Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Направление ***38.03.02*** (код) **Направленность** (наименование)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему **ОПТИМИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО НАБОРУ, ОТБОРУ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ХАДАССА МЕДИКАЛ»**

Обучающийся _____ _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Руководитель _____ _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

МОСКВА 2023 г.

Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

обучающемуся Фамилия Имя Отчество

1. Тема: «Оптимизация работы по набору, отбору и профессиональной адаптации персонала в ООО «Хадасса Медикал»

2. Срок сдачи обучающимся законченной работы «___» _____ 202__ г.

3. Исходные данные к ВКР: научная и учебная литература, интернет ресурсы.

4. Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов):

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАБОТЫ ПО НАБОРУ, ОТБОРУ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Понятие и сущность набора и отбора персонала

1.2. Значение, виды и методы профессиональной адаптации персонала

1.3. Современные инструменты набора, отбора и профессиональной адаптации персонала

Глава 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПО НАБОРУ, ОТБОРУ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ХАДАССА МЕДИКАЛ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Хадасса Медикал»

2.2. Анализ применяемых методов набора и отбора персонала ООО «Хадасса Медикал»

2.3. Оценка эффективности профессиональной адаптации персонала ООО «Хадасса Медикал»

Глава 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАБОТЫ ПО НАБОРУ, ОТБОРУ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ХАДАССА МЕДИКАЛ»

3.1. Мероприятия по совершенствованию работы по набору и отбору персонала ООО «Хадасса Медикал»

3.2. Направления оптимизации профессиональной адаптации персонала ООО «Хадасса Медикал»

3.3. Прогноз эффективности разработанных мероприятий

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

5. Перечень графического материала ___таблиц, ___ рисунков.

6. Приложения ___.

Дата выдачи задания __.__.202__ Задание принял (дата) __.__.202__

Подпись руководителя _____ Подпись обучающегося_____

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5
Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАБОТЫ ПО НАБОРУ, ОТБОРУ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....8
1.1. Понятие и сущность набора и отбора персонала.....8
1.2. Значение, виды и методы профессиональной адаптации персонала.....14
1.3. Современные инструменты набора, отбора и профессиональной адаптации персонала.....28
Глава 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПО НАБОРУ, ОТБОРУ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ХАДАССА МЕДИКАЛ».....35
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Хадасса Медикал» 35
2.2. Анализ применяемых методов набора и отбора персонала ООО «Хадасса Медикал».....40
2.3. Оценка эффективности профессиональной адаптации персонала ООО «Хадасса Медикал».....47
Глава 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАБОТЫ ПО НАБОРУ, ОТБОРУ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ХАДАССА МЕДИКАЛ».....56
3.1. Мероприятия по совершенствованию работы по набору и отбору персонала ООО «Хадасса Медикал».....56
3.2. Направления оптимизации профессиональной адаптации персонала ООО «Хадасса Медикал».....63
3.3. Прогноз эффективности разработанных мероприятий.....69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....77

ВВЕДЕНИЕ

Российский рынок труда развивается довольно динамично, поэтому рано или поздно любая развивающая компания приходит к решению о расширении штата, поскольку подбор персонала является важным процессом в бизнесе любого направления. Без качественного набора, отбора и адаптации персонала невозможно собрать эффективную команду, именно поэтому этому процессу уделяется большое внимание.

Проблема набора, отбора и адаптации специалистов является одной из острых проблем работодателей как в России, так и за рубежом, что абсолютно не связано с количеством предложений на рынке труда. Это вполне объяснимо, поскольку от способности организации привлечь грамотных перспективных специалистов зависит эффективность ее деятельности.

Актуальность оптимизации работы по набору специалистов обусловливается не только вопросами оптимизации расходов компаний по подбору высококвалифицированного персонала, но и проблемами, связанными с адаптацией специалистов, поддержанием эффективности их труда. С этой целью необходима оптимизации работы по адаптации специалистов, что подразумевает, прежде всего, разработку эффективных адаптационных программ, которые позволят сотрудникам познакомиться с особенностями работы в компании, чтобы за короткий промежуток времени достичь максимального уровня производительности.

Согласно исследованиям BrandonHallGroup, компании, использующие эффективную программу адаптации, удерживают 82% новых сотрудников и повышают производительность более чем на 70%.

Объект исследования — ООО «Хадасса Медикал».

Предмет исследования — адаптация персонала.

Целью данной работы является разработка мероприятий по оптимизации работы по набору, отбору и профессиональной адаптации персонала в ООО «Хадасса Медикал».

Исходя из поставленной цели, в рамках данной работы, предполагается решение следующих задач:

- изучить понятие и сущность набора и отбора персонала;

- рассмотреть значение, виды и методы профессиональной адаптации персонала;

- выделить современные инструменты набора, отбора и профессиональной адаптации персонала;

- представить организационно-экономическую характеристику ООО «Хадасса Медикал»;

- проанализировать применяемые методы набора и отбора персонала ООО «Хадасса Медикал»;

- оценить эффективность профессиональной адаптации персонала ООО «Хадасса Медикал»;

- разработать мероприятия по совершенствованию работы по набору и отбору персонала ООО «Хадасса Медикал»;

- предложить направления оптимизации профессиональной адаптации персонала ООО «Хадасса Медикал»;

- представить прогноз эффективности разработанных мероприятий.

На основе обобщения зарубежного и отечественного как теоретического, так и практического опыта в области адаптации персонала, а также на основании результатов диагностики текущего состояния подбора, отбора и адаптации врачей в ООО «Хадасса Медикал», 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 ООО «Хадасса Медикал» 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%.

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. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАБОТЫ ПО НАБОРУ, ОТБОРУ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Понятие и сущность набора и отбора персонала

Набор персонала – это процесс, который позволяет выявить соединение умений, навыков, знаний претендентов и фактических работников с требованиями рабочего места.

В процессе подбора персонала необходимо проанализировать профессиональные и личностные качества претендента на вакансию:

1) насколько качественно кандидат будет выполнять работу;

2) насколько кандидат обучаем, поскольку технологии не стоят на месте и каждый год внедряется всё больше и больше нового оборудования для автоматизации и упрощения процесса работы;

3) подходит ли кандидат именно на эту должность, а также если есть несколько вакансий в организации, то можно предложить именно ту, которая наиболее подходит для кандидата в силу его профессиональных способностей. Для того, чтобы ответственно подойти к поиску нового персонала, существуют следующие способы подбора: традиционные и современные (рис. 1.1).

Одним из наиболее распространенных способов поиска персонала является подбор кандидатов на специализированных сайтах, например, таких как HeadHunter. Преимуществом данного способа является большая база кандидатов с собранными резюме. Новшеством в данной системе является сервис «Вопросы и тесты», которые помогают оценить квалификации специалистов. Данный сервис помогает сократить количество кандидатов, оценить профессионализм и опыт, а также узнать больше о характере соискателя еще до собеседования.

Другим не менее распространенным способом является подбор кандидатов в социальных сетях. Суть данного способа заключается в объединении людей в узконаправленные сообщества (например, сообщество в VK «Работа в Москве»), где выкладывают объявления о вакансиях. По нашему мнению, данный метод

является наименее эффективным, поскольку популярность социальных сетей с каждым годом падает.

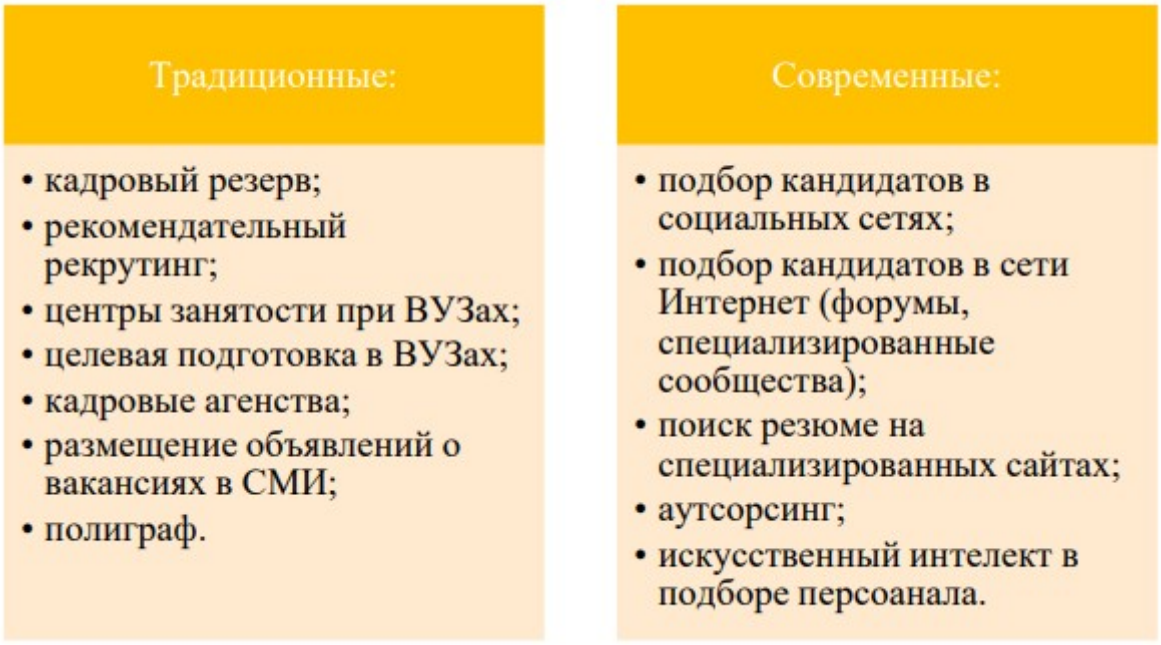


Рисунок 1.1 - Методы поиска при подборе персонал

Наиболее популярным способом поиска персонала является аутсорсинг. Аутсорсинг предоставляет собой наем другой компании для решения бизнес-задач. Преимуществом данного метода является расширенная база специалистов, а также снижение издержек, поскольку такие специалисты не числятся в штате компании, в силу чего отпадает необходимость заниматься их кадровым делопроизводством, вести бухгалтерский учет и так далее. Недостатками такого способа является зависимость от внешних исполнителей; возможность утечки конфиденциальных данных, но всё это решается с помощью грамотно составленного договора.

Минимизировать данные недостатки можно путем соблюдения определенных принципов, которыми следует руководствоваться на этапе набора специалистов, что позволит улучшить состав персонала ещё на этапе отбора [20, с. 21].

Принципы перечислены на рисунке 1.2., рассмотрим их подробнее.



Рисунок 1.2 – Принципы набора и отбора персонала

Самый интересный способ подбора персонала – это использование искусственного интеллекта, так как данный способ позволяет существенно сократить время при подборе кандидатов.

Искусственный интеллект – это система, которая научена принимать какие-то решения без вовлечения человека. Существенным примером ИИ являются чат-боты, которые способны вести диалог с кандидатом и далее выставлять оценку его потенциальной эффективности, и передавать данную информацию рекрутеру. Помимо этого, искусственный интеллект помогает находить и оценивать кандидатов.

Например, робот Sever.AI от компании TalentTech помогает находить и оценивать кандидатов, общаться с ними в текстовом, голосовом и видео-формате и автоматически предоставлять всем обратную связь. Данный ИИ не может полностью заменить рекрутера, но забирает на себя всю рутину поиска персонала, чтобы у HR-менеджера осталось больше времени на работу с предоставленной информацией.

С уверенностью можно сказать, что технологии последнего десятилетия в подборе персонала с каждым годом всё совершенствуются. Компетентность

персонала напрямую влияет на конкурентные возможности бизнеса (компании, предприятия) и его стратегические преимущества. Объявляя набор на открытую вакансию в организации, наибольший акцент делают на компетентность соискателя, отбор позволяет определить уровень профессионализма, после чего происходит наем.

Важным этапом в процессе оптимизации работы по набору, отбору и адаптации специалистов является способность аппарата управления выявить наиболее сильные стороны сотрудника, развивать их и максимально эффективно использовать в процессе его деятельности.

Исследуя опыт различных стран в сфере отбора и найма персонала можно выделить три направления: вариант США или западный; вариант Японии или восточный; вариант России.

Рассмотрим подходы к подбору персонала в разных странах. В США чаще всего персонал отбирают, используя традиционные принцип, акцентируя внимание на специальных профессиональных знаниях и навыков. При отборе специалистов принимается во внимание образование, опыт, психологические особенности (умение ладить с людьми), умение работать в коллективе.

В США на предприятиях ориентируются на специалистов узкого профиля, поэтому их продвижение по службе возможно только по вертикали, то есть, если человек является финансовым аналитиком, то он сможет сделать карьеру только в этой сфере. Это несколько ограничивает карьерные возможности, поэтому управленцы часто переходят из одной компании в другую. Обязательным этапом приема специалистов на работу является тестирование, причем критерии отбора каждое предприятие разрабатывает для себя самостоятельно.

В странах Азии существуют три страны с высокой активностью на рынке труда:

1) Япония;

2)Сингапур;

3) Гонконг.

В первой население чуть меньше 3 миллионов человек самый активный и развитый рынок других среди стран азиатского региона. Люди попадают на рынок быстро и столь же быстро трудоустраиваются, набор персонала не менее важен, чем продажи.

В Сингапуре безработица невысокая, но при этом высокий спрос на персонал, что позволяет процветать рекрутинговым компаниям, которые предлагают компаниям кандидатов, найденных на международном рынке, дополняя предложение соискателей внутреннего рынка.

В Гонконге оживленная экономика и активно развивающийся рынок труда. В Гонконге рынок труда постоянно меняется, молодые специалисты меняют работу раз в год, что делает постоянное место работы временным, либо похожим на срочную работу по контракту. Благодаря недостатку работников с квалификацией женщины имеют больше возможностей для работы. Здесь женщины достигают высоких должностей чаще, чем в других странах азиатского региона.

В Японии система управления персоналом значительно отличается от аналогичных систем в других странах, поскольку построена на менталитете работников.

Для предприятий Японии характерны корпоративные ценности, отсутствие конфликтов, слаженная продуктивная работы, дружеские отношения в коллективе, что во многом обусловлено национальным составом коллектива. Япония постепенно отказывается от пожизненного найма в пользу более приемлемых для других стран форм занятости. Именно Япония первой стада делать акцент на людях в управлении персоналом и приобщать работников к делам компании в сфере производства качественной продукции.

Российские крупные предприятия привлекают на работу студентов последних курсов вузов для того, чтобы после его окончания они пришли работать на эти предприятия. Однако в России не получил должного развития институт наставничества, несмотря на то, что такую практику пытаются использовать многие предприятия.

По-другому обстоит дело в малом бизнесе. Когда на малых нужно быстро найти специалистов или рабочих на свободные вакансии, они не особенно внимательно изучают резюме и приглашают всех имеющихся соискателей, не заботясь о проведении всех этапов отбора.

В итоге на малых предприятиях работает много некомпетентных работников, что может привести предприятие к банкротству. За рубежом активно и широко используются такие контактные методы оценки как, разные тесты, позволяющие отбирать специалистов и расставлять его на соответствующие позиции в организации, замещать отсутствующих работников и планировать работу с персоналом. Если говорить о российском опыте, стоит отметить, что чаще всего тесты в российских компаниях используются для того, чтобы повести диагностику знаний в профессиональной сфере, а иногда для того, чтобы оценить профессиональную пригодность.

Самым эффективным и надежным мероприятием в сфере отбора и найма персонала, по мнению передовых отечественных и зарубежных компаний, являются профессиональные испытания и одна из их разновидностей – оценочные центры. Однако, используются они нечасто, что обусловлено двумя причинами: ограниченность профессиональными группами и высокой стоимостью.

Необходимо отметить, что рекрутмент уже давно начал переходить в онлайн во всех странах мира. В связи с этим появляются все новые и новые инструменты и возможности для поиска специалистов. Рекрутеры многих стран, включая Россию уже давно пользуются ресурсами интернет-технологий для поиска специалистов (сайты вакансий, социальные сети), но сегодня этот способ стал особенно актуален из-за массового перехода людей в онлайн. По данным Staff.com, 92% компаний активно ищут новых сотрудников через социальные сети, а 73% рекрутеров утверждают, что наняли их успешно.

1.2. Значение, виды и методы профессиональной 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, с. 52].

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, с. 47].

Изучение данного понятия позволяет сделать вывод о том, что с точки зрения управления персоналом его адаптация основывается на способностях работника уметь подстроиться под работу сложившего трудового коллектива, его нормы и правила, под условия труда, действующие в конкретной организации. Что позволит работнику занять своё место, эффективно осуществлять профессиональную деятельность.

Успех адаптационного процесса заключается в построении благоприятных межличностных отношений в трудовом коллективе, осуществлении эффективной работе и видении карьерного роста.

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, с. 87].

Адаптационный процесс сотрудника включает в себя выполнение следующих задач, основной перечень которых представлен в виде рисунка 1.3:

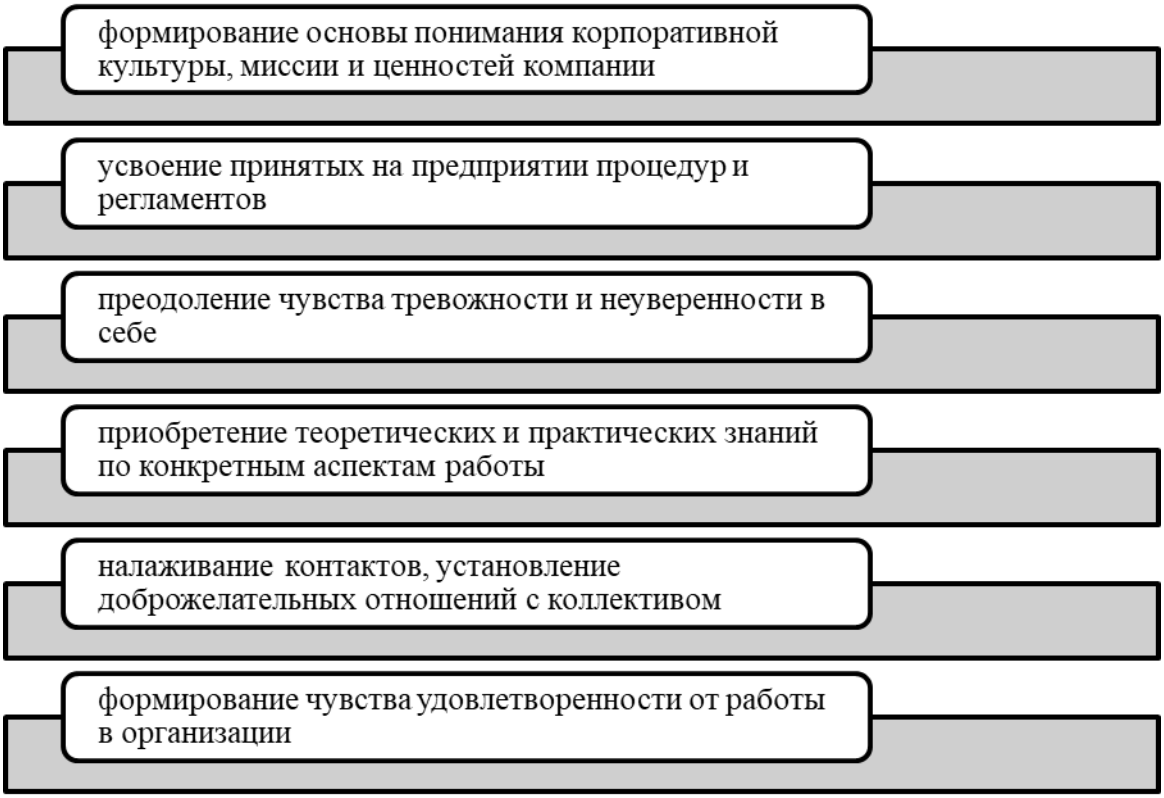


Рисунок 1.3 – Задачи адаптационного процесса персонала

Однако, в современной литературе процесс адаптации персонала подразумевает не только подход, когда работник вынужден подстраиваться под условия работы конкретной организации, но и взаимность данного процесса со стороны сотрудников компании.

Такой подход взаимного адаптационного процесса является наиболее оптимальным, позволяющий в наиболее короткие сроки вовлечь нового сотрудника в трудовой процесс, что не только повышает конкурентоспособность компании, но и позволит привлекать к себе наиболее квалифицированных сотрудников, способных оценить процесс взаимной адаптации.

Таким образом, с организационной точки зрения, подход взаимного адаптационного процесса для компании позволяет решить следующие важные задачи (рисунок 1.4):

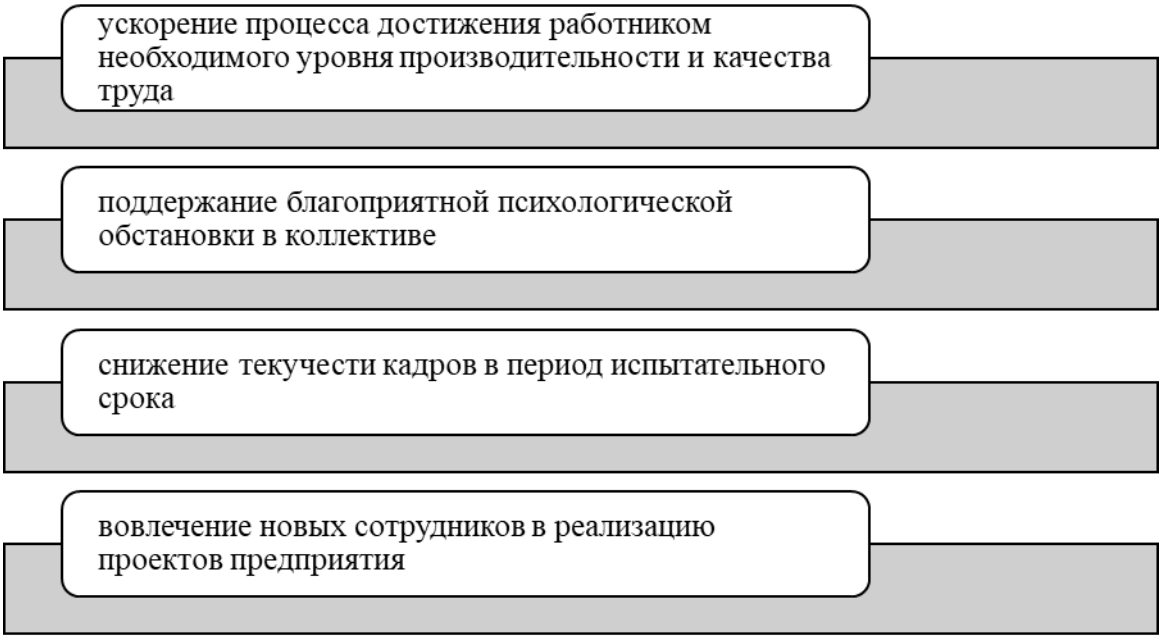


Рисунок 1.4 – Плюсы от взаимного адаптационного процесса персонала

Эффективность адаптационного процесса персонала зависит не только от способностей работника к адаптации, но и от совокупности определенных методов компании, направленных на вовлечение сотрудника в профессиональную деятельность.

В отечественной практике широко применяются непроизводственные методы адаптационного процесса к числу которых относятся: наставничество, метод неформализованного сопровождения, использование командных тренингов, инструктажей.

Помимо перечиненных методов адаптации современных крупные отечественные компании применяют также зарубежные методы, перечень, суть, достоинства и недостатки которых рассмотрим в рамках данного пункта исследования.

Одним из распространенных методов адаптации за рубежом является метод Buddying (от англ. buddy – дружок, приятель, товарищ), который ориентирован на формирование сплоченного коллектива, основанного на взаимопомощи, взаимовыручке и поддержке. Выделим основные плюсы и минусы данного метода (рисунок 1.5).

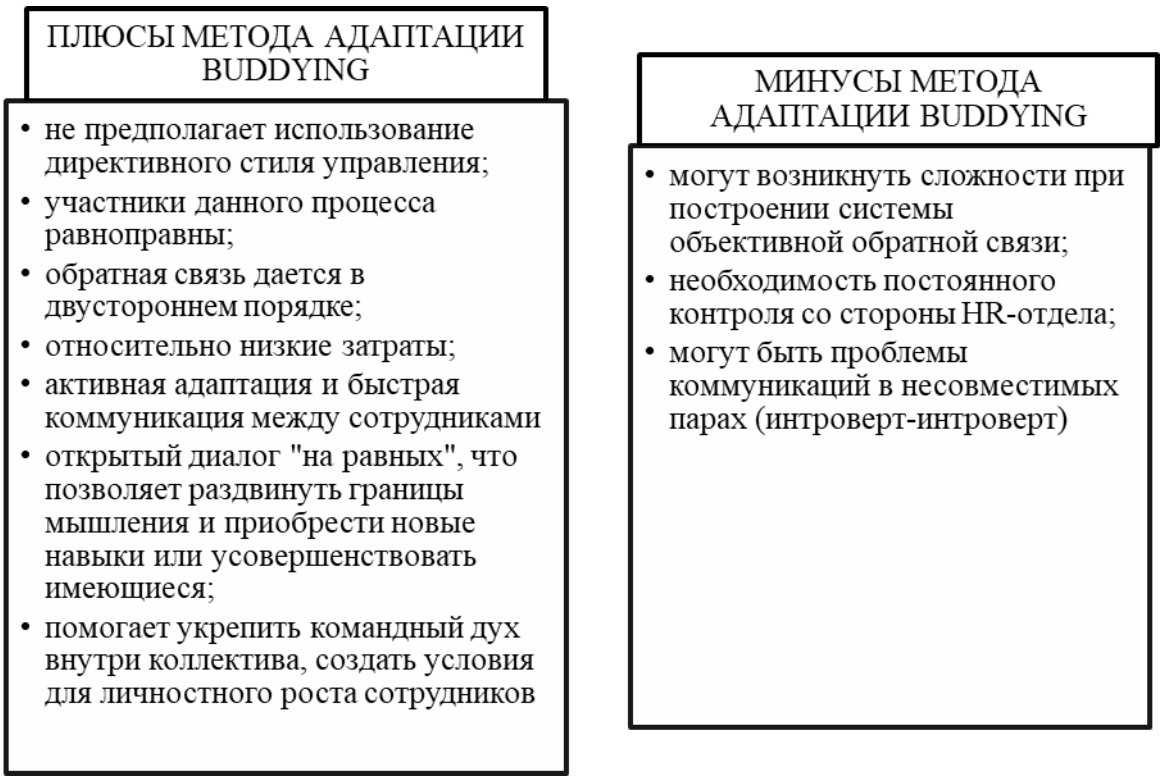


Рисунок 1.5 – Плюсы и минусы метода адаптации Buddying

Ещё один распространенный метод адаптации за рубежом – метод Job Shadowing (от англ. shadow — тень) – новичок наблюдает за работой и поведением более опытного сотрудника, сопровождая его в течение всего рабочего дня. По итогам дня оцениваются способности новичка к адаптации и его профессиональной деятельности. Выделим основные плюсы и минусы данного метода (рисунок 1.6).

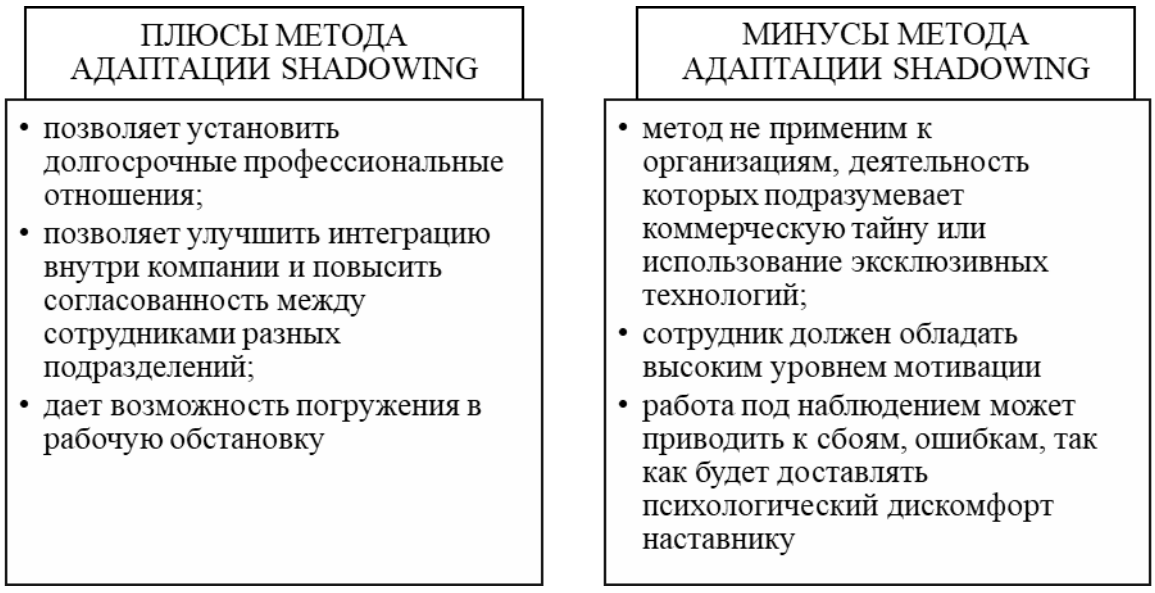


Рисунок 1.6 – Плюсы и минусы метода адаптации Shadowing

Методика адаптации Secondment (от англ. secondment — командирование) подразумевает временный перевод сотрудника на работу в другой департамент или другую организацию с целью освоения новых областей деятельности, получения новых умений и навыков. Выделим основные плюсы и минусы данного метода (рисунок 1.7).



Рисунок 1.7 – Плюсы и минусы метода адаптации Secondment

Метод e-learning (дистанционное обучение) или blendedlearning (смешанное обучение) – самостоятельное дистанционное изучение материалов и повышение профессиональных знаний за счет использования информационных и электронных технологий. Выделим основные плюсы и минусы данного метода (рисунок 1.8).

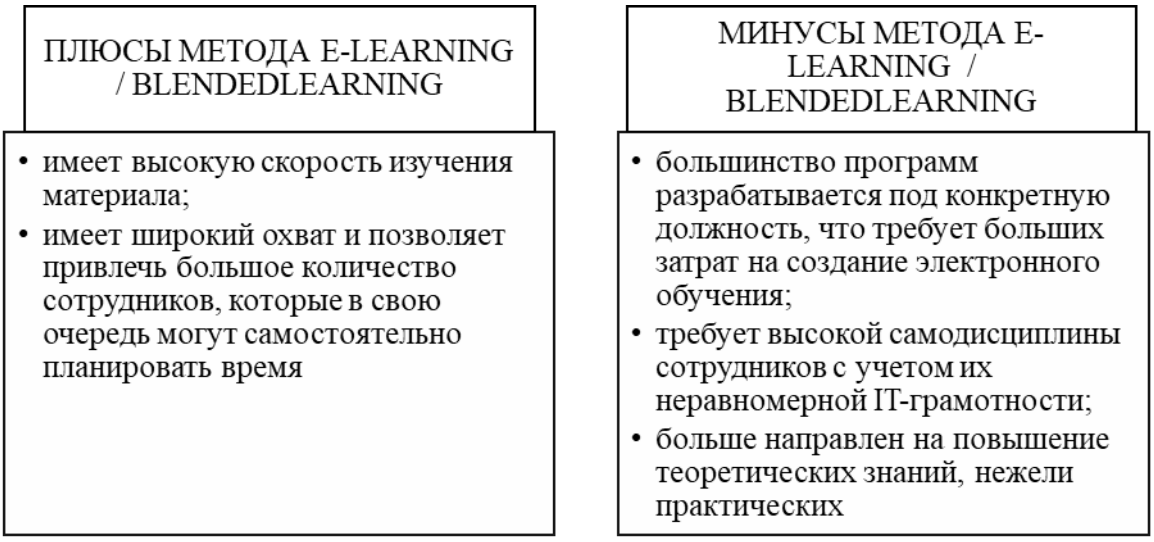


Рисунок 1.8 – Плюсы и минусы метода e-learning / blendedlearning

Тем не менее, при всех имеющихся недостатках применения, в условиях цифровизации, с учетом совершенствования современных технологий метод адаптации e-learning/ blendedlearning является востребованным, активно применяемым и перспективным методом адаптации, как в зарубежных, так и в российских организациях.

Адаптация других перечисленных методов в российской практике может быть затруднена. Так, по мнению специалистов, такие методы, как, shadowing и buddying могут использоваться российскими компании не в чистом виде, а в качестве разновидностей обучения, наставничества. А такой метод, как secondment, который широко применяется за рубежом, в российских компаниях также не может применяться в чистом виде, что обусловлено отсутствием необходимой законодательной базы и документации для оформления процесса ротации сотрудников (secondment). В российской практике данный метод может быть осуществим в виде стажировок («стажировка на рабочем месте»), что закреплено нормами Трудового кодекса в разделе норм охраны труда).

Таким образом, рассмотренные в данном пункте исследования методы адаптации могут применяться не только в зарубежной, но и российской практике, с учетом адаптации их под внутренние и внешние факторы. Учет внешних факторов (законодательство, состояние экономики, уровень конкуренции и т.д.) и внутренних (должность сотрудника, уровень его квалификации, отраслевая принадлежность и масштабы компании) позволит сформировать оптимальные адаптационные методы персонала.

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 [9, с. 102].

Адаптация персонала представляет собой многосторонний процесс, который можно классифицировать по различным признакам (таблица 1.1) [14].

Таблица 1.1

Классификация адаптации персонала [14, с. 50]

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

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, с. 87].

Система – это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях между собой и образующих определенную целостность, единство [17, с. 69].

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 1.2).

Таблица 1.2

Преимущества наличия в организации системы адаптации [25, с. 102]

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, с. 54].

Формирование системы адаптации персонала основывается на специфики деятельности определенного предприятия, что в дальнейшем позволяет эффективно внедрить ее с целью снижения текучести кадров, повышения благополучия социально-психологического климата организации, экономии затрат на подбор персонала, сокращения процесса вхождения в должность новых сотрудников и включения их в рабочие процессы. Результатом грамотного построения процессов адаптации работников является желание персонала качественно выполнять свои трудовые обязанности в данной организации, улучшая и совершенствуя их для эффективного функционирования предприятия [11, с. 56].

Для удовлетворения конкретных потребностей организаций используются различные виды адаптации, среди которых выделяют:

- профессиональная адаптация – это процесс формирования необходимых навыков и знаний, которые будут применены на данном месте работы;

- социально-психологическая адаптация – это процесс привыкания к трудовому коллективу и организационной культуре, сложившейся на предприятии;

- психофизиологическая адаптация – это процесс, в течении которого сотрудник приспосабливается к различным особенностям условий труда на рабочем месте;

- организационно-экономическая адаптация – это процесс привыкания к механизму и устройству функционирования предприятия.

В зависимости от категории сотрудников, адаптирующихся к условиям работы предприятия, выделяются различные направления адаптации:

1. Первичная адаптация – представляет собой процесс приспособления работников, не имевших ранее опыта работы и коммуникации в коллективе, среди которых выделяют молодых сотрудников и студентов учебных заведений.

2. Вторичная адаптация – проявляется в адаптации персонала, имеющих профессиональный опыт, при смене должности или переходе в другую организацию, транслирующей свои правила и ценности, к которым необходимо приспосабливаться.

Социальная составляющая являются главной в первичной адаптации, поскольку именно в данной адаптации происходит установление взаимодействия между сотрудниками в трудовом коллективе и формирование имиджа специалиста. В процессе вторичной адаптации выделяют два типа перемещения работника в организации – вертикальное и горизонтальное.

Вертикальное перемещение связано с сокращением или повышением сотрудника в должности, а горизонтальное перемещение предполагает ротацию работника в другой отдел, департамент или подразделение. Стоит отметить, что вторичных адаптаций у сотрудника в процессе трудового пути может быть несколько, в то время как первичная трудовая адаптация проходит один раз в начале трудовой деятельности.

Основными факторами, оказывающими непосредственное влияние на качество, сроки и эффективность адаптации специалистов в организации, выступают следующие условия:

- соблюдение правил проведения адаптации сотрудников на конкретном предприятии, с которыми был ознакомлен специалист при приеме на работу;

- существование возможностей для инноваций и качественных изменений на рабочем месте;

- соответствие трудовой деятельности и специальности, полученной в процессе обучения и получения профессионального опыта;

- обеспечение необходимыми для осуществления трудовой деятельности принадлежностями и оборудованием;

- доступность получения информации из корпоративных источников, от коллег и руководства об организации и непосредственной работе;

- наличие возможностей карьерного роста на предприятии и развития сотрудников в целом;

- особенности социально-психологической атмосферы на предприятии.

От соблюдения указанных условий зависит успешная и эффективная адаптированность работника, обеспечивающая начало карьерного пути, и дальнейшего развития сотрудника путем улучшения его профессиональных навыков и увеличения накопленных знаний.

Тип адаптационной политики «адаптация-наблюдение» не предполагает обучения на рабочем месте, новый сотрудник сразу приступает к выполнению своих трудовых функций. Работодатели наблюдают за этим процессом, после чего предпочитают обсуждать заработную плату и обязанности сотрудника, посмотрев на него в деле. В случае если работник недостаточно хорошо справляется со своими трудовыми функциями, нанимают другого.

Данный подход не учитывает социально-психологическую сторону адаптации, а значит, может оставить негативное впечатление и разочарование у уволенного сотрудника.

Тип адаптационной политики «стресс-адаптация» представляет собой четко спланированный план испытательного срока нового специалиста. Испытательный срок в таком подходе сопровождается сложными и изматывающими заданиями, которые касаются непосредственной трудовой деятельности. Работник, который проходит испытательный срок остается в организации. Однако, часто при таком подходе к адаптации персонала, сотрудники, прошедшие испытательный срок и зачисленные в штат, начитают расслабляться и не так качественно выполнять трудовые обязанности.

Коллектив же старается не замечать новых сотрудников, поскольку неизвестно как долго продержится новичок в организации. В результате чего,

прием на работу лучших специалистов может закончится появлением конфликтов в коллективе.

В свою очередь, тип адаптационной политики «адаптация-партнерство» является наиболее эффективным для современных организаций, поскольку согласно ему, работодатель понимает, что кандидатов, идеально подходящих на должность, не бывает, а соответственно, поиск сотрудника осуществляется до тех пор, пока не найдется подходящий работник. Данного сотрудника обучают, знакомят с историей, ценностями и нормами организации, а также прикрепляют наставника для быстрого и безболезненного вхождения в трудовой процесс и коллектив предприятия [4, с. 69].

Сроки проведения процесса адаптации персонала устанавливаются каждой организацией индивидуально. Характерной особенностью данного процесса является то, что адаптация не имеет временных ограничений и может длиться до тех пор, пока сотрудник получит все необходимые знания и навыки для качественного выполнения своих трудовых функций и социализации в коллективе. Тем не менее, быстрая и профессионально осуществляемая адаптация снижает материальные затраты организации и нервное напряжение сотрудника, позволяя ему быстрее стать частью коллектива и начать выполнять свою работу полноценно [17, с. 87].

На процесс адаптации сотрудников оказывают влияние большое количество факторов, среди которых основными являются объективные и субъективные факторы. К объективным факторам относятся условия труда, организация технологического процесса, отраслевая спецификация организации, ее территориальное расположение. В свою очередь, субъективными факторами являются социально-демографические и психофизиологические особенности персонала, их уровень квалификации, а также степень карьерной заинтересованности.

Данные факторы следует рассматривать как условия, влияющие на течение, сроки и результаты процесса адаптации работников. Оценка факторов адаптации

персонала предопределяет в значительной мере ход и результат адаптационных процессов, ведь все факторы взаимодействуют друг с другом.

Отметим, что персонифицированный подход к анализу факторов адаптационного процесса имеет важное значение в процессе управления персоналом, так как степень воздействия определенных факторов подвержена влиянию отраслевых и производственных условий, условий деятельности трудового коллектива, что должно учитываться в совокупности с индивидуальными особенностями сотрудника.

Процесс адаптации персонала в организации является неотъемлемой частью работы службы персонала на предприятии, который включает прохождение определенных этапов. Первый этап адаптации персонала – подготовительный, его основная задача заключается в создании у сотрудника положительного впечатления о предприятии.

Современные российские организации используют различные подходы к адаптации персонала, что позволяет им удерживать сотрудников и быть конкурентоспособными на рынке труда. В компании «Selectel», предоставляющей на российском рынке услуги по аренде ITинфраструктуры для бизнеса, существует кейс по адаптации новых сотрудников, позволяющий ускорить процесс адаптации, ведь чем сложнее услуги, которые предоставляет организация, тем дольше будет адаптироваться новый специалист.

Для сотрудников, недавно принятых в компанию, создан полноценный обучающий курс с использованием LMS (системы дистанционного обучения). В данном курсе создатели подготовили информацию, разбитую на отдельные блоки, в которых использованы схемы, аналогии и метафоры для сложных высокоуровневых абстракций, а также разъясняются необходимые IT-термины. В процессе обучения сотрудник может пройти тест, который закрепит выученное и определит пробелы в обучении, к которым работнику необходимо вернуться. С целью актуализации и оптимизации обучающего курса, специалисты систематически проводят проверку работы системы, а также оценивают COR (индекс доходимости) – процент тех, кто успешно завершил обучение от общего

числа прошедших курс, а также NPS (индекс лояльности пользователей) и CSI (индекс удовлетворенности пользователей) [14, с. 69].

ПАО «МТС», являясь ведущей компанией в России и странах СНГ по предоставлению услуг мобильной связи, также активно реализует адаптационные мероприятия для новых сотрудников. В первый рабочий день работника за ним прикрепляется наставник, который поддерживает и помогает новому сотруднику на принципе полного равенства. Это позволяет работнику получать необходимые для него знания и навыки, перенимая и адаптируя под свою трудовую деятельность опыт наставника. Кроме того, новый сотрудник получает кружку и открытку с приятными для него пожеланиями.

Для социально-психологической адаптации в ПАО «МТС» существует внутренняя социальная сеть, где пользователь может вступать в группы, общаться с другими сотрудниками компании, получать лайки и менять статусы. Социальная сеть создана в формате обучающего курса, который разделен на четыре тематические группы. Каждая группа содержит практические задания и теорию для изучения определенной темы, связанной с деятельностью компании. Уровень накопленных знаний отражает статус каждого сотрудника, который определяется количеством лайков, поставленных другими сотрудниками во время всего процесса обучения.

Также на странице профиля у каждого работника указаны четыре шкалы, показывающие стадию изучения новым работником знаний в рамках предлагаемых блоков. Тем самым, в данной социальной сети персонал может познакомиться с необходимой для него информацией и коллегами по работе [25, с. 87].

В металлургической и горнодобывающей компании «ЕВРАЗ» для каждого нового сотрудника предусмотрена разработка адаптационного плана для каждого нового сотрудника, в котором включены блоки по обучению и развитию работника. Кроме того, для поднятия организационного духа компания предлагает новым сотрудникам принять участие в различных мероприятиях спортивного и развлекательного характера, что также повышает сплоченность в коллективе. План

адаптации также широко используется мировым лидером в кибербезопасности – АО «Лаборатория Касперского».

Данный план состоит из нескольких этапов, которые сопровождаются встречами с наставником. В рамках данных встреч обсуждаются задачи, необходимые для выполнения новым работником с целью прохождения им испытательного срока и дальнейшей работы в компании. Важным элементом адаптации персонала в компании является то, что для новых сотрудников организовываются специальные встречи, в ходе которых работник знакомится с компанией, ее услугами, ценностями и традициями, а опытные сотрудники делятся с новым работником информацией, необходимой для дальнейшей работы [12, с. 58].

Особый интерес представляет адаптация сотрудников, занимающих высокооплачиваемые должности. Примером адаптационного мероприятия для топовых позиций является компания ПАО «ВымпелКом», в которой разработана специальная программа под названием «100 дней». Данная программа подразумевает оценку не только адаптационных возможностей сотрудника, но и его профессиональных качеств и навыков. Данная оценка осуществляется посредством выступления сотрудника перед руководством компании с презентацией по реализации плана своей работы (по окончании испытательного срока в 100 дней).

1.3. Современные инструменты набора, отбора и профессиональной адаптации персонала

Для успешного функционирования любого предприятия необходимо использовать современные инструменты набора персонала. Но, прежде всего, с следует определить потребность в персонале, что подразумевает формирование определенной совокупности работников соответствующей структуры и

квалификации, объективно необходимых компании для реализации стоящих перед ней целей и задач согласно избранной стратегии развития.

Потребность в персонале условно делится на:

- общую, при которой нужное количество работников рассчитывается, исходя из производительности труда и запланированных объемов производства;

- дополнительную — определяется как разница между общей потребностью и прогнозами на определенный период или разница между общей и фактической потребностью (количество работников на начало определенного периода). Рассчитывается по отдельным подразделениям, отделам или по должностям и специальностям. В этом виде учитываются: текучесть кадров, вакантные рабочие места, рост предприятия и пр.

Схема этапов найма персонала представлена на рисунке 1.9, которая включает в себя два основных этапа:

1) подбор персонала;

2) отбор персонала [8, с. 67].

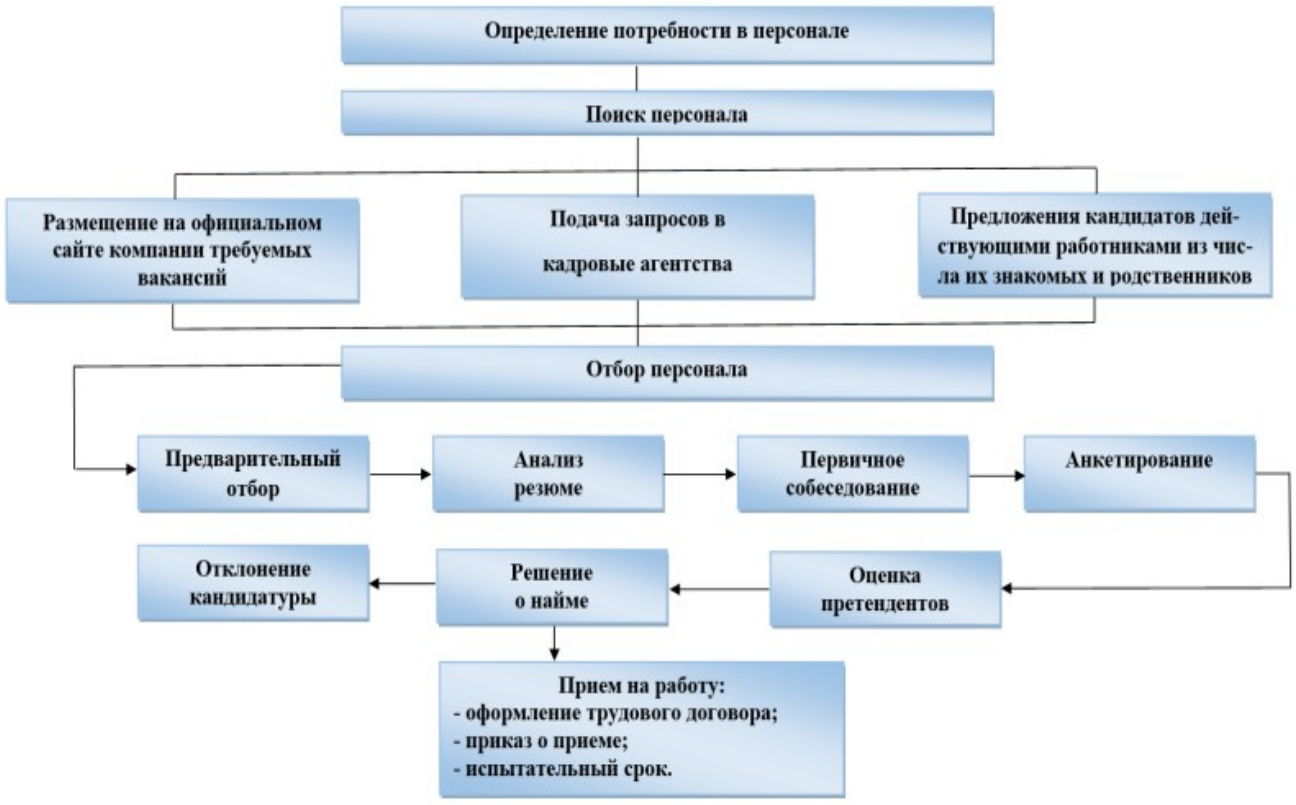


Рисунок 1.9 – Определение потребности в персонале [22, с. 74]

После определения потребности в персонале осуществляется поиск потенциальных кандидатов.

Условно, все каналы и источники поиска персонала можно разделить на две группы: внутренние и внешние.

Внутренними источниками поиска персонала выступают:

- Кадровый резерв
- Собственная база резюме
- Размещение в источниках компании (сайт, соц. сети)
- Рекомендации сотрудников
- Реферальные программы (например, «приведи друга»)

К внешним источникам относятся следующие:

Внешние:

- Работные сайты (hh.ru; rabota.ru, superjob.ru, zarplata.ru);
- Узкоспециализированные работные сайты (joblab.ru; careerist.ru; domkadrov.ru);
- Профессиональные форумы;
- Профессиональные журналы;
- Социальные сети;
- СМИ: радио, телевизор, газеты;
- Участие в тематических выставках, ярмарках, мероприятиях;
- Нетворкинг;
- Кадровые агентства;
- Центры занятости.

На рисунке 1.9 перечислены лишь некоторые источники поиска потенциальных кадров.

Следующим этапом является отбор персона, который включает следующие стадии:

- предварительный отбор;
- анализ резюме;
- первичное собеседование;

- анкетирование;

- оценка претендентов;

- принятие решения.

Предварительный отбор может включать беседу по телефону с кандидатом, наведение справок о нем, запрос информации об уровне образования и имеющемся опыте. Уже на стадии предварительного отбора может быть принято решение об отказе кандидату, если, например, уровень его образование не соответствует требованиям организации.

Следующая стадия – анализ резюме – это оценка представленной кандидатом информации, а так же данных с места прошлой работы.

Первичное собеседование проводится кадровой службой, может быть привлечен начальник отдела, куда требуется сотрудник. В ходе первичного собеседования обсуждаются не только вопросы соответствия кандидата на должность, но и условия работу: график, оплата и др.

Анкетирование проводится так же кадровой службой. Анкета разрабатывается кадровой службой и включает не только вопросы по оценке профессионального уровня кандидата, но и его коммуникационные и творческие способности.

Оценка претендентов осуществляется исходя из всей полученной на предыдущих стадиях информации.

По результатам оценки принимается решение о найме. Таким решением может быть отклонение кандидатуры и тогда процесс найма возвращается к этапу поиска кандидатов.

Так же решение может быть положительным, тогда осуществляется прием на работу, который включает оформление трудового договора, приказ о приеме и начало прохождения испытательного срока.

Далее рассмотрим инструменты отбора персонала, которые представлены на рисунке 1.10.



Рисунок 1.10 – Инструменты отбора персонала [11, с. 58]

Анализ и оценка заявительных документов включает несколько моментов:

- анализ заявления о приеме на работу, на какую должность претендует кандидат;

- анализ свидетельства, а так же других документов, подтверждающих уровень образования;

- проверка рекомендаций с прошлого места работы или же с места учебы;

- анализ фотографий – нужно убедиться в том, что на фото и кандидат, претендующий на должность это один человек, а так же в том что фото сделаны корректно и могут использоваться в личных делах;

- анализ и проверка анкет – подведение итогов анкетирования, обсуждение их с руководителем отдела;

- анализ трудовых испытаний;

- медицинское заключение – подтверждение о соответствия здоровья кандидату требованиям организации и должности.

Тестирование персонала включает тест производительности (то есть определение насколько эффективно и оперативно кандидат способен выполнять свои трудовые функции); тест на интеллект (определение уровня умственных

способностей); личностный тест (определение типа темперамента, коммуникационных способностей, лояльности к организации и т.д.).

В результате первичного собеседования или групповой дискуссии следующие показатели:

- выразительность поведения;

- анализ рабочего поведения;

- анализ социального поведения.

Графологическая экспертиза как инструмент отбора персонала направлена на:

- анализ личностного портрета;

- анализ рабочего портрета;

- анализ рабочих помех.

Сотрудник отдела кадров делает копии всех документов для хранения в личном деле, а справки — забирает оригиналы. И формирует пакет бумаг для приема на работу.

- Приказ о приеме на работу и предоставлении вычетов (если работник написал заявления и дал подтверждающие документы) — 1 экземпляр.

- Приказ о перечислении заработной платы на карточку (если есть заявление) — 1 экземпляр.

- Трудовой договор — 2 экземпляра.

- Опционально: Соглашение о неразглашении конфиденциальной информации (NDA — non-disclosure agreement) — 2 экземпляра [15, с. 87].

Кадровик обязан ознакомить специалиста под роспись с документами по организации труда, а именно:

- Правилами трудового распорядка.

- Должностной инструкцией.

- Правилами обработки персональных данных.

- Положением о коммерческой тайне.

- Положением об оплате труда, о премировании.

- Коллективным договором.

- Положением об аттестации работников (если в компании принята аттестация или грейды).

- Условиями труда и классом опасности (для этого все делали СОУТ — специальную оценку условий труда).

- Техникой безопасности на рабочем месте.

- Другими документами, регламентирующими организацию и безопасность труда.

Далее оформляется личное дело сотрудника — это физическая папка, в которой хранятся все бумажные документы сотрудника. Если часть документов электронные — то мы говорим, что личное дело состоит из 2 частей — бумажной и электронной. При увольнении сотрудника дело закрывается, но компания должна хранить закрытое дело довольно долго. Работодатели обязаны формировать личные дела и хранить их 50 лет с момента увольнения сотрудника, а по делам госслужащих и делам, которые были закрыты до 2003 года — 75 лет, ст. 22.1 ФЗ «Об архивном деле».

Любой кадровый документ по сотруднику (оригинал или копию) подшивают в папку и заносят в опись, соблюдая хронологию.

Таким образом, найм сотрудников представляет собой метод включения во весь процесс управления кадровой работы, но в то же время имеет свою политику оформления, функционирования, внутренней и внешней среды. Этот метод определен в теории и практике управления организационной структурой организаций. Найм персонала включает несколько стадий: определение потребностей в персонале; поиск кандидатов; отбор кандидатов; адаптация новых сотрудников.

Глава 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПО НАБОРУ, ОТБОРУ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ХАДАССА МЕДИКАЛ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Хадасса Медикал»

Клиника «Хадасса», основанная в начале прошлого столетия одноимённой женской сионистской организацией Америки, состоит из двух расположенных в Иерусалиме филиалов, каждый из которых является ведущей клиникой Израиля: филиалаа на горе Скопус и филиала в иерусалимском предместье Эйн Керем.

Общественная деятельница Генриетта Сольд (1860, Балтимор — 1945, Иерусалим) основала в 1912 году «Женскую Сионистскую Организацию Америки Хадасса», заложив этим основание израильской системы здравоохранения.

В 1913 году «Хадасса» послала в Палестину двух акушерок для помощи местным больницам. Они открыли маленькую станцию для оказания помощи молодым матерям и лечения трахомы, которая была очень распространена на Ближнем Востоке. В 1914 году началась война, но, несмотря на Мировую войну, в которую вступила Турция, «Хадасса» росла.

В 1918 году с целью организации системы здравоохранения в Палестину прибыли 44 человека: среди них инженеры-строители, врачи, административные служащие. В 1919 году «Хадасса» решила не ограничиваться только Иерусалимом: учреждение финансировало больницы, медицинские школы, стоматологические клиники, бесплатные столовые по всей стране.

В 1919 году «Хадасса» построила первую больницу в Тель-Авиве, затем — в Иерусалиме, Тверии, Хайфе и Цфате.

В конце 1922 года медицинская миссия была преобразована в медицинскую организацию «Хадасса», на базе которой была создана в 1939 году клиника «Хадасса».

Университетская клиника «Хадасса» (Иерусалим) является членом Американской больничной ассоциации и ряда престижных европейских медицинских сообществ.

Клиника «Хадасса» предоставляет пациентам из всех стран мира услуги, соответствующие самым высоким стандартам медицинской помощи и ухода за больными.

Клиника является многопрофильным университетским медицинским центром, специализирующимся во всех направлениях медицины. Особого успеха специалисты клиники добились в области

- онкологии;
- детской онкогематологии;
- орфанных заболеваний;
- спинальной хирургии;
- нейрохирургии;
- кардиологии.

Основными конкурентами ООО «Хадасса Медикал» являются:

— ТрастМед — многопрофильный медицинский центр;

— Многопрофильный медицинский центр «Альгида»;

— Столичная Медицинская Клиника (СМК) — медицинский центр.

Карта конкурентных групп представлена на рисунке 2.1.

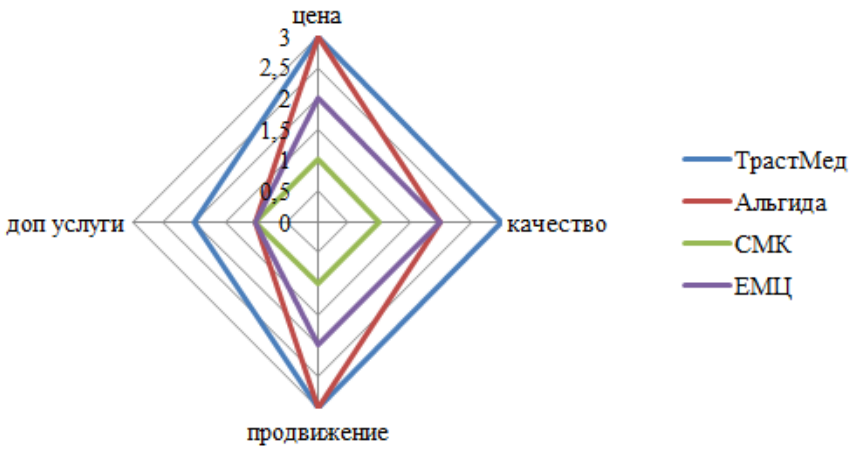


Рисунок 2.1 – Карта конкурентов компании ООО «Хадасса Медикал»

По карте конкурентных групп можно сделать следующий вывод: главными конкурентами ООО «Хадасса Медикал» являются «ТрастМед» и «Альгида» — многопрофильные медицинские центры.

Несмотря на сложный процесс лицензирования, а так же высокие требования к вхождению в данную отрасль, количество конкурентов продолжает увеличиваться. Население все чаще ставит в приоритет медицинские услуги на коммерческой основе обращению в государственные поликлиники и больницы. Это обусловлено сложившимся мнением о гарантированном качестве медицинских платных услуг. Так же часто потребителей привлекает и отсутствие очередей, сокращенные сроки ожидания результатов исследований, вежливое обращение и другие факторы.

Все это приводит к повышению спроса на частные медицинские клиники, а как известно спрос рождает предложение. В результате ежегодно открываются десятки новых клиник на коммерческой основе, различные диагностические центры и медицинские центры. Все это приводит к росту конкуренции и сложности привлечения новых потребителей.

Так же немаловажное значение приобретают поставщики. Данная проблема приобрела актуальное значение после событий 2022 года, что привело к уходу с рынка заграничных производителей медицинской техники и оборудования. Эти процессы оказали влияние на рост цен на поставляемое оборудование, а так же и вовсе отсутствие поставок. Замена импортного оборудования отечественными аналогами требует времени на обучение навыками работы с ним, а так же приводит к дополнительным расходам.

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.

Применительно к теме исследования, по результатам SWOT—анализа ООО «Хадасса Медикал» среди сильных сторон можно выделить: квалифицированный персонал компании, высокая организация системы обучения сотрудников. К прочим сильным сторонам компании также относятся: высокий уровень сервиса, качество обслуживания.

По результатам SWOT—анализа ООО «Хадасса Медикал» среди слабых сторон можно выделить: высокая цена на оказываемые услуги; высокая степень физического и морального износа основных фондов, что вызывает необходимость приобретения постоянно обновляющегося оборудования; отсутствие четкой политики по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью.

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 ООО «Хадасса Медикал» можно также выделить высокий уровень конкуренции на рынке медицинских услуг.

Согласно результатам анализа пяти сил Портера отметим, что угроза появления новых игроков на рынке медицинских услуг крайне незначительна ввиду необходимости больших денежных вложений для организации данной сферы деятельности, а также состоянием кризисной ситуации в отрасли в настоящее время.

Влияние поставщиков является незначительным ввиду большого количества компаний, предлагающих медицинское оборудование и фармацевтическую продукцию достаточно высокого качества по низким ценам.

Однако, ООО «Хадасса Медикал» испытывает сильное влияние клиентов, т.к. незначительное изменение цены на услуги компании может значительно сократить спрос. Так как в данной 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.

Таким образом, наиболее существенными возможностями для ООО «Хадасса Медикал» являются: научно—технический прогресс; выпуск новых видов оборудования и фармацевтических средств, оказание новых видов медицинских услуг; восстановление платёжеспособного спроса со стороны населения.

Наиболее значимыми угрозами для ООО «Хадасса Медикал» являются следующие факторы внешней среды: возрастающая конкуренция; нестабильность нормативно-законодательного регулирования медицинской и фармацевтической деятельности.

Матрица SWOT представлена на рисунке (см. рисунок 2.2).

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 2.2 – Матрица SWOT- анализа для ООО «Хадасса Медикал»

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 ООО «Хадасса Медикал» (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Финансово—экономические показатели деятельности ООО «Хадасса Медикал», тыс. руб.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение, %	
				2021 г.	2022 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

На основании представленных данных (таблица 2.1) 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 2021 году и 3,72% в 2022 году соответственно. Рост бизнеса в

целом можно высоко оценить на основании роста чистой прибыли на 1,50% по результатам 2021 года.

Эффективность работы менеджмента также можно оценить по показателям рентабельности (таблица 2.1). Рентабельность активов по результатам 2021 года выросла на 0,55%. Высокие показатели рентабельности продаж свидетельствуют об эффективности процесса реализации услуг медицинским центром.

2.2. Анализ применяемых методов набора и отбора персонала ООО «Хадасса Медикал»

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

Таблица 2.2

Исходные данные для анализа движения работников ООО «Хадасса Медикал»

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Величина показателя		Отклонение	
			2021 г.	2022 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 2021 и 2022 годах. Эти показатели сведены в таблицу 2.3.

Таблица 2.3

Показатели, характеризующие оборот кадров за 2021 г. и 2022 г. в ООО «Хадасса Медикал»

№	Показатели (в %)	2021 г.	2022 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 2022 году коэффициент оборота по приему персонала увеличится на 1,4% по сравнению с 2021 годом. Коэффициент оборота по выбытию персонала по результатам 2020 года увеличился на 0,8% по сравнению с 2022 годом. В 2021 году текучесть кадров увеличилась на 0,8% по сравнению с 2022 годом. Коэффициент замещения в 2021 году увеличился на 0,5% по сравнению с 2022 годом. По результатам 2021 года коэффициент постоянства кадрового состава не изменился по сравнению с 2022 годом.

Далее рассмотрена структура персонала по образованию (см. рис. 2.3).

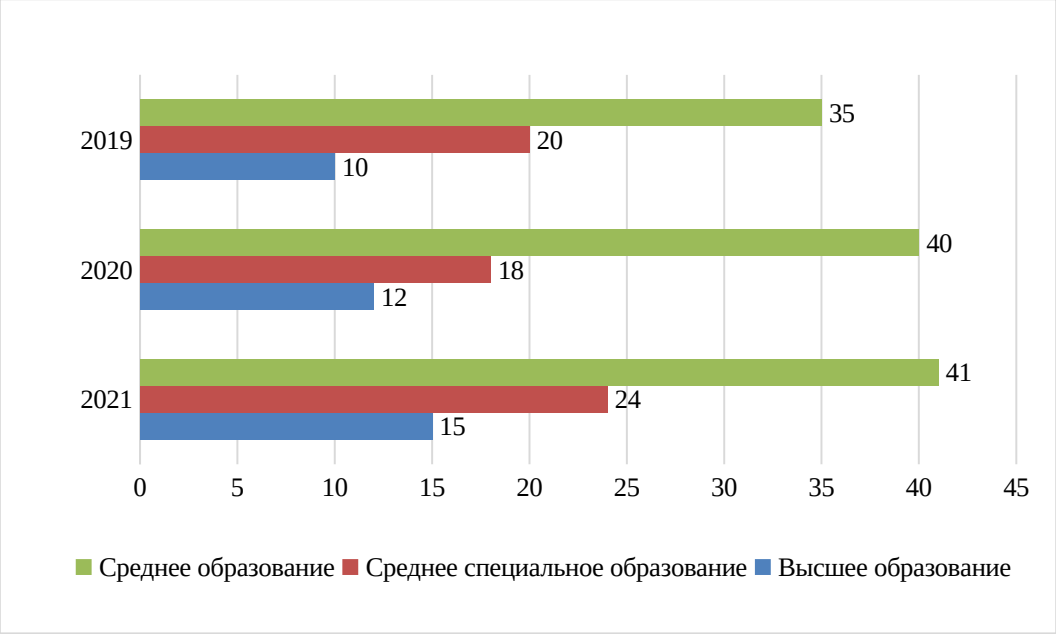


Рисунок 2.3 – Структура персонала по образованию в ООО «Хадасса Медикал»

В ООО «Хадасса Медикал» большинство сотрудников имеет среднее образование.

Далее рассмотрена структура персонала по стажу работы (см. рис. 2.4).

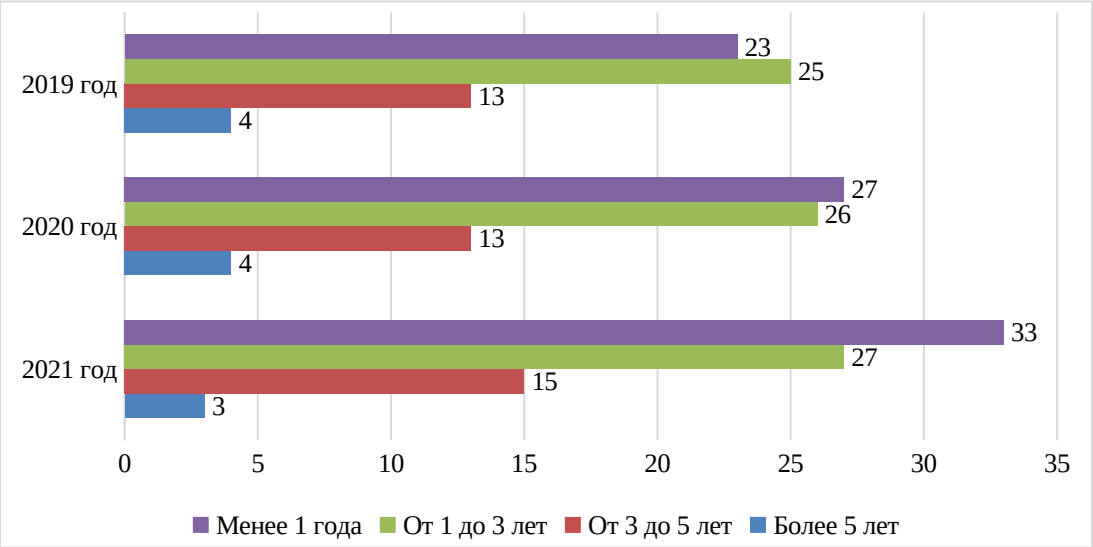


Рисунок 2.4 – Структура персонала по стажу работы в ООО «Хадасса Медикал»

Проанализированы такие характеристики, как распределение работников по категориям, полу, образованию, возрасту. Исходя из этих характеристик, можно сделать вывод, что в ООО «Хадасса Медикал» большинство сотрудников – сотрудники, имеющие среднее образование, в основном работают мужчины, возраст которых в основном варьируется в пределах 18–42 лет. Также стоит отметить, что большое количество сотрудников работают в промежутке от менее года до 3 лет.

Таким образом, проведя анализ показателей, характеризующих оборот кадров за 2021 год и 2022 год в ООО «Хадасса Медикал» 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.

Текучесть персонала составляет угрозу кадровой безопасности, что наносит значительный ущерб функционированию Службы экономической безопасности ООО «Хадасса Медикал», так как: следствием реализации угрозы кадровой составляющей является нанесение экономического ущерба, подрыв делового имиджа ООО «Хадасса Медикал», возникновение конфликтов с партнёрами, а также контролирующими и правоохранительными органами. Наличие данной угрозы затрудняет функционирование службы экономической безопасности, так как ущерб от реализации данной угрозы без принятия необходимых мер будет возрастать, и организация будет затрачивать значительные финансовые средства и силы на восстановление делового имиджа, уплату штрафных санкций;

Проанализируем динамику количества дисциплинарных нарушений сотрудниками ООО «Хадасса Медикал» (см. рис. 2.5).

Рисунок отражает увеличение в 2020 году количества случаев дисциплинарных нарушений среди сотрудников ООО «Хадасса Медикал», что говорит о снижение эффективности функционирования службы экономической безопасности организации. По итогам 2021 года данный показатель снизился до 12 (в 4 случаях сотрудник был уволен), что обусловлено изменением режима работы (введением дистанционного режима для некоторых сотрудников).

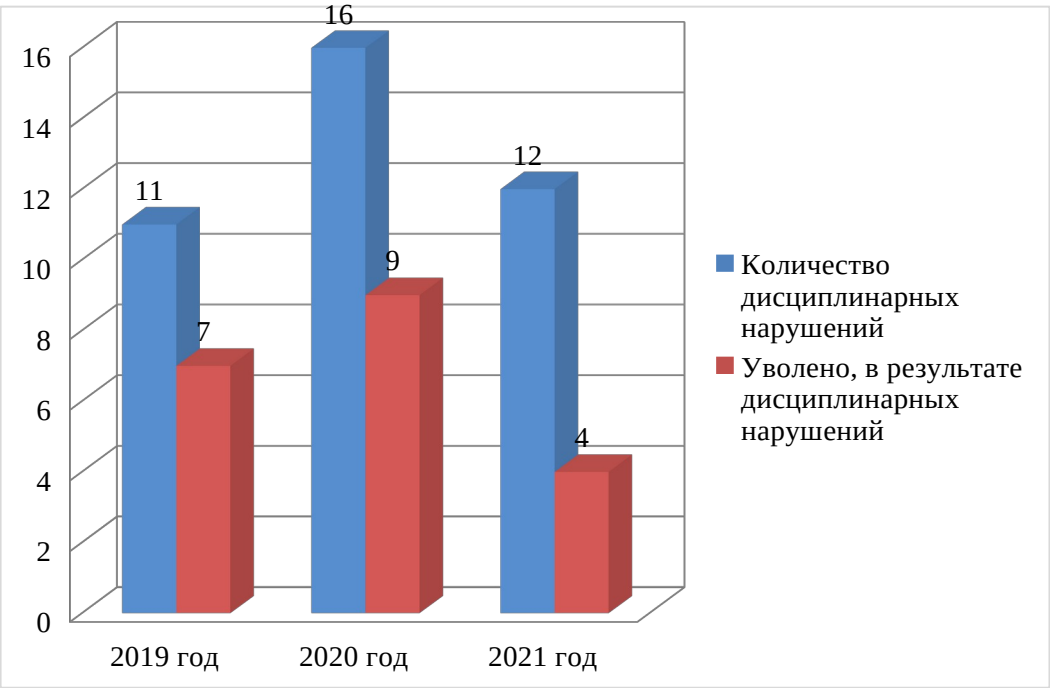


Рисунок 2.5 – Уровень кадровых угроз экономической безопасности ООО «Хадасса Медикал»

Кроме того, в качестве угрозы следует рассмотреть показатель уровня профессиональной компетентности сотрудников посредством определения численности сотрудников, прошедших повышение квалификации за последний трехлетний период (см. рис. 2.6).

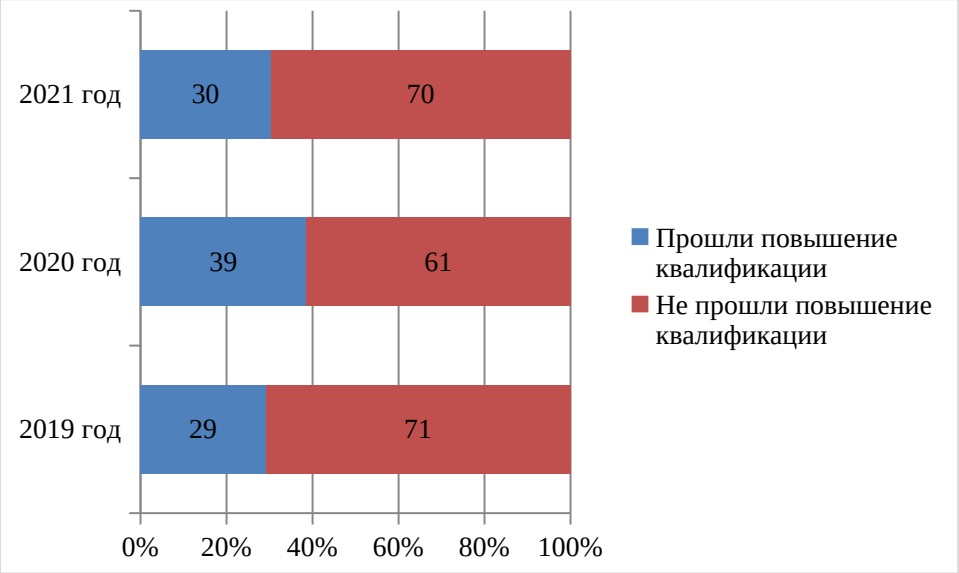


Рисунок 2.6 – Уровень профессиональной компетенции сотрудников ООО «Хадасса Медикал», %

Как показывают данные рисунка 2.6, только 30% сотрудников организации по данным на конец 2021 года прошли курсы повышения квалификации, что свидетельствует об их профессиональной компетенции. Так же отрицательным фактором является снижение доли таких сотрудников с 39% до 30%. Определенная нами тенденция так же свидетельствует о неэффективной работе службы экономической безопасности ООО «Хадасса Медикал».

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. Можно выделить следующие причины ухода сотрудников:

- неэффективная адаптация, что приводит к стрессу новичка в новом коллективе;

- несоответствие ожиданий и действительности, которую увидел сотрудник;

- недостаточность поддержки новичков со стороны руководства;

- сложности в процессы обучения, отсутствие прямых наставников и тех, кто мог бы отвечать на многочисленные вопросы только что принятых сотрудников.

При этом, стоит отметить, что в ООО «Хадасса Медикал» применяется сразу несколько источников поиска и подбора персонала. Активно используются как внешние, так и внутренние источники.

Главнейшим источником подбора персонала выступает внутреннее замещение кадров из собственных ранее сформированных резервов. Этот резерв функционирует следующим образом: продвижение по карьерной лестнице одного из сотрудников приводит к освобождению вакантного места. Из сформированного резерва выбирается сотрудник, который полностью отвечает необходимым требованиями и квалификации (он должен быть из того же структурного подразделения), этот сотрудник переводится на освободившееся место. И так сотрудники двигаются друг за другом.

Данный алгоритм действий приводит к тому, что на руководящем месте (начальник отдела, начальник подразделения) не может оказаться сотрудник «с улицы», то есть тот, кто не знаком с компанией и внутренними правилами и ценностями.

Сейчас, особенно в условиях бурного роста компании, совершенно не возможно полностью удовлетворить спрос, на новые кадры, используя только внутренние ресурсы. По этому, в ООО «Хадасса Медикал» 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 клиники-конкурента, 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 2.7.

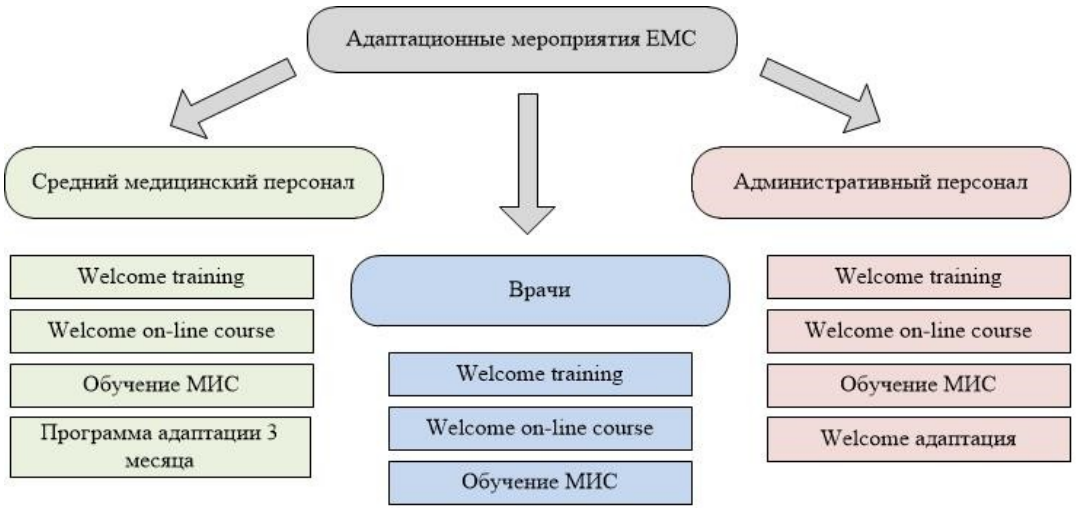


Рисунок 2.7 — Схема адаптационных мероприятий ООО «Хадасса Медикал»

Как видно на рисунке 2.7, 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).

2.3. Оценка эффективности профессиональной адаптации персонала ООО «Хадасса Медикал»

Анализ применяемых методов управления персоналом ООО «Хадасса Медикал» 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 EMC» 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 ООО «Хадасса Медикал» методом опроса персонала. Эта оценка позволила выявить потребности в необходимых изменениях – организационных, кадровых, мотивационных.

По каждому из перечисленных разделов проставлялась положительная либо отрицательная оценка (от 1 до 5 баллов).

В случае отрицательной оценки – от - 1 до - 5 баллов.

Таким образом, оценивающий сотрудник демонстрировал отрицательную или положительную оценку качеств сотрудников и затем выражал ее в числовом измерении.

В анкетировании приняли участие 20 человек.

Результаты анкетирования по разделу «Знания и навыки» представлены на рисунке 2.8.

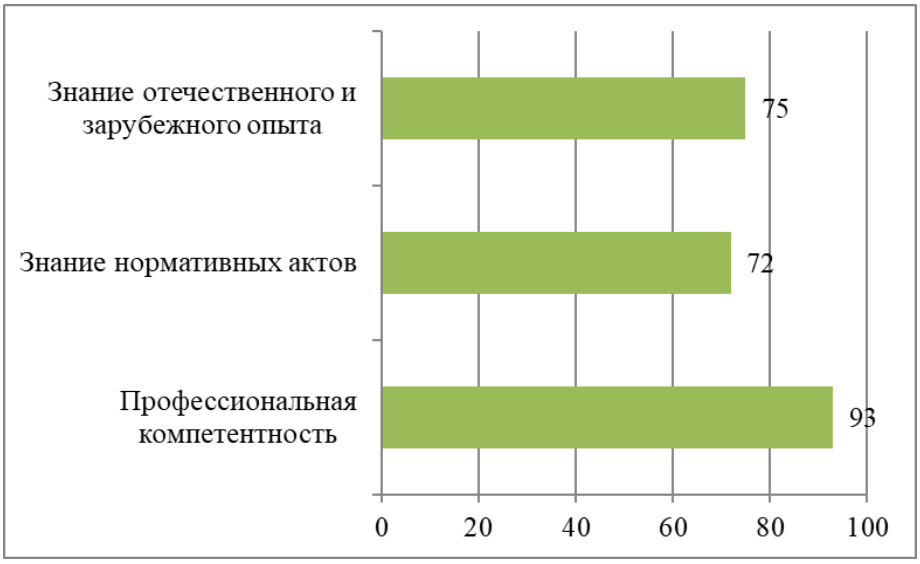


Рисунок 2.8 - Результаты анкетирования по разделу «Знания и навыки»

Как показывают данные рисунка 2.8, уровень знаний нормативных актов не является проблемной областью у вновь принятых сотрудников (72 балла из 100 максимально возможных).

Исходя из данных рисунка 2.9, следует вывод, что сотрудники ООО «Хадасса Медикал» достаточно оперативны в принятии решений (90 баллов из 100 возможных).

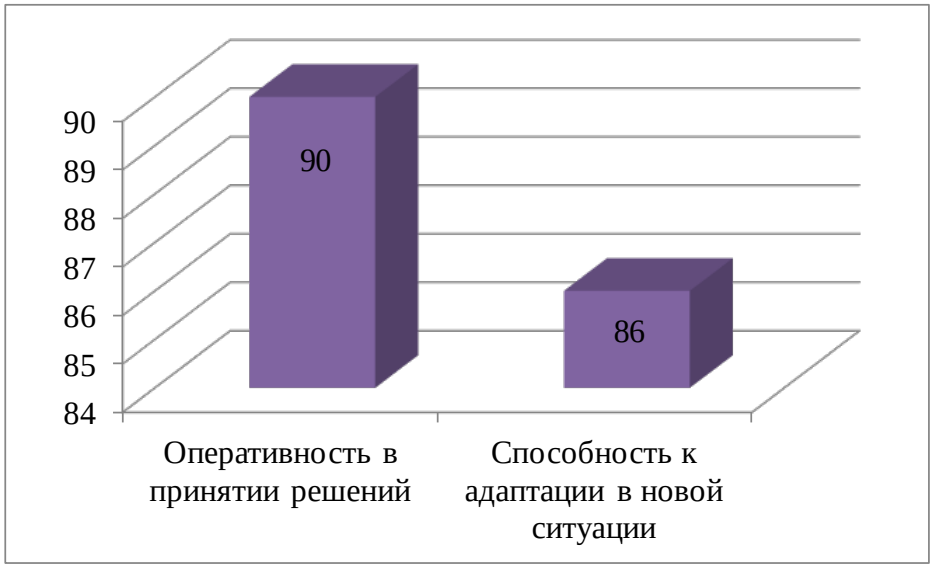


Рисунок 2.9 - Результаты анкетирования по разделу «Адаптация»

Уровень способности к адаптации в новой ситуации так же достаточно высок, что свидетельствует о быстром приспособлении новых сотрудников к рабочей обстановке, режиму и коллективу.

В рамках соблюдения производственной этики и стиля общения в коллективе результаты анкетирования показали, что знание этики и возможности ее применения реализовываются не в полной мере (68 баллов из 100).

Наиболее низкие показатели по результатам анкетирования отмечены в качестве труда и его интенсивности.

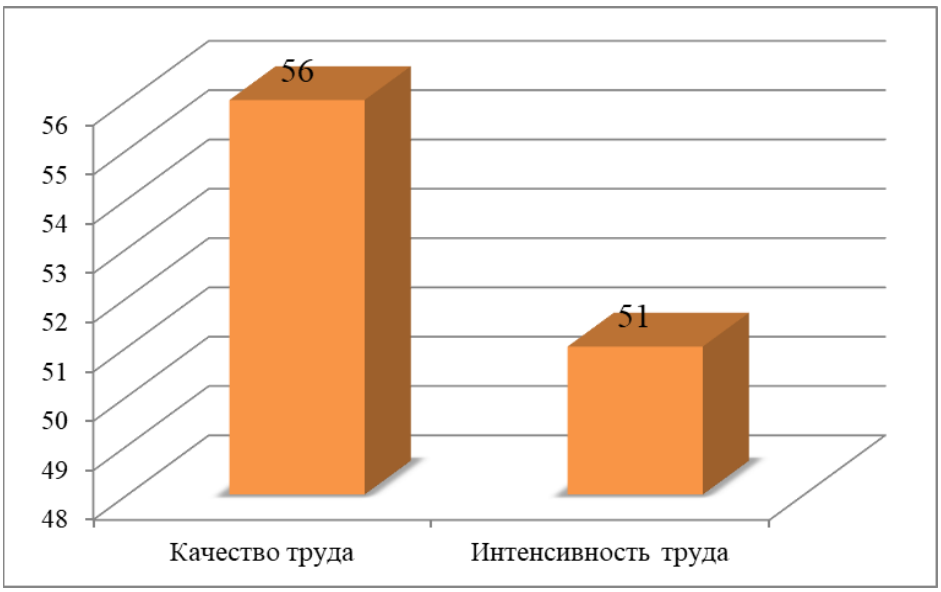


Рисунок 2.10 - Результаты анкетирования по разделу «Способности и возможности работы в коллективе»

Как показывают данные рисунка 2.10, опрошенные сотрудники недовольны качеством труда принятых работников (56 баллов из 100 максимально возможных), а также низким уровнем интенсивности их работы.

Для выявления оценки эффективности профессиональной адаптации персонала ООО «Хадасса Медикал» будут использованы следующие методики:

- методика оценки корпоративной культуры OCAI;

- методика В.И. Герчикова - предназначена для выявления базового типа адаптации и мотивации;

- анкетирование;

- опросник социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда.

Для выявления состояния и проблем корпоративной культуры ООО «Хадасса Медикал» был проведен опрос.

Далее рассмотрим результаты тестирования, представленные на рисунке 2.11.

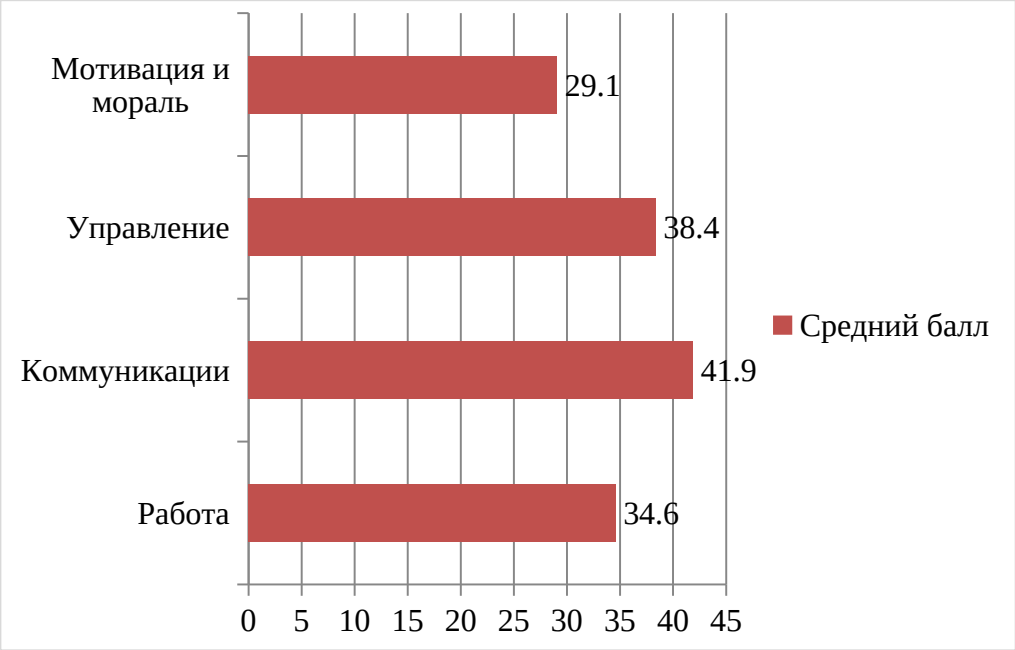


Рисунок 2.11 – Средний балл по секциям опроса

Как показывает рисунок 2.11, по всем секциям полученный средний балл меньше максимального значения более чем в 2 раза. Наименьшее внимание уделяется вопросам мотивации и морали в коллективе, отсутствуют какие-либо инструменты морального и материального стимулирования.

Суммируя полученные средние баллы, получаем общий индекс:

ОИ = 29,1+38,4+41,9+34,6 = 144 балла

Полученный расчет показывает, что в организации наблюдается средний уровень корпоративной культуры, что свидетельствует о наличии определенных проблем.

Рассмотрим результаты исследования типа трудовой мотивации в группах участников исследования (см. рис. 2.12).

В результате исследования основных типов профессиональной мотивации было выявлено следующее: у административного персонала преобладающим мотивационным типом является профессиональный тип, относящийся к достижительному классу мотивации.

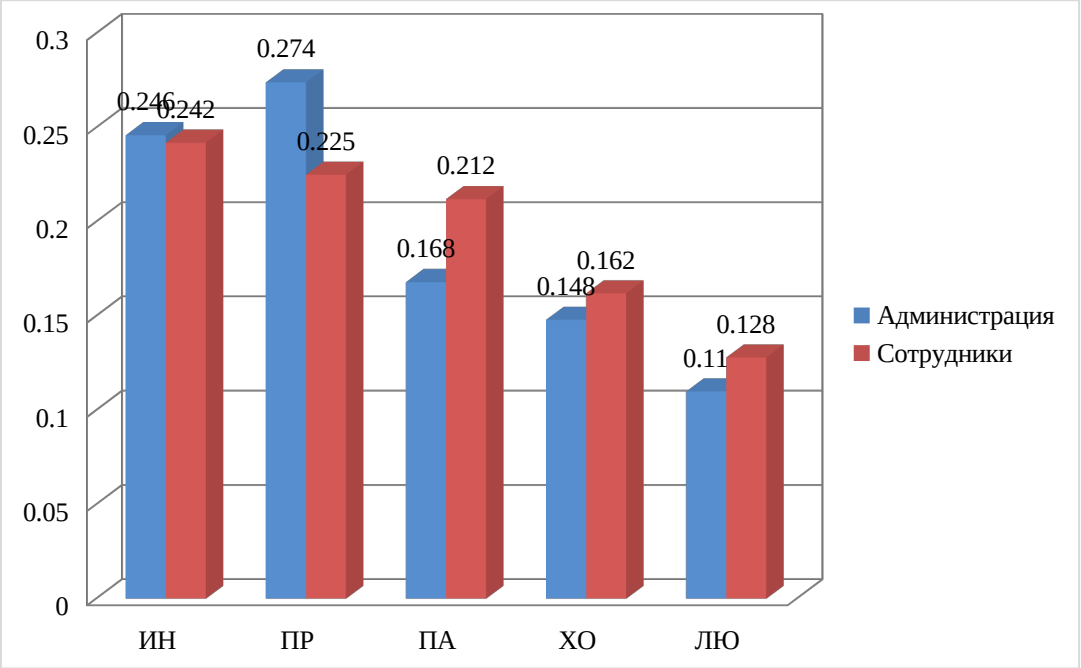


Рисунок 2.12 — Основные типы профессиональной мотивации персонала ООО «Хадасса Медикал»[1]

У штатных сотрудников основным типом профессиональной мотивации является инструментальный тип, относящийся также к достижительному типу мотивации. Сотрудников с таким типом мотивации интересует прежде всего цена труда, а не его содержание, важна обоснованность цены, важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Для более детального изучения проблемы мотивации сотрудников ООО «Хадасса Медикал» было использовано анкетирование. Оценка по 5—ти бальной . вопросы, и немонетарные мотивации.

Результаты анкетирования представлены в виде графиков (см. рис. 2.13 — 2.15).

[1] Обозначения: ИН — инструментальный, ПР — профессиональный, ПА — патриотический, ХО — хозяйский, ЛЮ — люмпенизированный.

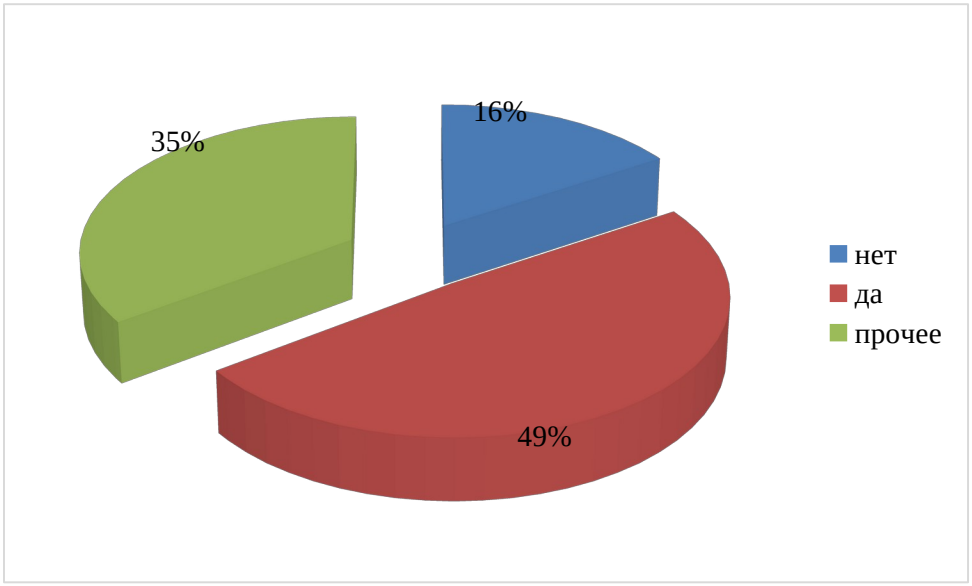


Рисунок 2.13 — Распределение опрашиваемых сотрудников о необходимости изменения системы материальной мотивации, основанной на поощрении сотрудника, %

Данные рисунка 2.13 демонстрируют недовольство действующей системой управления и поощрения персонала у половины сотрудников ООО «Хадасса Медикал»: 49% сотрудников уверены в необходимости модернизации принятых порядков и механизмов управления.

На рисунке 2.14 представлены результаты исследования относительно важности и нужности нематериального стимулирования среди сотрудников. 69% сотрудников указали, что такой вид стимулирования необходим.

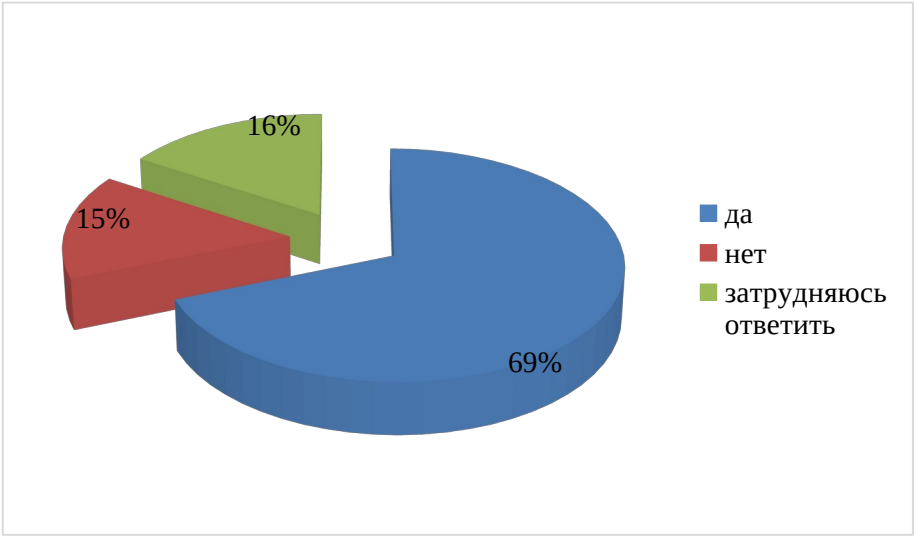


Рисунок 2.14 — Необходимость использования нематериального стимулирования, %

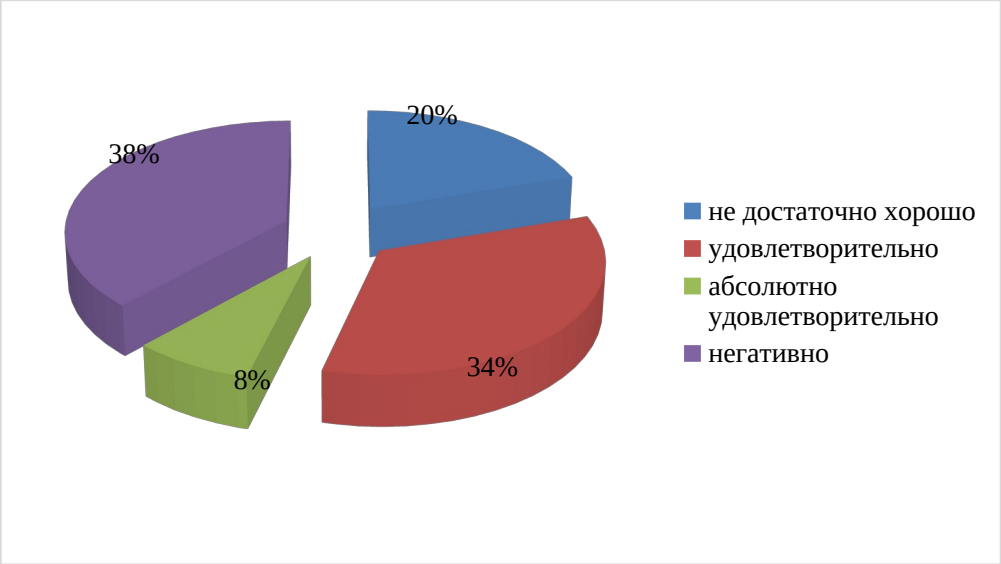


Рисунок 2.15 — Удовлетворенность сотрудников системой материального стимулирования, %

По результатам, представленным на рисунке 2.15, следует вывод, что только 8% сотрудников довольны системой материального стимулирования, что является очень низким процентом и указывает на необходимость изменений и совершенствования.

Далее рассмотрим проблемы адаптации сотрудников организации, выявленные с помощью опросника К. Роджерса и Р. Даймонда. В опроснике содержатся высказывания о человеке, его образе жизни: переживаниях, мыслях, привычках, стиле поведения (см. таблицу 2.4).

Таблица 2.4

Результаты анкетирования по методике К. Роджерса и Р. Даймонда

Группа	Адаптация	Принятие других	Самоприятие	Эмоц. Комф.	Интернальность	Стремление к домин.
Возраст от 18 до 20 лет	50% - низкое значение	60% - среднее	68% – среднее значение	41% - низкое значение	40% - низкое значение	45% - низкое значение
Возраст от 20 до 22 лет	62% – среднее значение	74% – среднее значение	74% – среднее значение	58% – среднее значение	47% – низкое значение	42% – низкое значение

Возраст от 22 до 25 лет	70% - среднее значение	60% – среднее значение	68% – среднее значение	75% – среднее значение	56% – среднее значение	53% – среднее значение

По результатам исследования в первой группе из 7 человек (в возрасте от 18 до 20 лет): у большинства отмечаются низкие значения интегрального показателя адаптации, а так же интернальности, эмоционального комфорта и стремления к доминированию.

У группы сотрудников в возрасте от 20 до 22 лет выше уровень адаптации, остальные значения так же на низком уровне. Сотрудники более старшего возраста – от 22 до 25 лет по всем изучаемым интегральным показателям имеют средние значения, что свидетельствует о завершении процесса адаптации, вливанию в коллектив и работу.

Таким образом, по результатам применения многочисленных методик обследования, в работе выделены следующие проблемы обеспечения кадровой безопасности ООО «Хадасса Медикал»:

- средний уровень корпоративной культуры, что свидетельствует об отсутствии сплоченности коллектива;

- наименьшее внимание уделяется вопросам мотивации и морали в коллективе;

- полностью отсутствуют какие-либо инструменты морального и материального стимулирования;

- низкая адаптация принимаемых сотрудников.

Глава 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАБОТЫ ПО НАБОРУ, ОТБОРУ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ХАДАССА МЕДИКАЛ»

3.1. Мероприятия по совершенствованию работы по набору и отбору персонала ООО «Хадасса Медикал»

В качестве мероприятий по совершенствованию работы по набору и отбору персонала ООО «Хадасса Медикал» предлагается внедрение системы наставничества в работу клиники. Это означает, что каждому вновь поступившему сотруднику будет назначен наставник, его куратор и главный помощник. Так, процесс не только набор и отбор персонала станет эффективным, но и адаптация сотрудника будет проходить более легко, что будет способствовать его закреплению в компании.

Роль наставника состоит не только в постоянном контроле, но и представлении знаний новому сотруднику, основных сведений о компании. Окончательное решение о приемы сотрудника в клинику так же принимает наставник.

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 3.1).

Наставник должен представить новичку основную информацию о компании: описать кратко организационную структуру, корпоративную культуру, четко обозначить миссию и цель. В результате новый сотрудник должен не только точно знать исключительно свои функциональные задачи, но и понимать задачи всей компании и его роль в их решении.

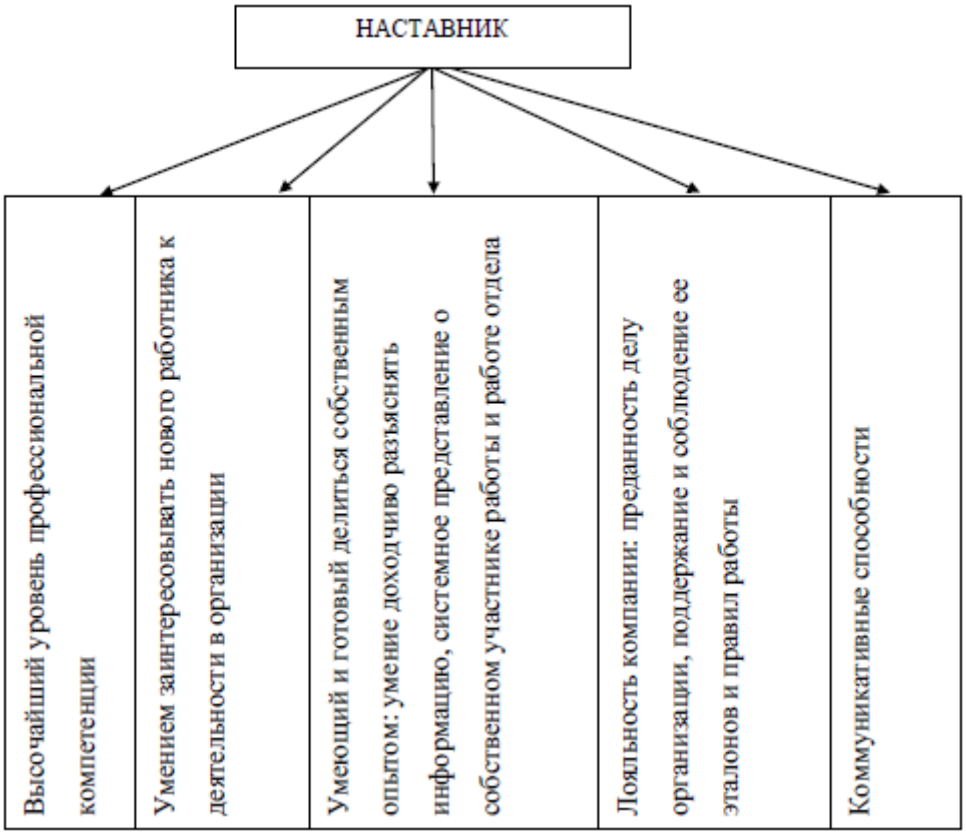


Рисунок 3.1 — Требования к наставнику

Ну и помимо основной информации о компании, новый сотрудник должен быть осведомлен о требованиях к его должности и поставленных ему задачах:

- детально изучить должностную инструкцию и продемонстрировать свои знания наставнику;

- отлично знать действующую нормативно-правовую базу в сфере деятельности медицинской компании, постоянно отслеживать последние изменения в законодательстве;

- знать требования субординации и четко соблюдать их;

- уметь выстраивать отношения с коллективом, способствовать благоприятному психологическому климату в коллективе.

Задачи наставника перечислены на рисунке 3.2.

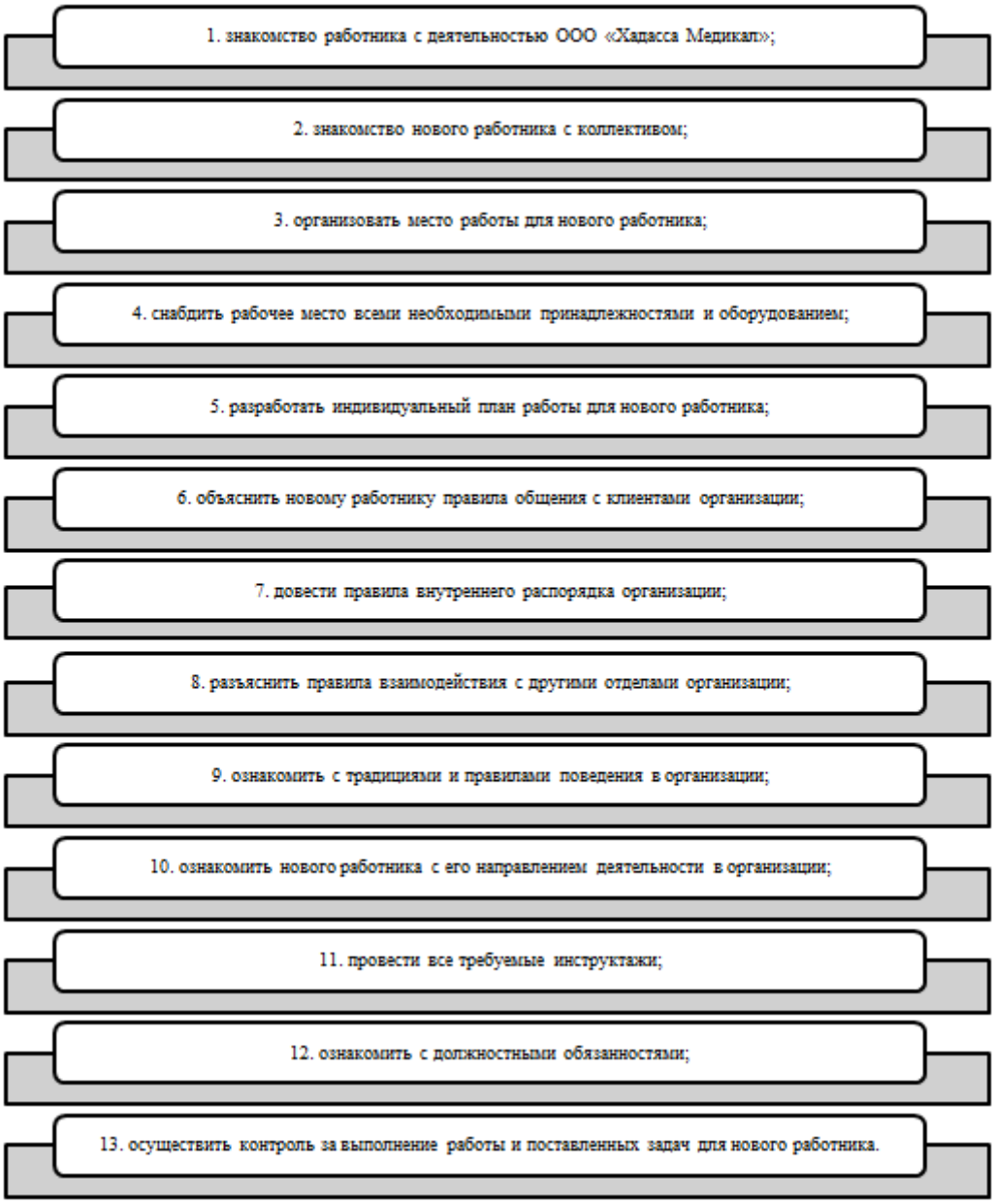


Рисунок 3.2 – Задачи наставник

Работа наставника с вновь пришедшим работником должна включать в себя не только предоставление исходной информации и знаний новичку, но и другие формы работы, а именно:

- установление ежедневного плана работы, четкое определение функций, которые должны быть закреплены;

- контроль выполненного ежедневного задания с оформление заключения в письменной форме;

- совместный разбор допущенных ошибок и вопросов нового сотрудника;

- доведение собранных сведений по каждому новому сотруднику до прямого руководства (начальника подразделения) или же высшего руководства (руководителя компании).

Исходя из выявленных проблем обеспечения кадровой безопасности ООО «Хадасса Медикал», обусловленных недостатками корпоративной культуры, увольнениями и отсутствием мотивации, в рамках данной работы предлагается мероприятие по разработке блок-схемы по карьерному росту.

Разработка блок-схемы по карьерному росту состоит в реализации следующих этапов:

- оценка карьерного потенциала сотрудника;

- формирование стратегии карьерного роста отдельного сотрудника;

- утверждение и реализация стратегии карьерного роста сотрудника.

Оценка карьерного потенциала сотрудника осуществляется в ходе проведения конкурса на должность. Планирование стратегии карьерного роста предлагается осуществлять в течение трех месяцев.

Рассмотрим предлагаемую блок-схему планирования стратегии карьерного роста сотрудников ООО «Хадасса Медикал» (см. рис. 3.3).

При разработке стратегии карьерного роста сотрудника должны быть самостоятельно определены профессиональные интересы и цели, а также методы их реализации, то есть должность, которую он хотел бы занять (либо иные цели).

Стратегия карьерного роста сотрудников должен представлять собой документ, который включает:

- общие сведения о сотруднике;

- возможную схему продвижения сотрудника в данном самостоятельном структурном подразделении;

- мероприятия по профессиональному развитию сотрудника, необходимые для достижения целевой (планируемой) должности.

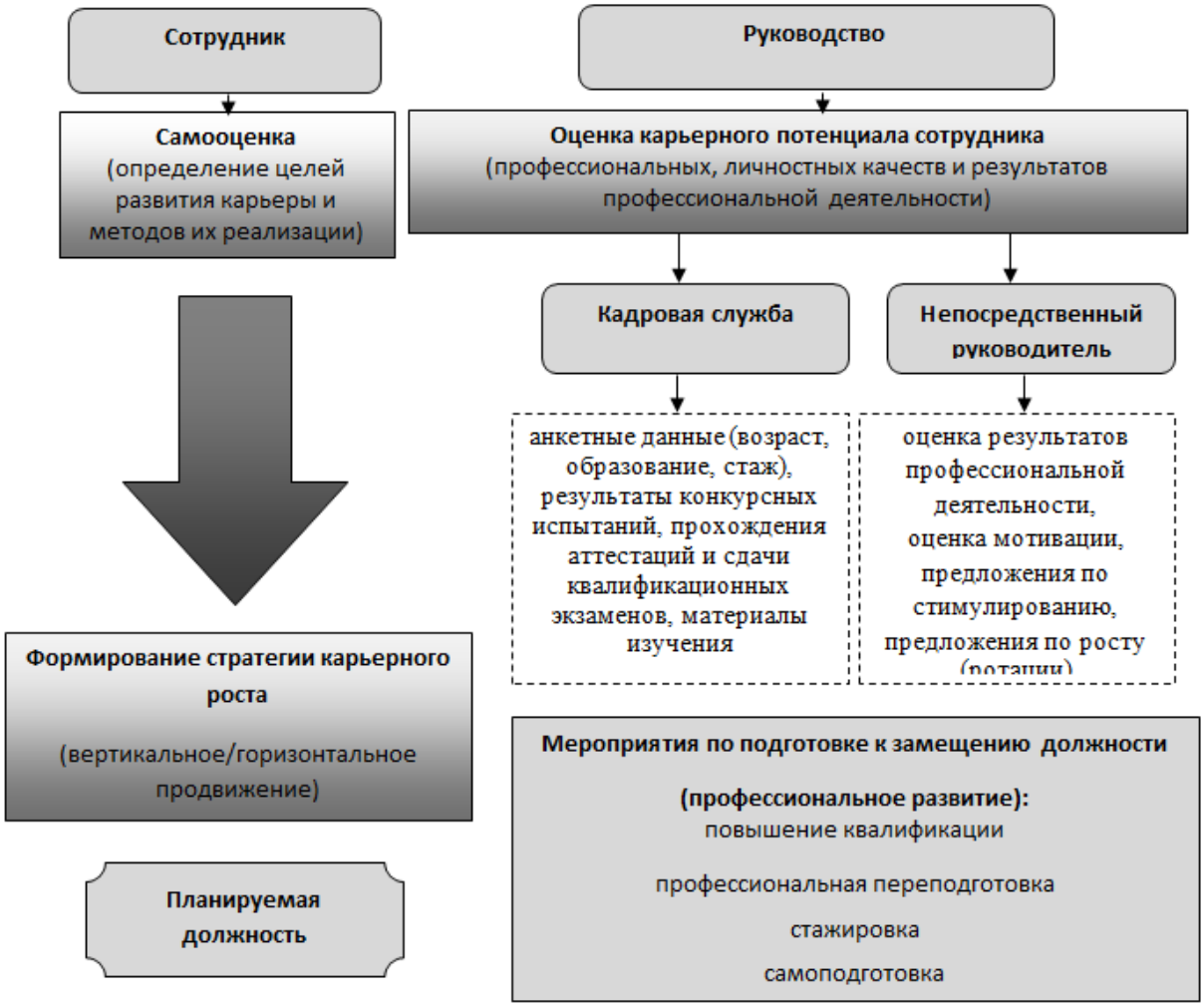


Рисунок 3.3 - Блок-схема планирования стратегии карьеры в ООО «Хадасса Медикал»

При прохождении всех промежуточных этапов карьерного роста, определенных схемой продвижения сотрудника компании, он в установленном порядке участвует в конкурсе на должность.

Выбор схемы продвижения сотрудников включения в стратегию карьерного роста осуществляется непосредственным руководителем по согласованию с начальником подразделения (отдела).

В целях совершенствования (приобретения) профессиональных знаний и навыков, необходимых для замещения определенной должности, определенной на соответствующем этапе схемой продвижения сотрудника в стратегии карьерного роста предусматриваются мероприятия по его профессиональному развитию.

Процесс адаптации персонала в организации является неотъемлемой частью работы службы персонала на предприятии, который включает прохождение определенных этапов. Первый этап адаптации персонала – подготовительный, его основная задача заключается в создании у сотрудника положительного впечатления о предприятии. Он направлен на подготовку таких мероприятий, которые позволят новым работникам чувствовать себя частью коллектива, а также будут обеспечивать персонал необходимой информацией, которая им нужна и которую они стремятся иметь, и способствовать усвоению принятых в организации норм и правил, созданию оптимальных для труда условий. По результатам данного этапа для нового работника должны быть подготовлены все необходимые документы и мероприятия, которые позволят ему иметь четкое представление о правильности выбора рабочего места, на основании которого организация окончательно подтвердит зачисление работника в штат [10, с. 85].

Первые рабочие дни сотрудника сопровождаются различными стрессовыми ситуациями. Страх неопределенности на новом рабочем месте может возникнуть у каждого специалиста, в соответствии с чем, рекомендуется разрабатывать и внедрять программу адаптации персонала.

Программа адаптации предполагает формирование общего представления у нового сотрудника об организации, особенностях взаимоотношений в ней, а также о ценностях и нормах предприятия. Существует общая и специализированная программы адаптации персонала. Общая программа адаптации сотрудников включает проведение таких этапов, как ознакомление с продуктами и услугами предприятия, изучение организационной структуры и системы оплаты труда в организации, возможности обучения на рабочем месте, место нахождение комнат отдыха и питания.

Кроме того, данная программа предполагает прохождение инструктажей по технике безопасности, охране труда, противопожарной безопасности. После реализации общей программы адаптации предполагается реализация специализированной программы, которая включает вопросы, непосредственно связанные с рабочим местом, либо подразделением нового сотрудника.

Специализированную программу адаптации проводят линейные руководители или наставники [9, с. 200].

Второй этап адаптации персонала предполагает непосредственную реализацию адаптационных мероприятий. На данном этапе сотрудник знакомиться с должностными обязанностями, условиями труда, правилами и нормами, существующими в организации. Руководство указанным процессом осуществляет непосредственный руководитель и служба управления персоналом.

Основными направлениями работы на этапе проведения адаптации новых сотрудников являются:

- знакомство нового сотрудника с адаптационной программой и сопоставление выбранных мероприятий с ним;

- контроль эффективности программы адаптации, внесение необходимых изменений в случае безрезультативности определенных составляющих;

- осуществление взаимодействия адаптируемого сотрудника и руководства с целью понимания действия адаптационных мероприятий [6, с. 52].

На данном этапе сотрудник приступает к исполнению трудовых обязанностей, что является важным показателем для проверки готовности работника самостоятельно справляться с работой. В процессе исполнения трудовых обязанностей сотрудник показывает результаты ознакомительных мероприятий и обучения, проводимого для нового работника в рамках адаптационных мероприятий. Тем не менее, наставник или непосредственный руководитель может оказывать поддержку и помощь, проводить консультации по возникающим вопросам, а также совместно с ним отслеживать успешность выполнения трудовых задач.

Процесс непосредственной адаптации персонала также характеризуется приспособлением к социально-психологическому климату, что отражается на отношениях с новыми коллегами и их установками в организации [4, с. 74]. В рамках третьего этапа совершенствования системы адаптации персонала происходит подведение итогов программы адаптации, проведение анализа

эффективности мероприятий и внесение необходимых корректив в реализацию технологии адаптации персонала.

3.2. Направления оптимизации профессиональной адаптации персонала ООО «Хадасса Медикал»

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.

С целью внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации врачей в ООО «Хадасса Медикал» на базе предложенных проектных решений, необходимо составить план мероприятий (таблица 3.1).

Таблица 3.1

План мероприятий по внедрению рекомендаций для ООО «Хадасса Медикал»

№ 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) алгоритму осуществления наставничества.	2 недели	Зам. по развитию Начальник отдела кадров
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 ООО «Хадасса Медикал».

В ООО «Хадасса Медикал» 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 3.2.

Таблица 3.2

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	150	Затраты за печать 1 экземпляра

выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник)		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.

В данном разделе представлена оценка рисков при внедрении разработанных мероприятий для ООО «Хадасса Медикал» с помощью стандарта FERMA, который позволяет учесть выявленные выше воздействия внешних условий на деятельность компании и возможность реализации рекомендаций.

Таблица 3.3

Реестр рисков

№	Наименование риска	Описание риска	Текущая вер—ть, %	Текущий ущерб, тыс. руб.	Метод расчета ущерба	Метод реагирования	Ожидаемая вер—ть, %	Ожидаемый ущерб, тыс. руб.
1	Усиление конкуренции. Появление новых конкурентов	Усиление конкуренции по текущему перечню оказываемых мед. Услуг привести к «ценовой войне» и как следствие снижение доли рынка, потеря доходности.	20%	150 000	Снижение рентабельности продаж на 5%	Избегание «ценовых войн». Усиление конкурентных преимуществ: гибкость, надежность, клиентоориентированный подход, повышение качества обслуживания, новые виды дополнительных услуг.	7%	150 000
2	Падение спроса	Снижение спроса по причине системного кризиса, снижении покупательной способности потенциальных клиентов	20%	1 400 000	Снижение планируемого объема оказания услуг на 10%	Удержание риска.	20%	1 400 000
3	Отсутствие персонала требуемой компетенции	Сложности с подбором персонала, необходимость переподготовки функционирующего персонала, что требует больших затрат	60%	40 000	Плановая величина расходов на переподготовку персонала	Использование всех каналов подбора персонала. Проведение внутреннего обучения новых сотрудников.	20%	40 000
4	Недостаток персонала	Бюрократические задержки удовлетворения потребности увеличение персонала ведет к увеличению сроков выхода на планируемый объем оказания услуг	40%	2 800 000	Неисполнение плана продаж на 20%	Принятие четких планов развития. Установление нормативов нагрузки на персонал. Контроль качества работы.	15%	1 700 000
5	Увольнение ключевого сотрудника	Увольнение ключевого сотрудника (заведующего отделением) приведет к потере значительной части наработанной клиентской базы и как следствие снижение объема оказанных услуг, потере доверия со стороны клиентов	60%	1 400 000	Падение продаж на 10% на период 3—х месяцев	Разработка и реализации долгосрочной программы по удержанию персонала. Прозрачная клиентская база. Контроль ведения клиентской базы.	30%	900 000
6	Рост непредвиденных затрат	Потери вследствие ошибок персонала, устаревания оборудования.	60%	700 000	Допустимый уровень	Удержание	60%	700 000

2. Пороги ущерба, оцениваемого как малый, небольшой или большой для компании.

Шкала по Ущербу:

от 0 до 49 999 тыс. руб. – МАЛЫЙ;

от 50 0000 до 999 9999 тыс. руб. – СРЕДНИЙ;

от 1 000 000 до 1 999 9999 тыс. руб. – БОЛЬШОЙ;

от 2 000 000 тыс. руб. – Неприемлемый.

Шкала по Вероятности:

от 0 до 25% – НЕБОЛЬШАЯ;

от 26% до 49% — СРЕДНЯЯ;

от 50% до 100% тыс. руб. – ВЫСОКАЯ.

3. Карты риска с разной линией толерантности для ситуации до и после принятия превентивных мер (см. рисунок 3.4 и рисунок 3.5).

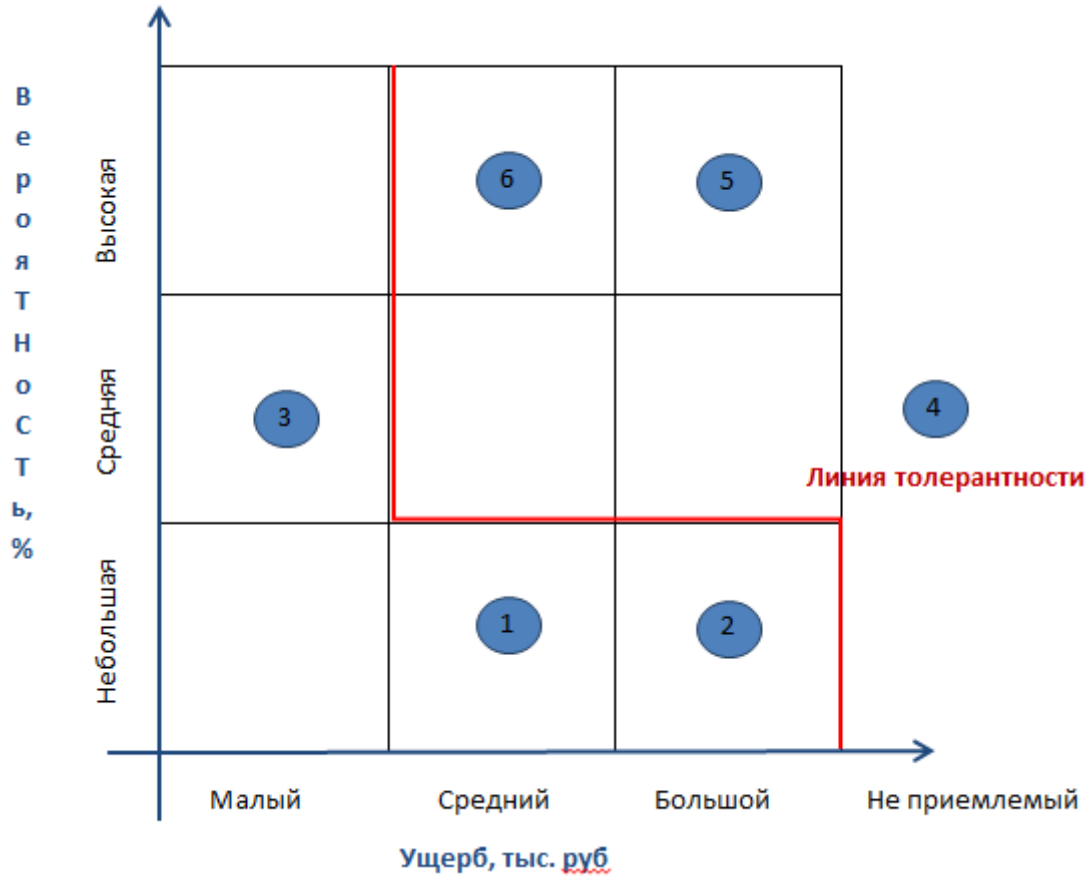


Рисунок 3.4 — Карта риска 1. До принятия превентивных мер

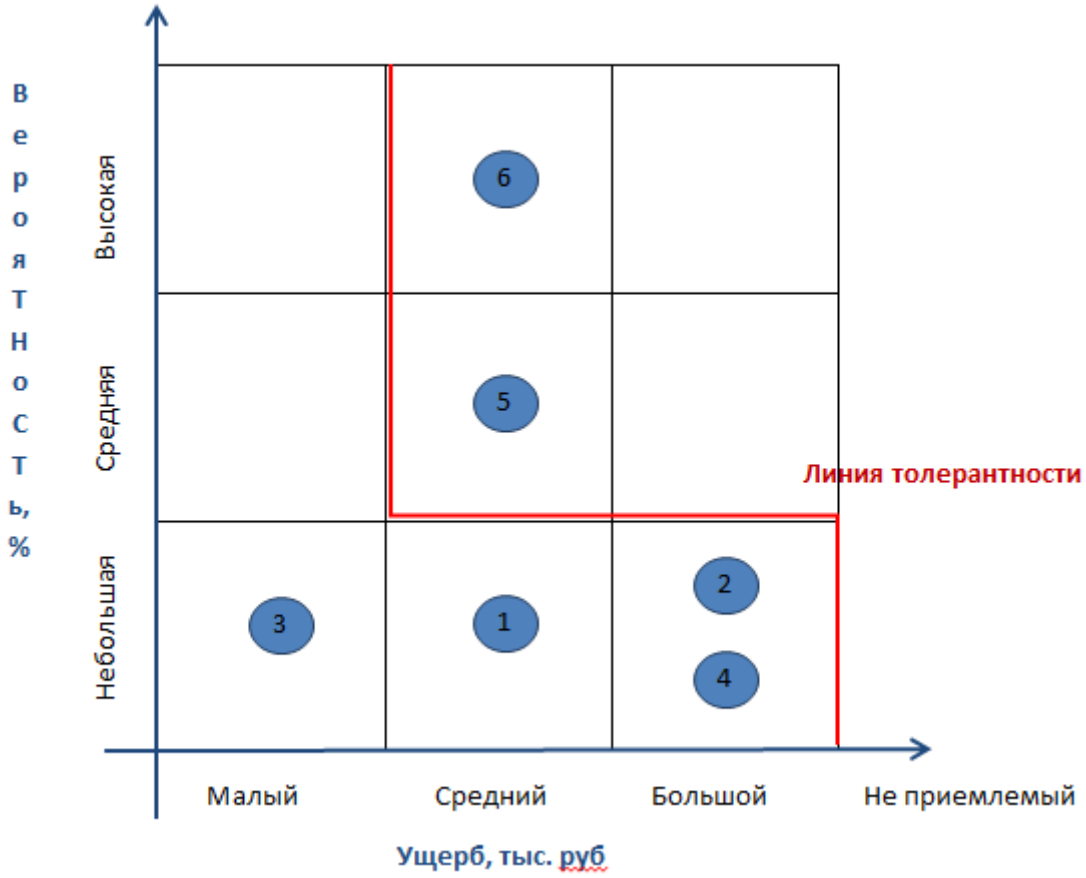


Рисунок 3.5 — Карта риска 2. После принятия превентивных мер

Как показывают данные карт риска до и после принятия превентивных мер ООО «Хадасса Медикал», снизились такие риски, связанные с управлением персонала: недостаток персонала (неудовлетворение действующей системой управления и мотивации) и увольнение ключевого сотрудника.

Далее построим карту риска с линейной шкалой по ущербу (см. рисунок 3.6).

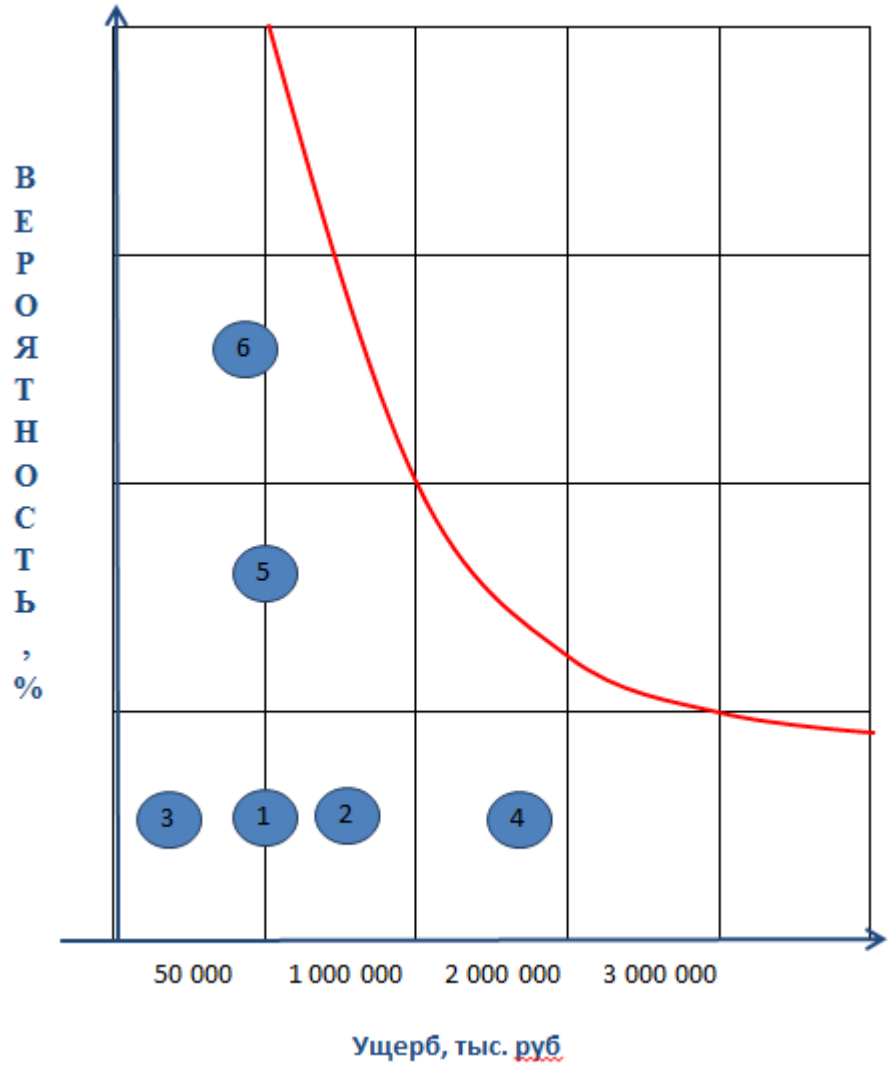


Рисунок 3.6 —Карта риска 3. После принятия превентивных мер с линейной шкалой по ущербу

Как показывают карты риска, после внедрения системы адаптации рисков с высокой вероятностью и значительной величиной ущерба не остается. Так, наиболее опасные риски: увольнение ключевого сотрудника и рост непредвиденных затрат после внедрения системы адаптации исключены.

3.3. Прогноз эффективности разработанных мероприятий

Представим план—график внедрения мероприятий в таблице 3.4.

Таблица 3.4

План—график внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Хадасса Медикал»

N п/п	Мероприятие	Цель, сущность	Предполагаемый период		Результат	Ответственный
			начало	окончание		
1	Отбор кандидатов для осуществления наставничества из персонала клиники (врачебный состав).	Из врачебного состава отбирается перечень сотрудников, способных и согласных на осуществление наставничества за дополнительную прибавку к заработной плате.	03.06. 2024	07.06. 2024	Список наставников.	Зам. директора Начальник отдела кадров
2	Обучение отобранной совокупности сотрудников (будущих наставников) алгоритму осуществления наставничества.	Проведение консультаций среди отобранных наставников об этапах, целях и задачах наставничества.	10.06. 2024	21.06. 2024	Обученные наставники.	Зам. директора Начальник отдела кадров
3	Разработка и издание приказа о списке действующих наставников.	Закрепить перечень наставников приказом, уведомить под роспись каждого из наставников об издании приказа.	24.06. 2024	28.06. 2024	Приказ о списке действующих наставников.	Зам. директора Начальник отдела кадров
4	Подготовка перечня информационных материалов, представленных в п. 3.2., распечатка нескольких экземпляров, формирование папок.	Подобрать весь информационный материал в электронном виде, распечатать несколько экземпляров, сшить в папки, распространить по клинике.	01.07. 2024	26.07. 2024	Папки с информационным материалом.	Зам. директора Директор по сервису
5	Разработка макета ежедневник	Разработать первые 3 листа ежедневника адаптанта.	29.07.2024	09.08.2024	Макет ежедневника.	Зам. директора Директор

	а адаптанта					по сервису
6	Заказ нескольких экземпляров ежедневников в печать	Обратиться к типографии за распечаткой нескольких экземпляров ежедневников.	12.08.2024	16.08.2024	Распечатанные экземпляры ежедневника.	Зам. директора Директор по сервису
7	Распространение ежедневников среди наставников	Обеспечить каждого из наставников одним экземпляром ежедневника.	19.08.2024	23.08.2024	Полное обеспечение наставников информационным и вспомогательным материалом для наставничества.	Зам. директора Директор по сервису

Графическое представление плана внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Хадасса Медикал» приведем с помощью диаграммы Гантта (рисунок 3.7).

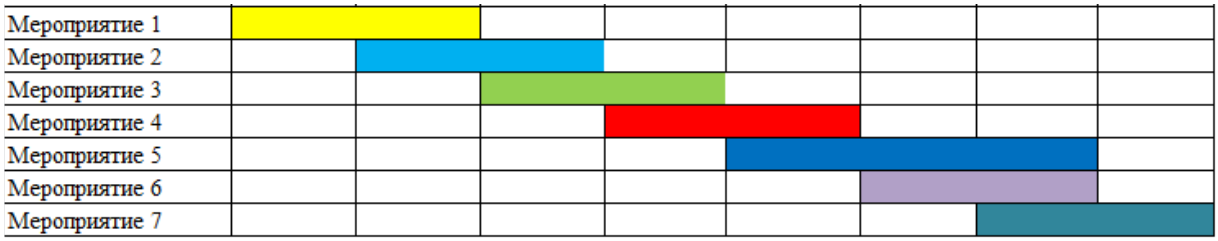


Рисунок 3.7 - Диаграмма Гантта

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 3.8).

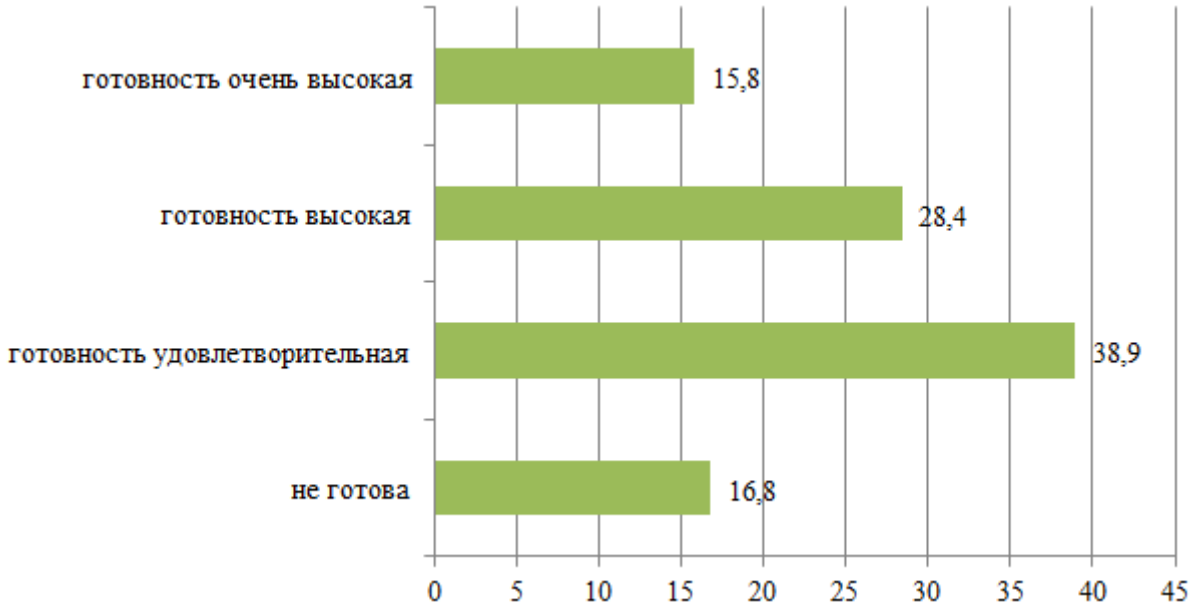


Рисунок 3.8 — Готовность организации к изменениям

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

Набор и отбор сотрудников представляет собой метод включения во весь процесс управления кадровой работы, но в то же время имеет свою политику оформления, функционирования, внутренней и внешней среды. Этот метод определен в теории и практике управления организационной структурой организаций. Набор и отбор персонала включает несколько стадий: определение потребностей в персонале; поиск кандидатов; отбор кандидатов; адаптация новых сотрудников.

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.

Адаптация персонала является одним из важных этапов в профессиональной деятельности каждого работника, поскольку предопределяет удовлетворенность сотрудников своей рабочей деятельностью и организацией в целом, что оказывает значительное влияние на эффективность функционирования предприятия. Правильно подобранная программа адаптации персонала снижает уровень стресса работников при вхождении в организацию, способствует эффективному налаживанию рабочих связей в коллективе, повышению лояльности и производительности труда сотрудников, а также позволяет рационально использовать временные и экономические ресурсы предприятия

Процесс адаптации персонала в организации является неотъемлемой частью работы службы персонала на предприятии, который включает прохождение определенных этапов. Первый этап адаптации персонала –

подготовительный, его основная задача заключается в создании у сотрудника положительного впечатления о предприятии. Программа адаптации предполагает формирование общего представления у нового сотрудника об организации, особенностях взаимоотношений в ней, а также о ценностях и нормах предприятия. Второй этап адаптации персонала предполагает непосредственную реализацию адаптационных мероприятий. На данном этапе сотрудник приступает к исполнению трудовых обязанностей, что является важным показателем для проверки готовности работника самостоятельно справляться с работой. В рамках третьего этапа совершенствования системы адаптации персонала происходит подведение итогов программы адаптации, проведение анализа эффективности мероприятий и внесение необходимых корректив в реализацию технологии адаптации персонала.

Изучив особенности адаптационных программ среди российских организаций можно сделать вывод, что работа по адаптации сотрудников строится на развитии действующих и наиболее значимых инструментов управления адаптацией персонала. К таким инструментам можно отнести разработку адаптационных индивидуальных планов и обучающих курсов, в том числе и в дистанционном формате, а также закрепление за новыми сотрудниками наставника, создание внутренней организационной социальной сети, проведение мероприятий по сплочению коллектива и др.

Таким образом, проведенное исследование демонстрирует полный спектр возможностей совершенствования адаптационного подхода любой российской компании с использованием предложенных методов адаптации сотрудников, что в дальнейшем позволит снизить текучесть сотрудников, повысить их производительность труда, укрепить HR-бренд организации и многое другое.

В качестве объекта исследования в работе выбран ООО «Хадасса Медикал».

Комплексный анализ ООО «Хадасса Медикал» 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 ООО «Хадасса Медикал» 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 ООО «Хадасса Медикал» позволят повысить степень повышение степени удовлетворенности трудом персонала ООО «Хадасса Медикал»; снизить уровень текучести кадров; повысить удовлетворенность персонала оплатой труда и стимулированием; улучшить выполнение сотрудниками своих функциональных обязанностей.

Основными направлениями работы на этапе проведения адаптации новых сотрудников являются: знакомство нового сотрудника с адаптационной программой и сопоставление выбранных мероприятий с ним; контроль эффективности программы адаптации, внесение необходимых изменений в случае безрезультативности определенных составляющих; осуществление взаимодействия адаптируемого сотрудника и руководства с целью понимания действия адаптационных мероприятий.

Разработка блок-схемы по карьерному росту состоит в реализации следующих этапов: оценка карьерного потенциала сотрудника; формирование стратегии карьерного роста отдельного сотрудника; утверждение и реализация стратегии карьерного роста сотрудника.

Таким образом, поставленная цель достигнута. На современном этапе развития ООО «Хадасса Медикал» компании необходимы изменения существующей системы адаптации персонала. Последовательное внедрение рекомендаций, разработанных в данной работе, позволит существенно улучшить систему адаптации врачей.

Действительно на современном этапе развития ООО «Хадасса Медикал» 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 ООО «Хадасса Медикал», 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 ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бондаренко ИН. Адаптация опросника «Диагностика рабочей мотивации» Р. Хакмана и Г. Олдхема на русскоязычной выборке // Психологический журнал. – 2019. — №31(3). – с. 109–124.
2. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2017. — 237 с.
3. Виханский О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник 3—е изд. М.: Гардарики, 2020. — 528 с.
4. Воротникова Е.С. Особенности подбора персонала в современном hrменеджменте // Via scientiarum - Дорога знаний. 2022. № 1. С. 23-26.
5. Гладченко, В. А. Цифровизация процесса найма персонала / В. А. Гладченко, А. С. Соболева // Актуальные вопросы управления персоналом. 2023. – С. 91-95.
6. Горбач Н. С. Мотивация в психологии: история и современное состояние проблемы // Молодой ученый. — 2021. — № 3 (345). — С. 42—44.
7. Диянова З.В., Щеголева Т.М. Общая психология. личность и мотивация: Учебное пособие. — Москва, 2020. – 477 с.
8. Дороговцева А.А. Особенности отбора персонала и качество коммуникаций в современных условиях // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. 2022. № 1 (59). С. 7-9.
9. Дружкова Т. С. Формирование системы профессиональной ориентации и закрепления молодых специалистов в организации / Т. С. Дружкова // Научное и образовательное пространство в условиях вызовов современности. 2022. – С. 132-135.
10. Дубневская А.Ю. Подбор персонала: актуальные проблемы и пути решения // Студенческий вестник. 2022. № 2-5 (194). С. 26-30.

11. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 393 с.

12. Душкин А.С., Мартынов М.А. Психология кадрового менеджмента: учебно—методическое пособие. — Санкт—Петербург, 2020. – 244 с.

13. Жаниева С.У., Капранова М.В. Разработка психодиагностической программы отбора менеджеров по массовому подбору персонала // Социальногуманитарные технологии. 2022. № 1 (21). С. 56-61.

14. Зайцева, Е. В. Отбор и найм персонала в организации / Е. В. Зайцева, В. Н. Чумаков // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах. 2023. – С. 227-230.

15. Каменская В.Г. Психология конфликта. Психологическая защита и мотивации в структуре конфликта: учебное пособие. — Москва, 2020. – 322 с.

16. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 440 с.

17. Комаров, В. В. Найм персонала: концепции, построение системы набора и оценки претендентов / В. В. Комаров // . – 2023. – № 1-1(89). – С. 40-41.

18. Лобанова Т.Н., Захарова Л.Н. Психология труда индустрии 4.0 // Организационная психология. — 2020. Т. 10. № 1. С. 194—207. 1

19. Лукьянов В.Н., Лукьянова М.Т., Гусманов Р.У. Экономика и управление трудовыми ресурсами (2-е издание, переработанное и дополненное) / Москва, Издательство «Перо». – 2021. – 198 с

20. Магомаева Э.Р., Нухова Ф.С. Перспективы использования зарубежного опыта подбора, отбора и найма персонала организации // Экономика и предпринимательство. 2022. № 1 (138). С. 1140-1143.

21. Мальцев Н.В. Организационные мероприятия привлечения и отбора персонала // Экономика и социум. 2022. № 2-1 (93). С. 371-374.

22. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В.М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 431 с.

23. Мендель О.П. Формирование системы мотивации эффективной работы на предприятии в контексте экономической безопасности // Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты. — 2021. — №9. — С. 249—255.

24. Минина В.Н. HR-боты в управлении человеческими ресурсами организации // Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2019. № 18 (3). С. 400–418.

25. Миннигулова Э.И., Мураткина В.В., Пирогова С.В. Методы подбора персонала: сравнительный анализ // Universum: экономика и юриспруденция. 2022. № 5 (92). С. 11-13.

26. Незоренко Т.К. Управление персоналом. М.: Лаборатория книги, 2019. — 92 с.

27. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. М.: Изд—во «Юрайт», 2019. — 513 с.

28. Пичугин В.Г. Психология влияния в управлении персоналом: учебное пособие. — Москва, 2020. – 411 с.

29. Сизикова В.В., Аникеева О.А. Моделирование профессиональных стандартов специалистов социальной сферы как основа преобразования социальной практики // Сервис в Рос—сии и за рубежом. — 2019. — №8(69). — С. 105—117.

30. Современные проблемы адаптации молодых специалистов в профессиональной деятельности: монография / под ред. О.Я. Емельяновой. Воронеж: ВГПУ, 2019 - 336 с.

31. Суходаева Т.С. Развитие компетенций как фактор карьерного роста при прохождении государственной службы в Республике Корея // Среднерусский вестник общественных наук. 2018. № 1. С. 85.

32. Тюрнина, О.О. Система найма персонала на предприятии: теория и практика / О.О. Тюрнина, В.В. Оглезнева // Вестник удмуртского университета. Экономика и право. – 2021. – Т. 31, № 6. – С. 1017-1023.

33. Цитцер М.С. Форма наставничества «работодатель – обучающийся»: способы взаимодействия // Академический вестник. 2022. № 2 (56). С. 45–47.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«_____» _____ 202__ г.

_____/_____
(подпись) (Ф.И.О.)