пошаговую задачу, но от нее зависит решение таких важных задач для организации, как: уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров, более быстрое достижение показателей эффективности работы сотрудника, приемлемых для организации – работодателя, вхождение работника в рабочий коллектив, более продуктивное взаимодействие сотрудника с коллективом отдела и организации в целом, создание сплоченного коллектива.

Адаптация - один из самых сложных этапов сотрудника в организации. К сожалению, немногие организации в состоянии обеспечить персонал необходимой информацией в структурированном виде из-за отсутствия прописанных правил и процедур и новичку приходится разбираться во всех тонкостях самостоятельно. Актуальность выбранной темы заключается в том, что подготовка сотрудников к деятельности организации должна сопровождаться профессиональными и организационными адаптационными процессами.

АО «Европейский медицинский центр», современная быстро растущая компания, основным направлением которой является предоставление высококачественных и высокотехнологичных медицинских услуг пациентам. За последние 6 лет были открыты несколько новых клиник:

— большой многопрофильный центр, в состав которого входят отделение скорой и неотложной помощи, поликлиника, стационар, операционный блок, блок реанимации и интенсивной терапии;

— детская клиника, где оказывается полный спектр медицинских услуг для детей, включая стационарную и оперативную помощь;

— центр акушерства и гинекологии с родильным домом, где возможно оказание полного спектра медицинских услуг, беременным женщинам начиная от момента зачатия, и до рождения ребёнка;

— многопрофильный центр в Солнцево;

— современный центр реабилитации пациентов неврологического, травматологического, онкологического, кардиологического профиля;

На данный момент в штате компании более 2500 сотрудников из них более 600 врачей. В соответствии со стратегией развития компании на ближайшие годы планируется открытие большого онкологического центра в рамках программы государственно—частного партнёрства. В планах увеличение штата сотрудников до 3500—4000, в том числе увеличение врачебного состава вдвое.

Выбор темы обусловлен её актуальностью для АО «Европейский медицинский центр». В создавшихся условиях: рост компании, возникновение предпосылок к дальнейшему увеличению численности сотрудников, стратегия дальнейшего развития, отсутствие систематизированной программы адаптации врачей в ЕМС и пр. необходима исследовательская работа по разработке рекомендаций для совершенствования существующей системы адаптации врачей.

Объект исследования — АО «Европейский медицинский центр».

Предмет исследования — адаптация персонала.

На основе обобщения зарубежного и отечественного как теоретического, так и практического опыта в области адаптации персонала, а также на основании результатов диагностики текущего состояния адаптации врачей в АО «Европейский медицинский центр», разработать рекомендации по совершенствованию адаптации врачей, с целью повышения качества оказания медицинской помощи, количественным показателем которого будет увеличения индекса *NPS* не менее, чем на 5% и уменьшения показателя текучести кадров среди врачей не менее, чем на 2%.

На современном этапе развития АО «Европейский медицинский центр» необходимы изменения существующей системы адаптации персонала. Последовательное внедрение рекомендаций, разработанных в данной работе, позволит существенно улучшить систему адаптации врачей: добиться повышение индекса *NPS* не менее, чем на 5% и снижения показателя текучести кадров не менее, чем на 2%.

Поставленная цель предопределила выполнение следующих задач:

1. Собрать и проанализировать информацию в области адаптации персонала как важной составляющей успеха современных компаний.

2. Обобщить зарубежный и отечественный как теоретический, так и практический опыт в области адаптации персонала.

3. Провести анализ финансово—хозяйственной деятельности, движения кадров и организационной структуры АО «Европейский медицинский центр».

4. Провести исследование текущего состояния в области адаптации персонала АО «Европейский медицинский центр».

5. Провести исследование организационной культуры, мотивации и лояльности персонала.

6. Разработать рекомендации и соответствующие им мероприятия по совершенствованию системы адаптации врачей АО Европейский медицинский центр.

7. Оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

В работе использованы эмпирические и теоретические методы исследования, а именно: системный подход, комплексный подход; системный анализ; метод экспертных оценок; *SWOT*—анализ и др.

Решения задач базируются на экспериментальных данных и известных теоретических положениях. Достоверность полученных результатов подтверждается корректностью применения математических моделей, их адекватностью по известным критериям оценки изучаемых процессов, использованием известных положений, сходимостью полученных теоретических результатов с данными эксперимента, а также с результатами исследований других авторов.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ И ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ В ОБЛАСТИ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие адаптации персонала

Научная литература содержит множество различных подходов авторов к определению адаптации персонала. Так, автор Кузнецов П.С. дает следующее определение адаптации: «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно—экономических условиях труда» [10]. Володина Н.А. рассматривает адаптацию персонала как «процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в систему неформальных связей» [11]. Согласно подходу Марковой В.Д., адаптация является относительно «устойчивым, непрерывным, целостным и динамичным социальным процессом, направленным не установление соотношение между совокупным уровнем активности в данный момент и перспективным уровнем удовлетворения потребностей конкретной личности, характеризующих ее непрерывное развитие» [12].

Таким образом, большинство авторов отображает суть адаптации как процесс взаимного приспособления человека (сотрудника) и окружающей среды (компании). Наиболее полное определение адаптации персонала дал В.В. Музыченко в своей книге «Мастер класс по управлению персоналом». Он определил адаптацию как «процесс активного приспособления человека к изменившейся среде с помощью различных социальных средств» [13].

Процесс «привыкания» компании и нового сотрудника начинается сразу после приёма на работу.

Схематично весь процесс адаптации можно выразить следующим образом. Новый сотрудник со своим характером, знаниями, профессиональным опытом, ценностями, моделью поведения, которую он приобрел на прежнем месте работы, образует своеобразную матрицу. С другой стороны, компания со своей миссией, видением организационной структурой, корпоративной культурой, ценностями, субкультурами, принципами и нормами общения и поведения, образуют другую матрицу. По приходу сотрудника на работу, две матрицы сопоставляются на предмет конгруэнтности (наличия соответствия по типу «ключ к замку»). Происходит

сравнение, насколько близки эти матрицы. Если степень конгруэнтности высока, обе матрицы трансформируются навстречу друг другу, причём матрица сотрудника практически всегда трансформируется гораздо больше, происходит «притирание» человека к организации — адаптация. Если степень конгруэнтности совсем низкая, то сотруднику быстро становится ясно, что он не сможет работать в данной компании и увольняется. Главная задача профессионально построенной и функционирующей системы — обеспечить и ускорить процесс трансформации матриц навстречу друг другу.

Адаптация персонала представляет собой многосторонний процесс, который можно классифицировать по различным признакам (таблица 1) [14].

Таблица 1

Классификация адаптации персонала [14]

Признаки классификации	Виды адаптации	Характеристика
Субъект адаптации	Адаптация работника	Процесс приспособления работника к организации
	Адаптация организации	Процесс приспособления организации к работнику
Отношения между субъектом и объектом	Активная	Участник адаптации оказывает воздействие на среду с целью ее изменения
	Пассивная	Пассивное приспособление к окружающей среде без попыток воздействия
Результат воздействия между персоналом и руководством	Прогрессивная	На участника адаптации было оказано благоприятное (положительное) воздействие
	Регрессивная	Адаптация к среде с отрицательным содержанием
Уровень адаптации	Первичная	Адаптация работников, не имеющих трудового опыта
	Вторичная	Адаптация работников, имеющих опыт работы
Степень завершенности процесса	Полная	Характеризуется высокими показателями адаптации во всех аспектах.
	Частичная	Работник приспособился лишь к отдельным аспектам трудовой среды.
	Дезадаптация	Работник не смог приспособиться ни к одному из аспектов работы в организации

Субъективным показателем адаптации персонала считается удовлетворенность работника трудом, морально—психологическим климатом в коллективе,

взаимоотношениями с коллегами и руководством, стилем управления, системой материального и морального стимулирования, системой обучения и развития персонала, возможностями продвижения и т.д [15].

На процесс адаптации работника большое влияние оказывает его личностный потенциал, то есть совокупность черт и качеств, которые формируют определенный тип поведения: уверенность в собственных силах, общительность, уравновешенность, ответственность, внимательность и т.д. Большое значение в процессе адаптации имеют знания и опыт. Информацию о степени удовлетворенности персонала можно получить из анкетных опросов новых сотрудников.

1.2 Сравнительный анализ систем адаптации ведущих российских и зарубежных компаний

После оценки условий, в которых растут и развиваются современные компании и определения понятия адаптации персонала, рассмотрим, насколько серьёзно относятся к построению эффективных систем адаптации персонала и их развитию ведущие современные отечественные и зарубежные компании. Для этого проведём сравнительный анализ данных систем нескольких участников рынка [16].

Система – это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях между собой и образующих определенную целостность, единство [17].

Система управления персоналом представляет собой область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками [18].

Система адаптации персонала - одна из составляющих частей управления персоналом, процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации [19].

Система адаптации занимает важное место в системе управления персоналом развитых зарубежных стран. Рассматривая зарубежный опыт управления персоналом, следует отметить, что в таких странах как США и Япония адаптации уделяется большое внимание [20].

Япония, как страна со своеобразной культурой, имеет также свой особый подход к адаптации. Значительную роль здесь играет наставничество, как один из наиболее эффективных, по мнению японских специалистов, методов адаптации. Руководство компаний стремится привлечь молодых людей непосредственно со школьной скамьи, потому что отсутствие каких—либо навыков в работе свидетельствует о не испорченности, отсутствии стороннего влияния, готовности воспринять правила поведения, принятые в данной корпорации. Поступившая молодежь проходит обязательный курс начальной подготовки — адаптации. Это происходит в течение относительно короткого периода — двух месяцев. После окончания университета за каждым молодым специалистом, принятым на работу, закрепляется так называемый «крестный отец» — наставник с широкими полномочиями. Наставник, как правило, выпускник того же университета, что и новичок, помогает ему адаптироваться на рабочем месте, разрешать возможные конфликты, бывает у своего подчиненного дома, знакомиться с его семьей, хобби и т.д. [21]. Все вопросы о перемещении молодого специалиста решаются при участии наставника. Такое наставничество осуществляется до 35 лет. В Японии во время адаптации большинство новых рабочих и служащих несколько месяцев проходят подготовку по специально разработанной фирмой программе. Обучение построено таким образом, чтобы развивать мощный корпоративный дух уже на этапе специального обучения и участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения.

Американские компании делают акцент в процессе адаптации на профессиональную составляющую, индивидуализм и большое внимание уделяют обучению сотрудников. В США существует множество различных методик обучения, которые постоянно корректируются, дорабатываются. Среди наиболее популярных можно выделить такие, как Secondment, Buddying, E—learning (дистанционное обучение) или blended learning (смешанное обучение), Job Shadowing [22].

В российских организациях адаптации новых сотрудников пока уделяется недостаточное внимание со стороны руководителей. В современных российских организациях адаптация не играет ведущей роли, а наставничество практикуется лишь в некоторых компаниях. Программы адаптации сотрудников разрабатываются и реализуются, как правило, в крупных организациях. Это в большей степени связано с непониманием руководителями важности адаптации и нежеланием тратить временные и материальные ресурсы на ее проведение. Подобный подход, правда, характерен не для всех организаций [23].

Сопоставляя процесс адаптации в американских и российских компаниях, следует отметить, что нельзя выделить той или иной подход как правильный или неправильный. У каждого из них есть как плюсы, так и минусы.

Рассматривая адаптацию новых сотрудников в США, можно выделить в качестве положительного момента более комплексный подход к организации адаптации. Руководство старается охватить сразу несколько ключевых аспектов: профессиональный, организационный, корпоративный. Вместе с тем компании предъявляют серьезные требования к сотрудникам, соответствовать которым трудно. Дает о себе знать индивидуализм американский организаций. С одной стороны компания помогает сотруднику, с другой следит за тем, как сотрудник самостоятельно будет решать возникающие проблемы, приспосабливаться к новому месту работы [24].

Говоря об отечественных организациях, следует отметить, что подход к адаптации часто имеет однонаправленный характер. Адаптация фактически сводится к профессиональному обучению на протяжении всего срока адаптационного процесса. Это можно отнести как к плюсам, так и к минусам. Профессиональная компетентность помогает сотруднику быстро включиться в работу, не испытывая при этом проблем, но в то же время другие аспекты остаются неотраженными (организационная адаптация, социальная, корпоративная).

1.3 Преимущества создания системы адаптации персонала в организации

В данном разделе подробно рассмотрены преимущества формирования системы адаптации персонала в организации, как для работника, так и для организации. Также раздел содержит характеристику групп методов адаптации персонала. С целью повышения эффективности процесса приспосабливания и преодоления возникающих трудностей в организациях создается система адаптации персонала.

Наличие системы адаптации имеет ряд преимуществ, как для предприятия, так и для сотрудника (таблица 2).

Таблица 2

Преимущества наличия в организации системы адаптации [25]

Для сотрудника	Для организации
Снижение уровня тревожности сотрудника, боязни быть уволенным в течение испытательного срока	Повышение эффективности работы сотрудника, ускорение процесса выхода работника на требуемый уровень производительности
Налаживание отношений в коллективе	Поддержание положительных отношений в коллективе
Приобретение новых навыков и быстрое вливание в трудовую деятельность	Минимизация текучести кадров
Сопоставление реальных условий работы сотрудника с ожидаемыми, а также с условиями, указанными в трудовом договоре	Сокращение числа серьезных ошибок, которые могли бы совершить сотрудники
Снижение неуверенности перед нареканиями со стороны руководства, связанной с неумением выполнять трудовые функции также быстро, как и другие работники	Сокращение временных затрат опытных работников на оказание помощи новому сотруднику

Система адаптации должна иметь четкую регламентацию, организацию и, как правило, включает в себя:

— систему наставничества, предполагающую привлечение опытного работника в помощь новому сотруднику;

— welcome—тренинг, то есть первоначальное знакомство сотрудника с историей компании, продуктами, услугами, организационной структурой;

— систему адаптации по итогам адаптационных мероприятий — порядок оценки нового работника, понятный и руководству, и самому сотруднику;

— программу адаптации, регламентирующую основные мероприятия сроки обучения нового сотрудника [26].

Менеджер по персоналу в своей работе по проведению адаптации новых работников должен использовать специально разработанную общую или специализированную программу.

Общая программа адаптации персонала включает следующие вопросы:

— общее представление об организации, знакомство с продуктами и услугами компании, изучение организационной структуры;

— знакомство с организацией оплаты труда в компании;

— дополнительные льготы, пособия по материнству, возможность обучения на рабочем месте;

— служба быта (комнаты отдыха, организация питания, службы быта);

— техника безопасности и охрана труда, правила противопожарной безопасности;

— отношения работников с профсоюзными организациями, перемещения, дисциплина, сроки и условия найма [27].

После реализации общей программы адаптации предполагается реализация специализированной программы, которая включает вопросы, непосредственно связанные с рабочим местом, либо подразделением нового сотрудника. Профессиональные методы адаптации персонала повышают эффективность проводимых мероприятий. Характеристика группы методов адаптации персонала представлена в таблице 3.

Таблица 3

Группы методов адаптации персонала [28]

Название группы	Общая характеристика
Организационно—административные	Устанавливают контроль хода адаптации новичка
Экономические	Обеспечивают предоставление льгот в первые месяцы работы в виде понижения требований для специалистов и управленческих работников, а также сокращение норм выработки для рабочих
Социально—психологические	Способствуют более быстрому введению в должность, вовлекают работника в различные взаимосвязи с коллективом

Существуют различные методы адаптации, учитывающие различные факторы такие как, должность работника, сферу деятельности организации, профессиональный уровень новичка. В России одним из самых применяемых является метод наставничества, за рубежом используется целый комплекс методов, среди которых вторичное обучение, дистанционное обучение, метод погружения, кадровые школы.

При управлении процессом адаптации необходимо учитывать ряд принципов:

— принцип непрерывности процесса адаптации, который характеризуется тем, что сотрудник должен постоянно адаптироваться к условиям деятельности организации для удовлетворения новым требованиям должности и окружающей среды;

— упрощение системы адаптации для более эффективного ее функционирования;

— принцип прогрессивности, заключающийся в том, что методы адаптации не должны оставаться постоянными, а должны изменяться в зависимости от требований реальности;

— принцип гибкости предполагает возможность внесения соответствующих корректив в систему адаптации персонала в зависимости от сотрудников и условий деятельности компании;

— принцип прозрачности означает, что система адаптации должна обладать единством, содержать единую терминологию, а также единые для всех сотрудников правила;

— минимизация затрат по сравнению с эффективностью проводимых мероприятий по адаптации характеризует принцип экономичности;

— принцип целостности системы адаптации для уменьшения внутреннего и внешнего воздействия;

— принцип согласованность характеризуется необходимостью взаимодействия различных структурных подразделений, координации их деятельности;

— проработка нескольких вариантов решения по созданию системы характеризует принцип оптимальности [29].

Все принципы находятся в тесной взаимосвязи между собой и помогают организовать эффективную систему адаптации персонала в организации.

ГЛАВА 2 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОЗДАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА АО ЕВРОПЕЙСКИЙ МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР

2.1 Технико—экономические показатели АО «Европейский медицинский центр»

Европейский медицинский центр — один из флагманов негосударственной коммерческой медицины. Он был создан в 1989 году, а началось всё с идеи привести в Москву иностранного доктора, поскольку у наших докторов иностранцы лечиться не хотели [33]. По части медицинского обслуживания наш имидж за границей всегда оставлял желать лучшего, и если про медведей на улицах в перестроечные годы уже не говорили, то касательно медицины, мнение было однозначным — лечиться у нас нельзя. Из—за этого западники боялись ехать сюда работать. Масштаб проблемы был очевиден именно иностранцам, поэтому идея организовать медицинский центр с нерусским персоналом принадлежала французскому доктору, который уйдя на пенсию, открыл здесь частный кабинет и привез врача — француза. Идея имела большой успех, что позволило владельцу быстро расширить практику. Он пригласил еще нескольких врачей и снял на Патриарших прудах красивый особняк (в прошлом архив ЦК ВЛКСМ) площадью 1500 кв. м. Там появились операционные и палаты, бизнес стал стремительно развиваться, и, в конце концов, привлек к себе внимание серьезных инвесторов. Спустя несколько лет клиника была куплена процветающей сетью «36,6» за $22 млн [33].

В 2009 году с открытием многопрофильного центра в Орловском переулке в Москве, началось активное пополнение команды врачей не только иностранными специалистами, но и российскими врачами. А в 2012 году был торжественно открыт самый крупный многопрофильный медицинский центр на улице Щепкина (Москва). С этого момента компания перешла в фазу бурного роста. За 5 лет были введены в эксплуатацию четыре объекта, различных по своему назначению и направлениям деятельности. Всё это время наравне с прогрессивным увеличением количества клиентов, наблюдается стремительное увеличение штата как среднего медицинского и административного персонала, так и врачей [34].

На данный момент АО «Европейский медицинский центр» одна из самых крупных частных медицинских компаний не только в Москве, но и в России.

В состав АО «Европейский медицинский центр» входят:

— многопрофильный медицинский центр в Спиридониевском переулке, деятельность которого представлена такими направлениями, как: пластическая хирургия, эстетика, ЛОР болезни, общая врачебная практика;

— многопрофильный медицинский центр в Орловском переулке, в состав которой входит крупнейшая клиника травматологии ортопедии и спортивной медицины. К направлениям деятельности центра относятся: травматология спортивная медицина, эстетика дерматология неврология неотложная и экстренная помощь;

— многопрофильная клиника на улице Щепкина, деятельность которой представлена многочисленными направлениями, а именно: онкология, лучевая терапия, хирургия, скорая и неотложная помощь;

— детская клиника на улице Трифоновская — поликлиника, в которой представлены специалисты всех основных медицинских направлений, отделение экстренной и плановой хирургии, комфортабельный стационар и отделение реабилитации. Отделения экстренной и неотложной помощи, детской хирургии работают круглосуточно. При необходимости можно вызвать врача на дом;

— многопрофильный центр «Семейный медицинский центр» в Солнцево, деятельность которого представлена следующими направлениями: неотложная помощь, лучевая диагностика, педиатрия, неврология, гинекология, репродуктивная медицина;

— родильный дом на улице Правды — современный центр Акушерства и Гинекологии, где собраны все направления медицинской деятельности для женщин, начиная с наблюдения гинекологом и ведения беременности и до родоразрешения;

— реабилитационный центр в посёлке Жуковка Московской области, деятельность которого представлена такими направлениями, как: полный комплекс медицинской реабилитации неврологических, травматологических, онкологических, кардиологических пациентов [34].

В компании работают более 2500 сотрудников, из них более 600 врачей из России, США, Франции, Израиля, Японии.

Миссия АО «Европейский медицинский центр» на современном этапе состоит в обеспечении пациентам в России лучшей медицинской помощи и доступа к новейшим мировым медицинским технологиям через непрерывный обмен знаниями с мировым медицинским сообществом и постоянное развитие клинических компетенций.

АО «Европейский медицинский центр» гарантирует непрерывное развитие центров компетенций, предлагая интегрированную пациентоориентированную

медицинскую помощь, совмещая высочайшие международные стандарты качества, безопасности и передовое оснащение [34].

ЕМС на данном этапе является лидером рынка частных медицинских услуг. По данным BusinesStat АО «Европейский медицинский центр» позиционируется как самая дорогая и престижная клиника, где оказываются высококачественные медицинские услуги по самым современным европейским и североамериканским стандартам, основанным на базе доказательной медицины. Учитывая это, определяется особое место ЕМС в линии частных медицинских центров Москвы и России. Развитие бренда проводится за счет того, что проведена сегментация клиентов, выделена целевая аудитория, для которой определены специфические черты и притягательные особенности бренда ЕМС: центральное расположение, современный дизайн интерьера, новейшее оборудование и технологии, протоколы диагностики и лечения доказательной медицины, высочайший уровень сервиса, индивидуальное сопровождение. Стратегия расширения бренда направлены на продвижение новых услуг, кроме этого создано образовательное учреждение ЕМС school, где оказываются преподавательские услуги в виде лекций и семинаров для специалистов врачей и среднего медицинского персонала [35].

Поскольку вся деятельность АО «Европейский медицинский центр» сильно диверсифицирована, большое количество бизнес—единиц продуктовой линейки ЛС, продукция компании ориентирована на любого пациента.

Влияние потребителей осуществляется через следующие факторы:

— Требования к высокому качеству оказываемых услуг;

— Ценовая чувствительность потребителей;

— Легкость перехода покупателей к конкурентам.

Требования к качеству и ценовая чувствительность – это наиболее сильные факторы влияния со стороны клиентов.

1 — Конкуренция в отрасли.

Основными конкурентами АО «Европейский медицинский центр» являются:

— ТрастМед — многопрофильный медицинский центр;

— Многопрофильный медицинский центр «Альгида»;

— Столичная Медицинская Клиника (СМК) — медицинский центр.

Карта конкурентных групп представлена на рисунке 1.

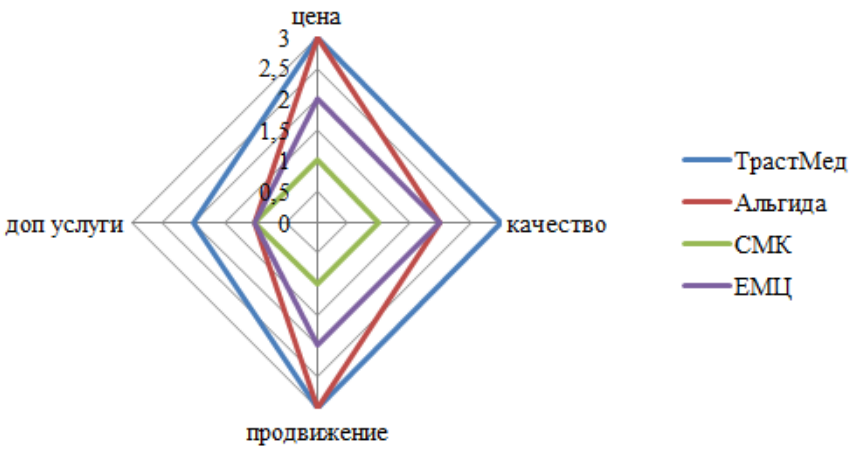

Рисунок 1 – Карта конкурентов компании АО «Европейский медицинский центр»

По карте конкурентных групп можно сделать следующий вывод: главными конкурентами АО «Европейский медицинский центр» являются «ТрастМед» и «Альгида» — многопрофильные медицинские центры.

Количество конкурентов в отрасли очень высоко, специфика данной сферы предполагает высокие выходные барьеры, посему вероятность снижения конкурентной напряженности маловероятна.

Угроза появления продуктов—заменителей рассматривается как создание революционных препаратов вследствие развития генной инженерии. Поэтому следующие факторы были оценены в отрицательную сторону, они окажут негативное влияние в ближайшее время или в будущем на деятельность компании.

— Склонность потребителей к покупке продуктов—заменителей (замена обращения к врачу применением дорогостоящих препаратов). Роль фактора возрастает, так как прогресс не стоит на месте, и интенсивные исследования в различных областях фармацевтики нацелены на создание новой, более эффективной продукции для решения самых разнообразных проблем.

— Сравнение цены и качества продуктов—заменителей. Цена и качество — два определяющих параметра для рынка препаратов, на котором добиться увеличения доли рынка можно только за счет снижения цены и предложения более высокого качества.

Угроза появления новых игроков.

— Наиболее значимым являются «высокие барьеры входа (лицензии, патенты, авторские права, и т.д.)». Это наиболее труднопреодолимая преграда для прихода небольших гибких компаний. По всему миру лицензия на оказание медицинских услуг и патент являются необходимым и требовательным условием ведения деятельности.

— Необходимость затрат на дифференциацию услуг.

Компания должна постоянно предпринимать меры для дифференциации ее оказываемых услуг от других в восприятии потребителей.

Рыночная власть поставщиков.

Поставщики сырья, компонентов, рабочей силы и услуг в медицинской сфере оказывают большое влияние на деятельность компании. Поставщики могут отказаться работать с компанией или, например, установить чрезмерно высокие цены на уникальные ресурсы.

— Степень дифференциации сырья и исходных материалов.

— Наличие заменителей поставщиков.

— Поскольку у компании уже сложилась определенная репутация, риски минимальны – эти факторы в совокупности снижают давление со стороны поставщиков, т.к. сотрудничество с таким «гигантом» для них крайне выгодно.

Таким образом, в качестве главных конкурентов центра выявлены многопрофильный медицинский центр «ТрастМед» и медицинский центр «Альгида»

Применение SWOT—анализа позволяет провести систематизацию имеющейся информации и принять взвешенные решения по направлениям развития компании, так как основной целью данного метода является создание структурированной информации в рамках единой SWOT—модели. SWOT—анализ является наиболее практичным в использовании, а рассматривая сильные и слабые стороны компании, с помощью данного метода можно оценить реальные возможности экономической деятельности. Результаты SWOT—анализа выявляют сильные и слабые стороны субъекта, а также определяют возможности и угрозы.

По результатам анализа сильных и слабых сторон АО «Европейский медицинский центр», среди сильных сторон можно выделить: квалифицированный рабочий персонал, налаженная система обучения сотрудников; высокий уровень сервиса, качество обслуживания.

Среди слабых сторон выделяются: высокая цена на оказываемые услуги; износ основных фондов, необходимость приобретения постоянно обновляющегося оборудования; отсутствие четкой политики по управлению дебиторской и

кредиторской задолженностью. Сильные стороны АО «Европейский медицинский центр» позволяют ей сохранять достойные позиции, и говорят о том, что копания в первую очередь ориентирована на удовлетворение потребностей клиентов.

Высокая цена на услуги обусловлена, прежде всего, необходимостью постоянного обновления применяемого медицинского оборудования, а также необходимостью модернизации существующего. Незначительный объем инвестирования в маркетинг, не позволяет компании должным образом анализировать изменения рынка и технологий. В качестве угрозы для АО «Европейский медицинский центр» можно выделить конкуренцию.

Среди наиболее актуальных возможностей можно выделить хорошую репутацию компании и высокий уровень используемых технологий, восстановление платёжеспособного спроса со стороны социума, высокий уровень используемых технологий.

Угроза появления новых игроков крайне незначительна ввиду необходимости больших денежных вложений для организации данной деятельности, а также кризисной ситуации в отрасли. Влияние поставщиков является незначительным ввиду большого количества фирм предлагающих медицинское оборудование и фармацевтическую продукцию достаточно высокого качества по низким ценам. АО «Европейский медицинский центр» испытывает сильное влияние клиентов, т.к. незначительное изменение цены может сильно повлиять на спрос. В создавшихся условиях необходимо использовать стратегию ориентации на потребителя для усиления стимулирования сбыта. В сложившейся ситуации в отрасли наблюдается достаточно сильная конкуренция, как за счёт снижения цены и стимулирования сбыта, так и за счёт технологических новшеств, позволяющих оказывать необходимую медицинскую помощь качественно и в кратчайшие сроки.

Наиболее существенными возможностями, которые могут повлиять на деятельность предприятия, являются: научно—технический прогресс; выпуск новых видов оборудования и фармацевтических средств, оказание новых видов медицинских услуг; восстановление платёжеспособного спроса со стороны социума.

Наиболее значимыми угрозами для АО «Европейский медицинский центр» являются следующие факторы внешней среды: возрастающая конкуренция; рост социальных отчислений. Внутренние факторы формируются самим предприятием, в первую очередь его руководством.

Матрица SWOT представлена на рисунке (см. рисунок 2).

Сильные стороны	Слабые стороны
Квалифицированный рабочий персонал, налаженная система обучения сотрудников; Высокий уровень сервиса, качество обслуживания; Сбалансированная кредитная политика;	Высокая цена на услуги; Износ основных фондов, необходимость ремонтов/покупки оборудования; Несовершенство системы наставничества; Неумение работников работать в команде
Возможности	Угрозы
Научно-технический прогресс; Выпуск новых видов медицинского оборудования, оказание новых видов услуг; Восстановление платёжеспособного спроса со стороны социума.	Возрастающая конкуренция; Повышение цен на фармацевтические средства; Рост социальных отчислений;

Рисунок 2 – Матрица SWOT- анализа для АО «Европейский медицинский центр»

Анализ финансовых показателей компании за последние годы является важнейшим процессом, который позволит нам, как и акционерам, понимать, насколько успешна деятельность менеджмента и сотрудников, динамика развития организации, возможные перспективы. Для этого, ниже представлены основные финансово—экономические показатели деятельности АО «Европейский медицинский центр» (таблица 4).

Таблица 4

Финансово—экономические показатели деятельности АО «Европейский медицинский центр», тыс. руб. [36]

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение, %	
				2019 г.	2020 г.
Выручка от продаж	12179	13755	14267	112,94	103,72
Себестоимость	7400	8358	8845	112,95	105,83
Затраты на 1 руб. выручки	0,61	0,61	0,62	100,00	101,64
Прибыль (убыток) от продаж	4779	5397	5422	112,93	100,46
Прочие операционные доходы	30	105	111	350,00	105,71
Прочие операционные расходы	18	21	24	116,67	114,29
Прочие внереализационные доходы	49	97	56	197,96	57,73
Прочие внереализационные расходы	443	492	450	111,06	91,46
Прибыль до налогообложения	2239	2781	3118	124,21	112,12
Налог на прибыль	38	77	81	202,63	105,19

Чистая прибыль	2201	2704	3037	122,85	112,32
Численность персонала	598	605	611	101,17	100,99
Производительность труда, тыс. руб.	20366,2	22735,5	23350,3	111,63	102,70
Величина основных фондов	13410	15324	17665	114,27	115,28
Фондоотдача	0,91	0,9	0,81	98,90	90,00
Величина оборотных средств	2503	3480	3788	139,03	108,85
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	4,87	3,95	3,77	81,11	95,44
Период оборота оборотных средств, дни	75,01	92,34	96,91	123,10	104,95
Величина собственного капитала	12770	14568	16712	114,08	114,72
Рентабельность активов *ROA*, %	13,83%	14,38%	14,16%	103,98	98,47
Рентабельность продаж *ROS*, %	39,24%	39,24%	38,00%	100,00	96,84

Рассчитаем основные показатели динамики кадров в 2019 и 20208 годах. Расчёт в представлен в приложении 1.

На основании представленных данных (таблица 4) можно сделать вывод, что в целом компания успешно проводит финансово—хозяйственную деятельность в соответствии со своими стратегическими планами. На это указывает рост выручки на 12,94% в 2017 году и 3,72% в 2018 году соответственно. Рост бизнеса в целом можно высоко оценить на основании роста чистой прибыли на 1,50% по результатам 2017 года.

Эффективность работы менеджмента также можно оценить по показателям рентабельности (таблица 4). Рентабельность активов по результатам 2017 года выросла на 0,55%. Высокие показатели рентабельности продаж свидетельствуют об эффективности процесса реализации услуг медицинским центром.

2.2 Анализ действующей системы управления персоналом АО «Европейский медицинский центр»

2.2.1 Анализ подбора и адаптации персонала

Далее перейдём к анализу кадровой политики АО «Европейский медицинский центр». Для этого сначала представим исходные данные по количеству набранного и уволенного персонала, а затем рассчитаем основные показатели движения кадров за прошедшие годы.

Таблица 5

Исходные данные для анализа движения работников «АО Европейский медицинский центр» [36]

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Величина показателя		Отклонение	
			2018 г.	2020 г.	абс.	%
1	Среднесписочная численность персонала	чел.	605	611	6	100,9
2	Численность работников, состоящих в штате в течение всего анализируемого периода	чел.	600	606	6	101,0
3	Численность принятых работников	чел.	79	88	9	111
4	Численность уволенных работников, в том числе по собственному желанию за нарушение трудовой дисциплины .на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом	чел.	29 25 3 1 —	34 31 2 1 —	5 6 —1 0 —	117,2 124 — 33,3 100 —

Рассчитаем основные показатели динамики кадров в 2019 и 2020 годах. Расчёт в представлен в приложении 2. Эти показатели сведены в таблицу 6.

Таблица 6

Показатели, характеризующие оборот кадров за 2019 г. и 2020 г. в «АО Европейский медицинский центр»

№	Показатели (в %)	2019 г.	2020 г.	Изм.
1	Коэффициент оборота по приему	13	14,4	+1,4
2	Коэффициент оборота по выбытию	4,8	5,6	+0,8
3	Коэффициент текучести	4,8	5,6	+0,8
4	Коэффициент замещения	8,3	8,8	+0,5
5	Коэффициент постоянства кадров	99,2	99,2	0

Приведенные результаты расчетов показали, что в 2020 году коэффициент оборота по приему персонала увеличится на 1,4% по сравнению с 2019 годом. Коэффициент оборота по выбытию персонала по результатам 3018 года увеличился на 0,8% по сравнению с 2019 годом. В 2020 году текучесть кадров увеличилась на 0,8% по

сравнению с 2019 годом. Коэффициент замещения в 2020 году увеличился на 0,5% по сравнению с 2019 годом. По результатам 2020 года коэффициент постоянства кадрового состава не изменился по сравнению с 2019 годом.

Таким образом, проведя анализ показателей, характеризующих оборот кадров за 2019 год и 2020 год в «АО Европейский медицинский центр» можно сделать вывод, о том, что, несмотря на неизменность коэффициента постоянства кадрового состава, мы видим рост коэффициентов по приёму и по выбытию персонала, а также рост коэффициента текучести кадров, пусть и не большой. Также можно отметить, что около 1/3 от числа устроившихся сотрудников, увольняется.

При этом очень важным моментом является то, что около 80% уволившихся по собственному желанию докторов, сделали это в течение первых 3 месяцев работы.
На данный момент в компании не проводится такой HR—практики, как собеседование с работником, уволившимся по собственному желанию, с целью выяснения истинных причин увольнения. Однако осмелюсь предположить, что часто причинами увольнения в данных случаях могут быть:

— несоответствие ожиданий работника и реальной деятельности;

— сильный стресс из—за новой работы в крупной компании с высокими требованиями;

— отсутствие достаточной поддержки со стороны руководителя;

— трудности с освоением основных бизнес—процессов и медицинской информационной системы (МИС) организации.

Необходимо отметить многообразие источников подбора персонала, используемых в АО «Европейский медицинский центр». В соответствии с классификацией источников, можно отметить, что относительно места поиска HR служба использует как внутренние, так и внешние источники.

Одним из приоритетных источников подбора персонала АО «Европейский медицинский центр» является внутреннее замещение кадров, из собственных резервов, совместно с ростом по карьерной лестнице. Выгодно тем, что за время работы кандидаты полностью осваиваются в компании, знакомятся со смежными специальностями, и проходят процедуру ознакомления с деятельностью непосредственного начальника, с практикой его замещения на время отпусков или командировок, и с введением должностей старшего врача клиники или отделения. В итоге получаем лояльного кандидата на замещение должности, хорошо знакомого с процессами и подчинёнными. Минусы – часто возникающие трудности с адаптацией

вновь назначенного руководителя среди подчинённых, которые совсем недавно были на одном уровне иерархической лестницы. Кроме этого активно используется внутреннее совмещение должностей.

Сейчас, особенно в условиях бурного роста компании, совершенно не возможно полностью удовлетворить спрос, на новые кадры, используя только внутренние ресурсы. По этому, в АО «Европейский медицинский центр» активно используется и внешние источники:

— специальные интернет ресурсы (hh.ru, superjob.ru);

— поиск кандидатов по рекомендации сотрудников ЕМС;

— «охота за головами», переманивание специалистов из других учреждений;

По стилю поведения руководства при подборе, преимущественно используется пассивный стиль. А по затрачиваемым ресурсам используются оба пути, в зависимости от ситуации. Начиная с минимальных затрат на оклад при привлечении врачей стажёров, через сайт hh.ru, и заканчивая, переманиванием специалиста по лучевой диагностике профессора из университетской клиники Хадасса (Израиль), с привлечением серьёзных ресурсов как финансовых, так и управленческих.

Процесс отбора кандидатов из внешних источников, не требующих серьёзных ресурсных затрат, проходит по следующим этапам:

1 — первичный отбор проводит менеджер HR путем мониторинга специализированных сайтов;

2 – обзвон потенциальных кандидатов и приглашение их на собеседование в офис специалистом по управлению человеческими ресурсами;

3 – опрос и первичное анкетирование с целью определения соответствия заявленным требованиям к найму персонала в ЕМС;

4 – передача информации о кандидатах руководителю структурного подразделения (клиники), который подавал заявку о найме, который приглашает его на личную встречу для более глубокого знакомства и окончательного решения;

5 – направление принятого сотрудника на первичную адаптацию.

Существующая на данный момент система адаптации персонала схематично изображена на рисунке 3.

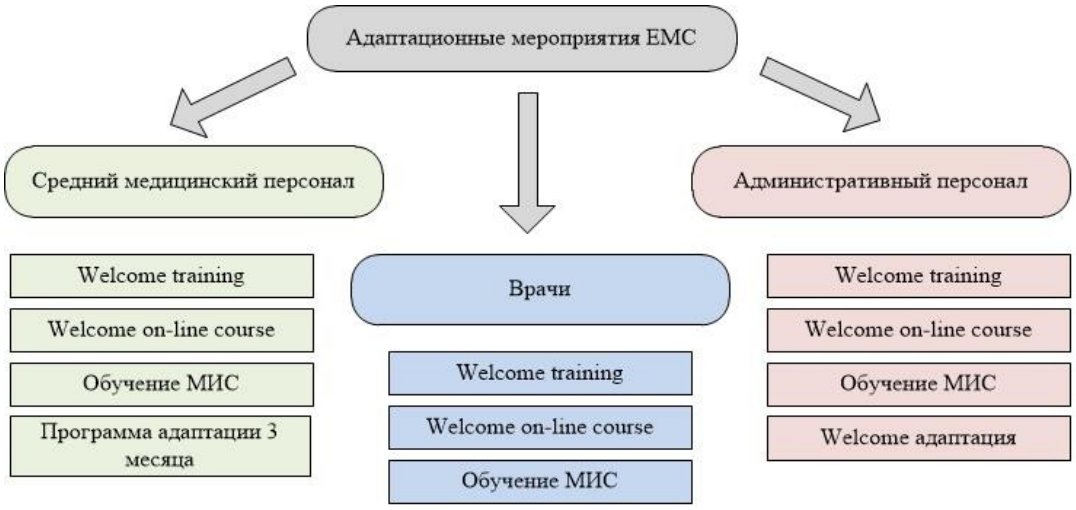

Рисунок 3 — Схема адаптационных мероприятий АО «Европейский медицинский центр»

Как видно на рисунке 3, в компании представлены различные адаптационные мероприятия как общие для всех департаментов (Welcome training, Welcome on—line course, обучение МИС), так и отличные (Программа адаптации медицинских сестёр, Welcome адаптация администраторов).

2.2.2 Анализ оценки и обучения персонала

На данном этапе система обучения врачей, работающих в ЕМС делится на две большие части:

1. Официальные периодические сертификационные курсы по всем специальностям, для поддержания и повышения квалификации.
2. Внутрикорпоративное повседневное обучение на рабочем месте, внутри обособленных подразделений и клиник, под контролем руководителя.

В обоих случаях роль менеджмента компании и HR—службы, в частности, минимальна. В отношении сертификационных курсов, роль компании состоит только в контроле сроков действия сертификатов и информировании врачей о необходимости вовремя проходить обучение. Контроль полученных знаний и аттестация не проводится, ввиду специфичности медицинских знаний. Что касается повседневного обучения на рабочем месте, нет формализации и структуры процесса. В каждом отделении обучение проходит по своему графику. В основном путём передачи рабочего опыта от специалистов с более длительным стажем работы в компании.

Важным моментом является то, что никаким образов в компании не представлено обучение «новичков» общим процессам, связывающим многие

подразделения (кросс функциональные направления пациентов, направление на сестринские процедуры и обследование в другие отделения, плановая и экстренная госпитализации, перевод пациента из одной клиники в ЕМС в другую и т.д.).

Что касается оценки врачебного персонала, то данная HR—практика вовсе не представлена, её просто не используют. Оценка работы врачей проводится индивидуально, внутри собственных подразделений, по не формализованным критериям. И почему один доктор квартал отработал хорошо, а другой не очень, точно определить не получится.

В тоже время, в сестринском и административном департаменте, существует, чёткая система критериев оценки и аттестации среднего медицинского и административного персонала. В неё входит: положение о ежемесячной аттестации персонала, план—график мероприятий, перечень ответственных лиц, и критерии оценки качества работы, на основании которых сотрудники получают ежемесячные премии.

2.2.3 Анализ стимулирования труда персонала

Анализ применяемых методов и средств стимулирования труда персонала АО «Европейский медицинский центр» показывает применение единственного метода, направленного на повышение эффективности труда в виде материального стимулирования.

Кроме окладной части, в структуре материальной стимуляции имеется надбавка за интенсивность труда, зависящая от количества времени сверх нормы, которую отработал врач, и надбавка за профессионализм (процент от оклада, который выплачивается при отсутствии у доктора дисциплинарных взысканий и обоснованных жалоб на качество медицинской помощи). Кроме этого, предусмотрена дополнительная материальная выплата процентом от оказанных медицинских услуг пациентам.

При этом в сестринском и административном департаменте кроме материальной стимуляции активно используются различные виды нематериального стимулирования. Например, в сестринском департаменте проводится конкурс «лучший по профессии» (основывается на выполнении KPI). А в административном департаменте проводится конкурс «2000 идей ЕМС» с ценным призом в качестве награды, и конкурс лучший по сервису в нескольких номинациях («душа коллектива», «лучший работник месяца»).

Далее в рамках данной работы была проведена оценка изменений мотивационного климата в АО «Европейский медицинский центр» методом опроса персонала. Эта оценка позволила выявить потребности в необходимых изменениях – организационных, кадровых, мотивационных.

Проведем экспертную оценку системы мотивации персонала АО «Европейский медицинский центр» на основании проводимого анкетного опроса. Разработанная анкета имела целью получение информации от сотрудников об основах системы управления, работе, их ожиданиях, взаимоотношениях, технологиях работы, системе обучения и других аспектах, влияющих на мотивацию и, прежде всего, удовлетворение своей работой.

Для выявления определенных тенденций анкетирование охватывало 100 человек персонала.

Оценка осуществлялась по ранговой 5—ти бальной шкале. Оценивались вопросы, включающие монетарные и немонетарные факторы системы мотивации. Перечень вопросов и начисление баллов представлено в приложении 3.

К немонетарным факторам мотивации в анкете были отнесены вопросы:

— Работа в компании хорошо спланирована и организована;

— В настоящий момент у меня есть достаточно возможностей повлиять на планирование моей работы;

— Мой руководитель интересуется моими профессиональными знаниями;

— Навыки и знания, которыми я владею, полностью используются в работе;

— Было бы здорово получить дополнительное образование в области моей профессиональной компетенции.

К монетарным факторам мотивации в анкете были отнесены:

— Оплата, которую я получаю за мою работу, хорошо соответствует моему выполнению этой работы;

— Меня удовлетворяет система материального стимулирования моего труда в компании;

— Было бы очень важно иметь программу негосударственного пенсионного страхования в организации.

Результаты анкетирования представлены в виде графиков (рисунок 4—6).

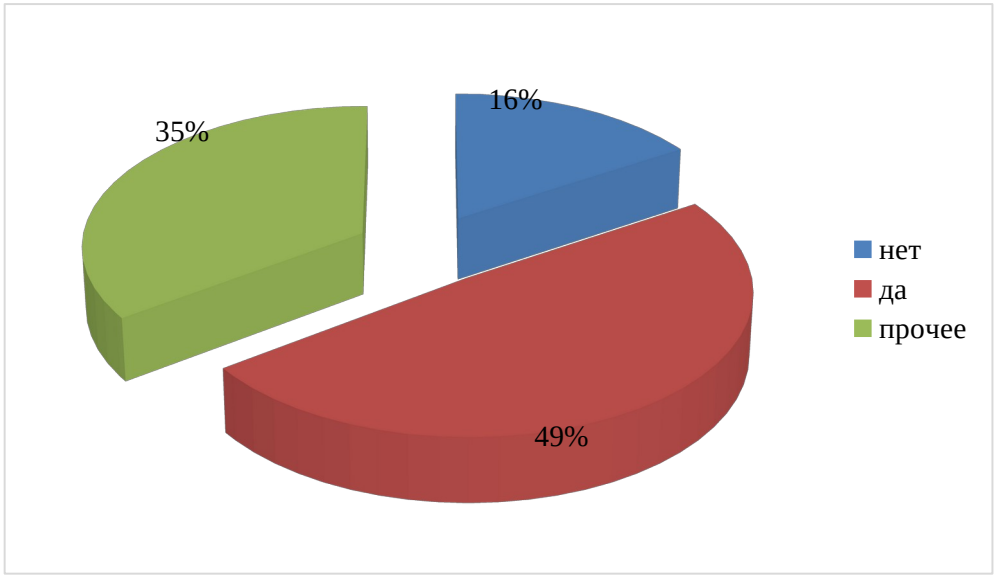

Рисунок 4 — Распределение опрашиваемых сотрудников о необходимости изменения системы материальной мотивации, основанной на поощрении сотрудника, %

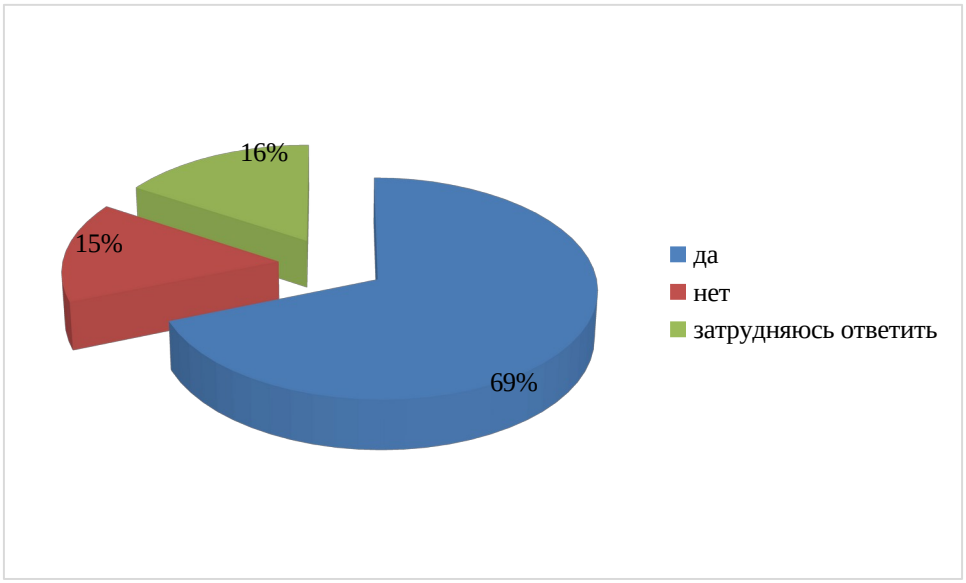

Рисунок 5 — Необходимость использования нематериального стимулирования, %

По данным графиков можно заключить, что сотрудники недостаточно удовлетворены предоставляемыми монетарным и немонетарными факторам мотивации.

Далее, существующая система материального стимулирования воспринимается скорее противоречиво. Только 34% сотрудников удовлетворены в целом действующей системой материального стимулирования, из них абсолютно удовлетворены лишь 8%, однако почти столько же (38%) оценили ее негативно.

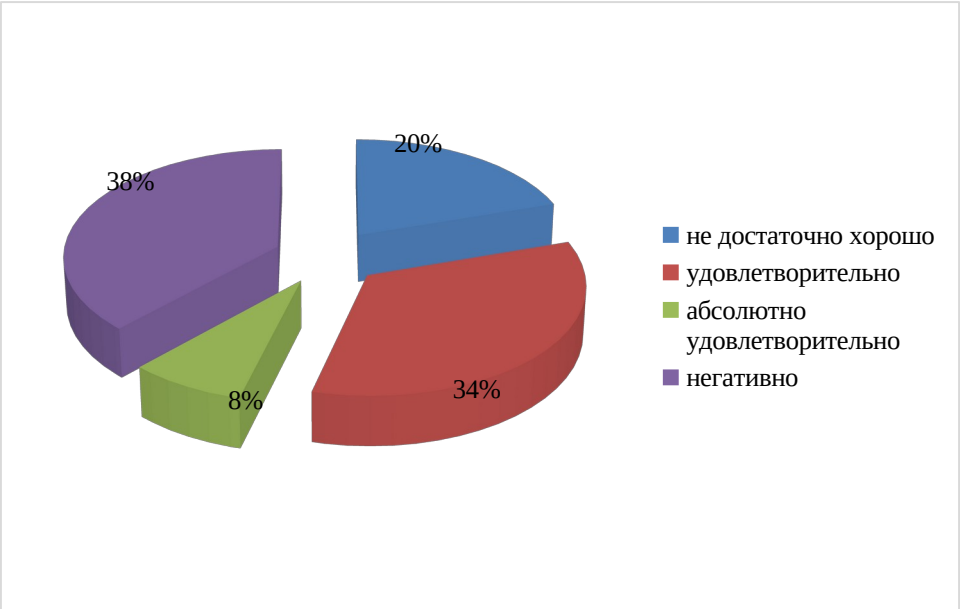

Рисунок 6 — Удовлетворенность сотрудников системой материального стимулирования, %

Исследование продемонстрировало, что большинство персонала не удовлетворены своей работой. Основные причины неудовлетворенности, которые они называли:

— несоответствие оплаты прилагаемым усилиям, в соответствии с указанными причинами увольнения работников по собственному желанию в заявлении;

— несовершенство системы вознаграждений — как показывает анализ, низкий уровень материального стимулирования и отсутствие системы нематериального стимулирования;

— в организации отсутствует программа по карьерному развитию персонала – нет четко выработанной политики и схемы продвижения сотрудников в области карьерного роста.

2.3. Разработка мероприятий по созданию системы адаптации персонала АО «Европейский медицинский центр»

Каждому новому работнику АО «Европейский медицинский центр» необходимо прикреплять наставника, обладающего достаточно высоким статусом в коллективе, большим опытом работы, готового прийти на помощь, способный увлечь и заинтересовать своего подопечного. Это в значительной мере повышает мотивацию работника и эффективность процесса обучения. Даже после того, как благополучно

заканчивается срок стажировки и обучаемый приступает к самостоятельной работе, наставник должен наблюдать за ним и быть готовым прийти на помощь в трудных ситуациях.

Наставник осуществляет также инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации.

Главная цель института наставничества – помочь работнику адаптироваться к новым условиям, а также овладеть практическими навыками конкретной работы. Дается и такое определение наставничества: кадровая технология, предполагающая передачу знаний и навыков от более квалифицированных лиц менее квалифицированным, а также содействие обеспечению их профессионального становления и развития. Наставничество – это назначение в помощь новичку опытного работника со стажем работы в организации не менее двух лет, который делится своим профессиональным опытом, руководит процессом социально-производственной адаптации, поддерживает молодого специалиста во время прохождения испытательного срока, отвечает на его вопросы и дает советы. Наставник ускоряет профессиональную адаптацию новичка, знакомит с другими сотрудниками и помогает влиться в коллектив.

Целью этого процесса является принятие вновь пришедшим работником ценностей, установок, правил, принципов организации без ущерба для личностных ценностей.

Задачей наставника является введение вновь пришедшего работника в должность и он должен обладать определенными качествами (рисунок 7).

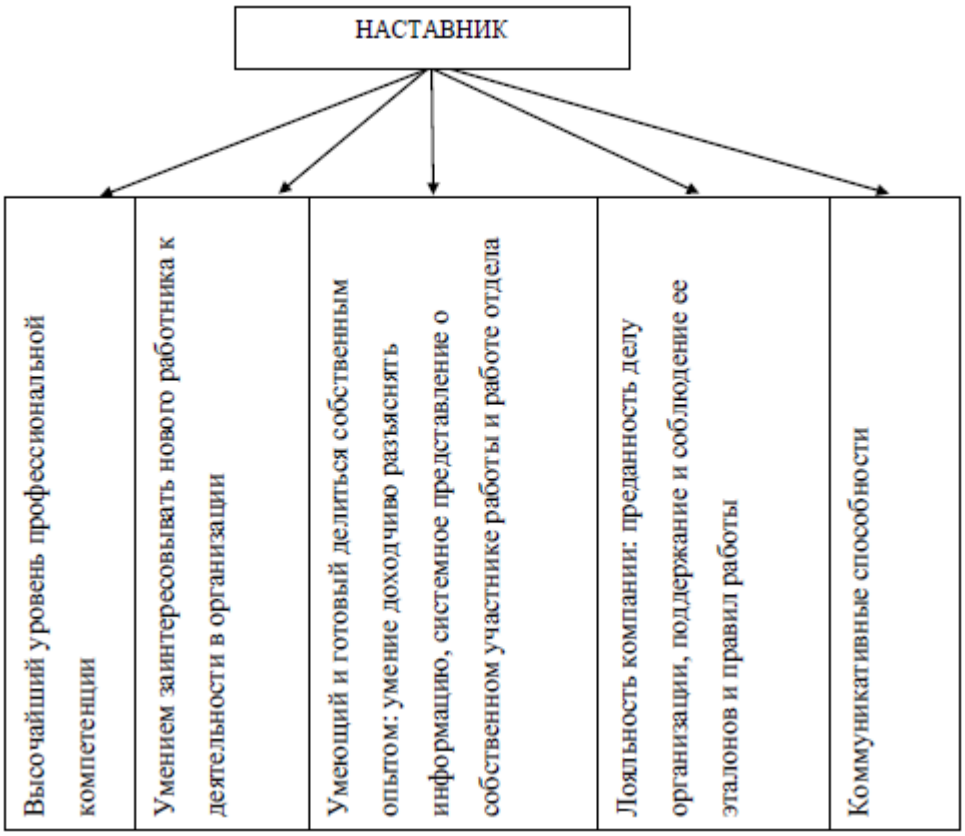

Рисунок 7 — Требования к наставнику

Наставник должен ознакомить нового работника с корпоративной культурой АО «Европейский медицинский центр», а так же миссией организации, направлениями деятельности, с предоставляемыми услугами, организационной структурой организации, с какими отделами требуется взаимодействовать, традициями и правилами поведения в клинике.

Так же наставник должен ввести вновь пришедшего работника в должность:

- знакомство нового работника с деятельностью АО «Европейский медицинский центр»: целями, задачами и направлениями деятельности организации;

- руководитель отдела вручает вновь пришедшему работнику рекомендации для работника и прикрепляет к наставнику;

- наставник вручает работнику ежедневник с планом личной работы и контролирует всю проделанную работу;

- проводит инструктаж по правилам и нормам поведения в организации;

- проводит разъяснения целей и задач новенькому работнику на период испытательного срока.

Задачами наставника являются:

1. знакомство работника с деятельностью АО «Европейский медицинский центр»;

2. знакомство нового работника с коллективом;

3. организовать место работы для нового работника;

4. снабдить рабочее место всеми необходимыми принадлежностями и оборудованием;

5. разработать индивидуальный план работы для нового работника;

6. объяснить новому работнику правила общения с клиентами организации;

7. довести правила внутреннего распорядка организации;

8. разъяснить правила взаимодействия с другими отделами организации;

9. ознакомить с традициями и правилами поведения в организации;

10. ознакомить нового работника с его направлением деятельности в организации;

11. провести все требуемые инструктажи;

12. ознакомить с должностными обязанностями;

13. осуществить контроль за выполнение работы и поставленных задач для нового работника.

Наставник должен быть выбран по нескольким критериям:

- личное желание быть наставником;

- имеющий большой опыт работы;

- расположенность к педагогической работе;

- умение передавать знания другим работникам;

- готовность тратить свое время в развитие другого человека;

- способность к разумной критике и обратной связи;

- высокий уровень ответственности;

- уметь контролировать выполнения задаваемых работ и научить новых работников распределять свое рабочее время.

Работа наставника с вновь пришедшим работником должна включать в себя:

1. Распределение рабочего времени: совмещение функций, задач по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования рабочего времени;

2. Передача нужной и требуемой информации, знаний, опыта вновь пришедшему сотруднику: от обычного к сложному, от общеизвестной информации к секретной;

3. Отслеживание обратной связи, контроль освоения познаний в процессе наставничества;

4. Исполнение текущего контроля над работой вновь пришедшего работника (адаптанта), своевременная корректировка некорректных действий в работе;

5. Проявление внимания вновь пришедшему работнику: разъяснение задаваемы вопросов новым работником.

Разработка информационного механизма адаптации персонала состоит в создании набора документов, информации деятельности АО «Европейский медицинский центр» который будет складывается в папку и будет доступен в бумажном и электронном виде, а так же будет способствовать быстрому освоению нужной и требуемой информации:

1. История зарождения и становления организации.

2. Правила дисциплины в организации, должностные обязанности.

3. Правила поведения и общения с клиентами.

4. Основные направления деятельности.

5. Организационная структура организации.

6. Телефонный справочник.

7. Методические рекомендации.

8. Расценки услуг.

9. Предлагаемые услуги.

10. И так далее.

Рекомендации и документы организации должны выдаваться каждому вновь пришедшему работнику, у которого начинается испытательный срок. Так как именно с рекомендаций и документов организации должна начинаться профессиональная и организационная адаптация в АО «Европейский медицинский центр». Ознакомившись с рекомендациями и документами организации новый работник будет знать, чем занимается организация и ее основные направления деятельности, какой дресс-код, какие дисциплинарные требования, и еще многое другое. И сразу организация из незнакомого места превращается в место с понятными правилами поведения.

Так же важно к рекомендациям и документам организации обязательно сразу выдавать новому работнику его должностную инструкцию, нормы труда и т.д. Адаптант должен ознакомиться с должностной инструкцией и тогда он будет понимать, что он будет делать на новой работе.

Далее представим описание разработки плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник).

Данная рекомендация заключается в отсутствие контроля выполнения заданий. Разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников требуется разработать для каждого вновь пришедшего работника ежедневник с планом личной работы, в котором содержались бы:

- на первой странице ежедневника был бы план основных мероприятий работы на каждый месяц;

- вторую страницу ежедневника займут заметки, новый работник будет записывать важную для него информацию (информация о наставнике, который должен сопровождать нового сотрудника во время испытательного срока, его номер телефона, кабинет; информацию о коллегах с которыми будет сотрудничать и тд.);

- на третьей странице расположиться ежедневный план работы нового работника, где будет указан день недели, время выполнения заданий, отдельно будет графа контроля, где наставник в конце рабочего дня ставит свою резолюцию и отмечает выполнены или не выполнены поставленные задания.

Обоснования мероприятий по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации персонала АО «Европейский медицинский центр», мы делаем вывод, что адаптация сотрудника – это процесс длительный, трудоемкий. Его продолжительность и эффективность во многом зависит от личностных качеств нового работника и от того, насколько успешно проводились и организовывались адаптационные мероприятия. Обычно этот процесс длится около трех месяцев. В течение этого времени наставник должен осуществлять контроль над адаптацией каждого вновь пришедшего работника. А так же для облегчения адаптации требуется каждому новому сотруднику выдавать рекомендации и документы организации, ежедневник с планом личной работы.

2.4 Оценка экономического эффекта при создании системы адаптации

Совершенствование профессиональной и организационной адаптации персонала организации приведет к тому, что у работников будет сокращаться период врабатываемости. Вследствие этого снизятся потери времени на начальном этапе работы.

Для определения эффективности профессиональной и организационной адаптации может использоваться анкета.

Осуществление предложенных нами мероприятий помогает решить следующие задачи:

1. Уменьшить срок вхождения вновь пришедших работников в организацию. Если раньше процесс занимал 3 месяца, то с помощью института наставничества можно этот период сократиться до 2 месяцев.

2. Сформировать у вновь пришедших работников устойчивое положительное отношение к организации и существующим в ней нормам, правилам и стандартам, привить навыки применения корпоративных стандартов в рабочих ситуациях, отношения и общение к клиентам организации.

3. Обеспечить наиболее успешное вхождение вновь пришедших работников в коллектив организации. Сказывается на корпоративной культуре и социально-психологическом климате.

4. Обеспечить знание работниками процедур, действующих в организации, знание информации о деятельности организации, ее миссии, целях, истории.

5. Обеспечить контроль за работой вновь пришедшего работника, с помощью плана личной работы.

6. Снизить текучесть персонала.

С целью внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации врачей в АО «Европейский медицинский центр» на базе предложенных проектных решений, необходимо составить план мероприятий (таблица 7).

Таблица 7

План мероприятий по внедрению рекомендаций для АО «Европейский медицинский центр»

№ п/п	Мероприятие	Срок исполнения	Ответственное лицо
Рекомендация № 1			
1	Отбор кандидатов для осуществления наставничества из персонала клиники (врачебный состав).	1 неделя	Зам. директора Начальник отдела кадров
2	Обучение отобранной совокупности сотрудников (будущих наставников)	2 недели	Зам. по развитию Начальник отдела кадров

	алгоритму осуществления наставничества.		
3	Разработка и издание приказа о списке действующих наставников.	1 неделя	Зам. по развитию Начальник отдела кадров
Рекомендация № 2			
4	Подготовка перечня информационных материалов, представленных в п. 3.2., распечатка нескольких экземпляров, формирование папок.	4 недели	Зам. директора Директор по сервису
Рекомендация № 3			
5	Разработка макета ежедневника адаптанта	2 недели	Зам. директора Директор по сервису
6	Заказ нескольких экземпляров ежедневников в печать	1 неделя	Зам. директора
7	Распространение ежедневников среди наставников	1 неделя	Директор по сервису

Настоящий план согласован главным бухгалтером и утвержден генеральным директором АО «Европейский медицинский центр».

В АО «Европейский медицинский центр» на наставничество в 2020 году потратили: 78*1580=123240 руб., где:

- 78- сотрудники проходящие адаптацию;

- 1580 руб.- добавка к зарплате руб.

Теперь мы видим, что в 2020 году на наставничества потрачено 123240 рублей, не считая времени, которое было потрачено коллективом на процедуру вхождения в организацию.

Так же отметить, что из 78 работников успешно прошло всего 63 человека, значит, организация потеряла 23700 руб.

Теперь мы покажем затраты на разработанные мероприятия в таблице 8.

Таблица 8

Затраты

Мероприятия	Затраты, руб	Примечание
Нормализация института наставничества	3500	Ежемесячная доплата наставникам за каждого адаптанта.
Внедрение информационного механизма адаптации персонала	2000	Затраты на бумагу и канцелярские принадлежности при печати необходимого перечня информации.
Разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник)	150	Затраты за печать 1 экземпляра ежедневника для работника

Допустим если организация в год примет 20 новых работников, с помощью предложенных мероприятий организация потратит:

20*3500 = 70 тысяч рублей;

20*150 = 3 тысячи рублей.

Итого, затраты на реализацию разработанных мероприятий составят:

70 + 2 + 3 = 75 тысяч рублей.

Для определения уровня готовности компании к переменам был использован опросник «Оценка готовности организации к переменам» Х. Рамперсада.

Выявлено, что 16,8% сотрудников считают, что организация не готова к изменениям; 38,9% считают, что готовность организации удовлетворительная; 28,4% — готовность высокая и 15,8% — крайне высокая (рисунок 8).

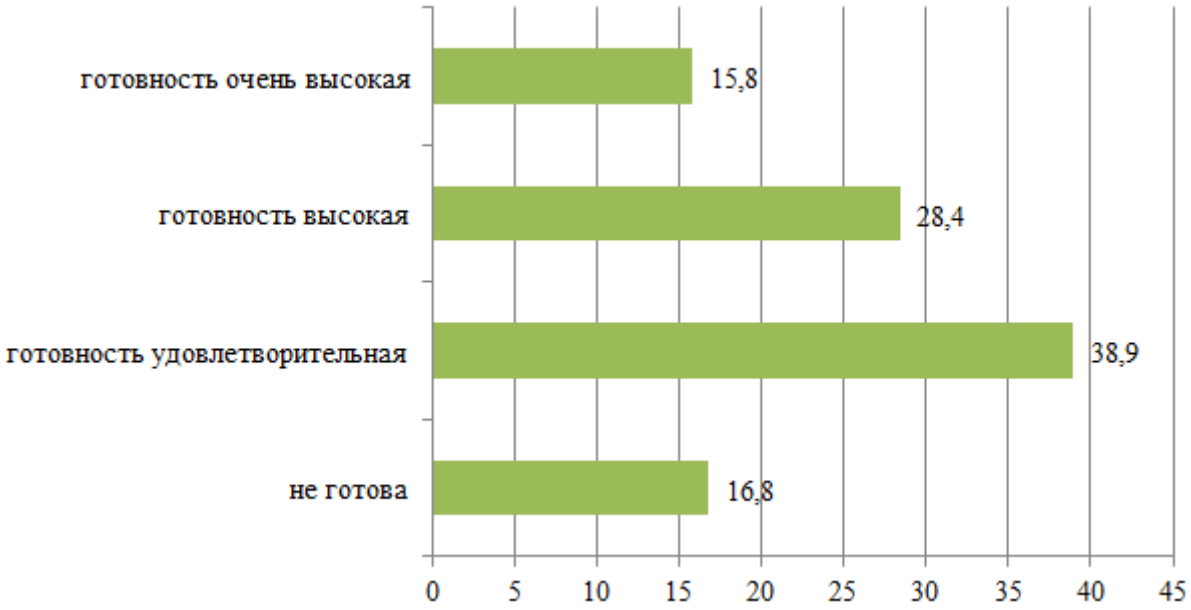

Рисунок 8 — Готовность организации к изменениям

В ходе проведения исследования были проведены экспертные опросы, в результате которых выделены методы и технологии, которые необходимо использовать при разработке и реализации изменений в организациях, в том числе при сопротивлении персонала. Эксперты отнесли к ним следующие: постоянное, пошаговое информирование сотрудников; вовлечение сотрудников в процесс принятия решений; поддержка сотрудников; личные беседы; переговоры; маневрирование и мягкое манипулирование; активное вовлечение сотрудников в модернизацию; контроль психологического климата в коллективе; контроль уровня вовлеченности персонала; проведение консультационных мероприятий психологического и организационного характера.

Заключение

На основании анализа различных подходов авторов к определению адаптации персонала, сделан вывод о том, что процесс адаптации персонала как неотъемлемая часть направления — управление человеческими ресурсами, является одним из важнейших и приоритетных направлений менеджмента в современной организации. Так как является важным звеном в формировании крепкой и сплочённой команды лояльных сотрудников, объединённых единой корпоративной культурой, способной стать стойким конкурентным преимуществом компании.

В качестве объекта исследования в работе выбран АО «Европейский медицинский центр».

Комплексный анализ АО «Европейский медицинский центр» как объекта исследования позволил выявить определённые пробелы системы управления, особенно во врачебном департаменте: отсутствие формализованной системы общей адаптации (практическое изучение бизнес—процессов общих для всех докторов); отсутствие прописанных контролируемых программ специальной адаптации внутри каждого подразделения (специальные программы характерные для каждого отделения, составляемые руководителями); отсутствие программы обучения и аттестации врачей; стимулирование врачей исключительно материального характера. Указанные выше причины могут постепенно привести к снижению мотивации докторов, уменьшению взаимодействия между отделениями, формированию различного понимания процессов оказания медицинской помощи и снижения её качества.

По результатам проведенного анализа основными рекомендациями по совершенствованию системы адаптации врачей АО «Европейский медицинский центр» выступают: нормализация института наставничества; разработка и внедрение информационного механизма адаптации персонала; разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник).

Оценка эффективности предложенных рекомендаций показала, что изменения в системе адаптации АО «Европейский медицинский центр» позволят повысить степень повышение степени удовлетворенности трудом персонала АО «Европейский медицинский центр»; снизить уровень текучести кадров; повысить удовлетворенность персонала оплатой труда и стимулированием; улучшить выполнение сотрудниками своих функциональных обязанностей.

В качестве наиболее опасных рисков выделены риски, связанные с системой управления персонала, что подтверждает актуальность данного исследования. По результатам оценки, определено, что сотрудники АО «Европейский медицинский центр» считают, что компания на 38,9% готова к предлагаемым в работе переменам.

Таким образом, выдвинутая в работе гипотеза доказана и поставленная цель достигнута. На современном этапе развития АО «Европейский медицинский центр» компании необходимы изменения существующей системы адаптации персонала. Последовательное внедрение рекомендаций, разработанных в данной работе, позволит существенно улучшить систему адаптации врачей.

Гипотеза доказана. Действительно на современном этапе развития АО «Европейский медицинский центр» необходимы изменения существующей системы адаптации персонала. Внедрение рекомендаций, разработанных в данной работе, позволит существенно улучшить систему адаптации врачей: добиться повышение индекса *NPS* не менее, чем на 5% и снижения показателя текучести кадров не менее, чем на 2%.

Цель достигнута на основе обобщения зарубежного и отечественного как теоретического, так и практического опыта в области адаптации персонала, а также на основании результатов диагностики текущего состояния адаптации врачей в АО «Европейский медицинский центр», разработаны рекомендации по совершенствованию адаптации врачей, при внедрении которых *NPS* вырастет не менее, чем на 5% и показатель текучести кадров среди врачей уменьшится не менее, чем на 2%.

Список литературы

1. Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием. М.: Тандем: ЭКМОС, 1998. 336 с.
2. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. М.: ИНФРА—М, 1999. 692 с.
3. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно—практическое пособие. М.: ЗАО "Бизнес—школа "Интел—Синтез", 1998. 352 с.
4. Майталь Ш. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителей: Пер. с англ. М.: Дело, 1996. 416 с.
5. Гусев Ю.В., Лемеш И.В. Стратегический менеджмент / Учебно-методический комплекс по специальностям. Менеджмент организации и экономика труда. - Новосибирск, 2005, НГУЭУ. - 158 с.
6. Кибанов А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова, издательство проспект. 2015. 64с.
7. Майклз Э., Хэнфилд—Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты: пер. с англ. Корнилович Ю.Е. – 5—е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 280 с.
8. Колоколов Г.Р. Медицинское обслуживание: частные клиники, льготы, лекарства, рецепты, ответственность // Сам себе адвокат. 2016. № 31. 198 с.
9. Якокка Л. Карьера менеджера. — Digest Media, Попурри, 2016. – 433 с.
10. Кузнецов П.С. Адаптация как функция развития личности. Саратов.: Изд — во Сарат.ун — та, 2000. 73с.
11. Володина Н.А. Адаптация персонала. Лекции MBA Moscow business school 2018. 52 с.
12. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. М.: ИНФРА-М, 2012. 320 с.
13. Музыченко В.В. Мастер—класс по управлению персоналом. — М.: Гросс Медиа: РОСБУХ, 2009. – 648 с.
14. Станиславчик Е.Н. Анализ финансового состояния неплатежеспособных предприятий. — М.: «Ось—89», 2008. — 176 с.

15. Поволокина Н.К., Задорин В.Ф., Данилов В.А., Задорин В.В. Организация эффективного управления человеческими ресурсами в учреждениях здравоохранения. // Здравоохранение. 2001. №6. С. 48-50.

16. Репин В.В. Опыт внедрения систем управления бизнес—процессами // Методы менеджмента качества. 2015. № 5. С. 12—17.

17. Репина Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, .Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2013. - 240 с.

18. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. – 9-е изд., испр. и доп. - М.: Дело, 2011. - 447 с.

19. Кибанов А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. - Издательство проспект. 2015. - 64с.

20. Камерон Ким С., Куинн Роберт Э. Диагностика и изменение организационной культуры// Пер. с англ. Под ред. И.В. Андреевой. – Спб: Питер, — 2001. – 320 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

21. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А.Томпсон, Дж. Стрикленд . - М.: Юнити, 2011. - 576с.

22. Дудник Д.В., Бирюков С.А., Дьяков С.А., Яроменко Н.Н., Дудник Т.А. Мотивация персонала. Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2016. № 124. 788 с.

23. Сурженко Л.В., Луговский В.А. Ценности личности как фактор формирования синдрома психического выгорания у преподавателей высшей школы/ Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2016. № 88. 1097 с.

24. Попов С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. М.: Ось-89, 2013. 176 с.

25. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие / М. Н. Крутцова. - Вологда, 2011. - 128 с.

26. Багдасарьян И.С., Дудкина Г.В. Подходы к управлению профессиональной компетентностью руководителя // Научное обозрение. Экономические науки. 2016. № 6. С. 22—26.

27. Сорокина О.А. Мотивация достижений успеха в становлении конкурентоспособного специалиста // Университетский комплекс как региональный

центр образования, науки и культуры: материалы Всерос.науч.—метод. конф. — Оренбург, 2016. — С. 2451—2457.

28. Лачугина Ю. Н. Адаптация сотрудника в организации : методические указания к проведению занятий по дисциплине «Управление персоналом» / сост. Ю. Н. Лачугина. - Ульяновск : УлГТУ. 2014. - 41 с.

29. Клищевская М.В. Профессионально-важные качества врача. Определение и практическое применение. // Вестник Российского государственного медицинского университета. 1999. № 3(8). С. 40 - 45.

30. Титова С.В. Методика оценки адаптации персонала в организации / С.В. Титова // В мире научных открытий. 2014. № 12. С. 1031 – 1037.

31. Михалкина, Е. В., Скачкова, Л. С. Оценка удовлетворенности трудом и мотивацией персонала: предпосылки и методика проведения. //Мотивация и оплата труда. 2015. № 3. –С. 190 — 199.

32. Мухамедова Н.С., Расулова Н.Ф., Эшдавлатов Б.М., Мамедова Г.Б. Анализ и совершенствование существующих методов мотивации в медицинских учреждениях // Молодой ученый. 2014. № 3. 467 с.

33. Миссия и Видение компании ЕМС./ корпоративный сайт [Электронный ресурс]. URL: http://www.emcmos.ru (дата обращения 23.01.2019).

34. Устав АО «Европейский медицинский центр»

35. Внутрикорпоративный ресурс. Портал ЕМС. [Электронный ресурс]. URL: http://emcmos.ru/portal/SitePages/ (дата обращения 29.01.2019).

36. Годовой отчет АО «Европейский медицинский центр» за 2017 год

37. ЕМС Трифоновская./ корпоративный сайт [Электронный ресурс]. URL: http://www.emcmos.ru (дата обращения 23.01.2019).

38. Интервью президента и главного врача ЕМС, профессора Леонида Печатникова газете "Новый взгляд" 2010 г. [Электронный ресурс]. URL: http://emc—group.livejournal.com (дата обращения 23.01.2019).

39. Сизикова В.В., Аникеева О.А. Моделирование профессиональных стандартов специалистов социальной сферы как основа преобразования социальной практики // Сервис в Рос—сии и за рубежом. 2016. №8(69). С. 105—117.

40. Кудрин В.С., Лейзерман В.Г. Оценка производственной деятельности и мотивация труда в здравоохранении. // Проблемы соц. гигиены и истории мед-ны. 2001.№1. С.21-24.

41. Карпова Е.А. Мотивационное пространство личности: компромиссы, противоречия, потенциальные возможности // Научно—методический электронный журнал «Концепт». 2016. №7. С. 44—51.

42. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии. 2003. №3. С. 67.

43. Тонян М.Н. Виды мотивации в управлении // Международная научно—практическая конференция «Связь теории и практики научных исследований». Сборник статей международной научно—практической конференции «Связь теории и практики научных исследований», 2016. № 1. 453 с.

44. Багирова И.Х. Мотивация персонала в условиях кризиса // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2014. №4(16). С. 83—88.

45. Быков В. М., Маковкин И. А. Мотивация персонала нефтегазовой отрасли: опыт, проблемы, тенденции //Мотивация и оплата труда. 2014. № 1. С. 2 – 12.

46. Lori J. Mullins. Management and Organizational Behaviour. 3rd edn. London: Pitman. — 1993. — Pp.67.

47. Швиданенко А.А. Глобальная конкурентоспособность: теоретические и прикладные аспекты: монография. М.: Финансы, 2010. 312с.

48. Занин С. Новые работники. Подчинить и приручить // Молодой ученый. 2013. № 5. С. 60.

49. Гришина В.А. Мотивация персонала в рамках системы менеджмента качества промышленного предприятия // Социально—экономические явления и процессы. 2015. №1. С. 53—56.

50. Schein E.H. Organizational Socialization and the Profession of Management. Industrial Management Review. — 1968. — Pp. 1 – 16.

Приложение 1. Расчет финансово—экономических показателей деятельности

Затраты на 1 руб. выручки = Себестоимость / Выручка от продаж

Затраты на 1 руб. выручки (2018 г.) = 7400 / 12179 = 0,61

Затраты на 1 руб. выручки (2019 г.) = 8358 / 13755 = 0,61

Затраты на 1 руб. выручки (2020 г.) = 8845 / 14267 = 0,62

Производительность труда = Выручка от продаж / Численность персонала * 1000

Производительность труда (2018 г.) =12179 / 598 * 1000 = 20366,2

Производительность труда (2019 г.) = 13755 / 605 * 1000 = 22735,5

Производительность труда (2020 г.) = 14267 / 611 * 1000 = 23350,3

Фондоотдача = Выручка от продаж / Величина основных фондов

Фондоотдача (2018 г.) =12179 / 13410 = 0,91

Фондоотдача (2019 г.) = 13755 / 15324 = 0,90

Фондоотдача (2020 г.) = 14267 / 17665 = 0,81

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств = Выручка от продаж / Величина оборотных средств

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (2018 г.) = 12179 / 2503 = 4,87

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (2019 г.) = 13755 / 3480 = 3,95

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (2020 г.) = 14267 / 3788 = 3,77

Период оборота оборотных средств, дни = 365 / Коэффициент оборачиваемости оборотных средств

Период оборота оборотных средств (2018 г.) = 365 /4,87 =75,01

Период оборота оборотных средств (2019 г.) = 365 / 3,95 = 92,34

Период оборота оборотных средств (2020 г.) = 365 / 3,77 = 96,91

Рентабельность активов ROA, % = Чистая прибыль / (Величина основных фондов + Величина оборотных средств) * 100

Рентабельность активов ROA (2018 г.) = 2201 / (13410+2503) = 13,83 %

Рентабельность активов ROA (2019 г.) = 2704 / (15324+3480) = 14,38%

Рентабельность активов ROA (2020 г.) = 3037 / (17665+3788) = 14,16%

Рентабельность продаж *ROS*, % = Прибыль (убыток) от продаж / Выручка от продаж * 100

Рентабельность продаж *ROS* (2018 г.) = 4779 / 12179 * 100 = 39,24%

Рентабельность продаж *ROS* (2019 г.) = 5397 / 13755 * 100 = 39,24%

Рентабельность продаж *ROS* (2020 г.) = 5422 / 14267 * 100 = 38,00%

Приложение 2. Расчет коэффициентов динамики кадров

1) **Коэффициент оборота по приему.**

$$К_{пр} = Ч_{принятых} / Ч_{ср. спис} * 100\%$$

где $Ч_{принятых}$ — численность вновь принятых на работу в анализируемом периоде.

В 2019 г. $К_{пр} = 79 / 605 * 100 = 13\%$; в 2020 г. $К_{пр} = 83 / 611 * 100 = 14{,}4\%$.

2) **Коэффициент оборота по выбытию**

$$К_{в} = Ч_{выбывших} / Ч_{ср. спис} *100\%$$

где $Ч_{выбывших}$ — численность уволенных работников, $Ч_{ср. спис}$ — среднесписочная численность работников.

В 2019 г. $К_{в} = 29 / 605 * 100 = 4{,}8\%$; а в 2020 г. $К_{в} = 34 / 611 * 100 = 5{,}6\%$.

3) **Коэффициент текучести кадров**

$$К_{т} = Ч_{текучести\ кадров} / Ч_{ср. спис} *100\%$$

где $Ч_{текучести\ кадров}$ — численность работников, уволенных по причинам текучести.

В 2019 г. $К_{т} = 29 / 605 *100 = 4{,}8\%$; а в 2020 г. $К_{т} = 34 / 611 *100= 5{,}6\%$.

4) **Коэффициент замещения**

$$К_{замещения} = [(Ч_{принятых} — Ч_{выбывших}) /Ч_{ср.спис}]*100\%$$

В 2019 г. $К_{замещения} = [(79 — 29) / 605]*100\% = 8{,}3\%$; а в 2020 г. $К_{замещения} = [(88 — 34) / 611]*100\%= 8{,}8\%$.

5) **Коэффициент постоянства кадрового состава**

$$К_{пкс} = (Ч_{п.р.}/ Ч_{ср. спис})*100\%$$

В 2019 г. $К_{пкс} = (600 / 605)*100\% = 99{,}2\%$; В 2020 г. $К_{пкс} = (606 / 611) * 100\% = 99{,}2\%$.

Приложение 3. Данные анкетного опроса персонала

Вопрос/величина оценки	Средний балл	Разброс оценок (количество)					Разброс оценок (в процентах)				
		Отлично, полностью	Хорошо, почти	удовлетворительно, затрудняюсь	Неудовлетворит	Негативно, не	1	2	3	4	5
Работа в компании хорошо спланирована и организована	4,5	54	34	9	3	0	54	34	9	3	0
В настоящий момент у меня есть достаточно возможностей повлиять на планирование моей работы	2,4	37	32	17	12	2	37	32	17	12	2
Мой руководитель интересуется моими профессиональными знаниями	3,8	45	46	9	3	1	45	46	9	3	1
Навыки и знания, которыми я владею, полностью используются в работе	4,1	53	33	4	3	7	53	33	4	3	7
Было бы здорово получить дополнительное образование в области моей профессиональной компетенции	3,5	21	38	39	2	0	21	38	39	2	0
Я мог бы сам неплохо обучать своих коллег в свободное время тому, что я знаю и умею делать хорошо	4,1	45	29	11	12	3	45	29	11	12	3
Оплата, которую я получаю за мою работу, хорошо соответствует моему выполнению этой работы;	3,0	45	12	16	22	5	45	12	16	22	5
Меня удовлетворяет система материального стимулирования моего труда в фирме	3,2	8	12	4	34	38	8	12	4	34	38
Было бы очень важно иметь программу негосударственного пенсионного страхования	3,8	6	13	10	45	26	6	13	10	45	26

на предприятии;											
Я мог бы работать лучше в другом месте (должности) в фирме (отделе);	4,1	23	19	37	2	0	23	19	37	2	0
Работа, которую я выполняю, мне очень нравится	4,6	31	24	28	13	4	31	24	28	13	4