



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«МИРЭА - Российский технологический университет»

РТУ МИРЭА

Филиал РТУ МИРЭА в г. Ставрополе

Кафедра Регионального управления

**РАБОТА ДОПУЩЕНА К
ЗАЩИТЕ**

Заведующий
кафедрой

Подпись

Г. А. Нарожная

ФИО

« » 2018 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению подготовки
бакалавра

38.03.04

Код направления
подготовки

Наименование

Государственное и муниципальное управление

направления подготовки

на тему: Совершенствования процесса адаптации работников
учреждения

Обучающий
ся

Юдин Юрий Александрович

Подпись

Фамилия Имя Отчество

Шифр

17С0519

СУБЗ -01-

Группа

141

Руководите
ль
работы

доцент кафедры

Морозова

РУ

В.Н.

Подпись

Ученая степень, ученое звание,

ФИО

Консультан
т
(при наличии)

Ставрополь 2018 г.

Выпускная квалификационная работа выполнена на тему «Совершенствования процесса адаптации работников учреждения».

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников.

Во введении обоснована актуальность проблемы исследования, четко сформулированы цели и задачи, определены объект и предмет исследования, представлены методы исследования.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты процесса адаптации персонала в организации

Во второй главе дана организационно-правовая характеристика деятельности государственного учреждения, проведен анализ основных экономических показателей деятельности, процесса адаптации персонала МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ», предложены пути процесса адаптации персонала в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ».

В заключении сформулированы основные выводы и предложения по проведенному исследованию в целом.

Данное исследование изложено на 74 страницах, включает в себя 17 рисунков, 26 таблиц, 9 формул и 47 информационных источников

Содержание

Введение.....	5
...	
1 Теоретические аспекты процесса адаптации персонала в организации...	7
1.1 Понятие и роль адаптации персонала в организации.....	7
1.2 Процедура, виды, этапы адаптации персонала в организации.....	12
1.3 Зарубежный опыт в сфере адаптации персонала в современных условиях.....	18
.....	
2 Организационно-экономическая характеристика деятельности МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ».....	24
2.1 Организационно-правовая характеристика деятельности МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ».....	24
2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ».....	28
2.3 Анализ процесса адаптации персонала МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ».....	48
2.4 Совершенствование процесса адаптации персонала в	

МБУЗ	«Зеленчукская	55
ЦРБ».....		
Заключение.....		67
.....		
Список	использованных	71
источников.....		
Приложения.....		75
.....		

Введение

Актуальность данного исследования объясняется, прежде всего, тем, что процедура адаптации персонала призвана облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Становясь работником конкретного предприятия, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и т. д. Он принимает также совокупность социально-экономических условий, предоставляемых ему предприятием. Он вынужден по-новому оценить свои взгляды, привычки, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения,

закрепленными традициями, выработать соответствующую линию поведения.

Для того чтобы стыковать ожидания человека и организации по отношению друг к другу и тем самым устранить или минимизировать проблемы и коллизии, которые возникают между человеком и организационным окружением, важно четко представлять то, на какое место в организации претендует человек, какие роли он может и готов выполнять и какую роль ему предполагает дать организация. В данном случае также важно обеспечить «вхождение» человека в организацию таким образом, чтобы не допустить конфликта интересов компании и работника и получить максимальную отдачу от деятельности конкретного индивида [14].

Цель исследования – рассмотреть теоретические аспекты процесса адаптации персонала в организации, произвести анализ адаптации персонала и разработать проекта совершенствования процесса адаптации персонала МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Для реализации цели нами были поставлены и решены следующие задачи.

- рассмотреть теоретические аспекты процесса адаптации персонала в организации
- изложить организационно-правовую характеристику деятельности МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»;
- произвести анализ основных экономических показателей деятельности;
- проанализировать процесс адаптации персонала МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»
- разработать мероприятия совершенствования процесса адаптации персонала МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Объект исследования является МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ».

Предмет исследования - процесс адаптации персонала МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

В работе используются следующие методы исследования: анализ документов организации; изучение материалов исследовательского центра «МЕДИАсоциум»; метод анкетирования; метод включенного наблюдения.

Информационную базу исследования составляют: исследования отечественных и зарубежных специалистов в области адаптации персонала в современных условиях, практические рекомендации специалистов по адаптации персонала в организации, материалы периодической печати.

1 Теоретические аспекты процесса адаптации персонала в организации

1.1 Понятие и роль адаптации персонала в организации

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда [10].

Для того чтобы понять, как строится взаимодействие человека с организацией, необходимо уяснить, в чем суть проблемы взаимодействия человека и организации, какие характеристики организационного окружения оказывают воздействие на включение человека в деятельность организации. Для этого представим модель включения человека в организационное окружение (рисунок 1.1) [5].

В данной модели организационное окружение включает те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком. Стимулирующие воздействия охватывают весь спектр возможных стимулов, которые могут включать в себя речевые и письменные сигналы, действия других людей и т.п. В модели человек представляется как биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и другого рода потребностями, опытом, знанием, навыками, моралью, ценностями и т.п. Реакция на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях. Действия и поведение включают в себя мышление, телодвижения, речь, мимику, возгласы, жесты и т.п. Результаты работы состоят из двух частей. Первая – это то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями, он решил. Вторая – что он

сделал для организационного окружения, для организации в ответ на стимулирующие воздействия, которые организация применила по отношению к человеку [5].

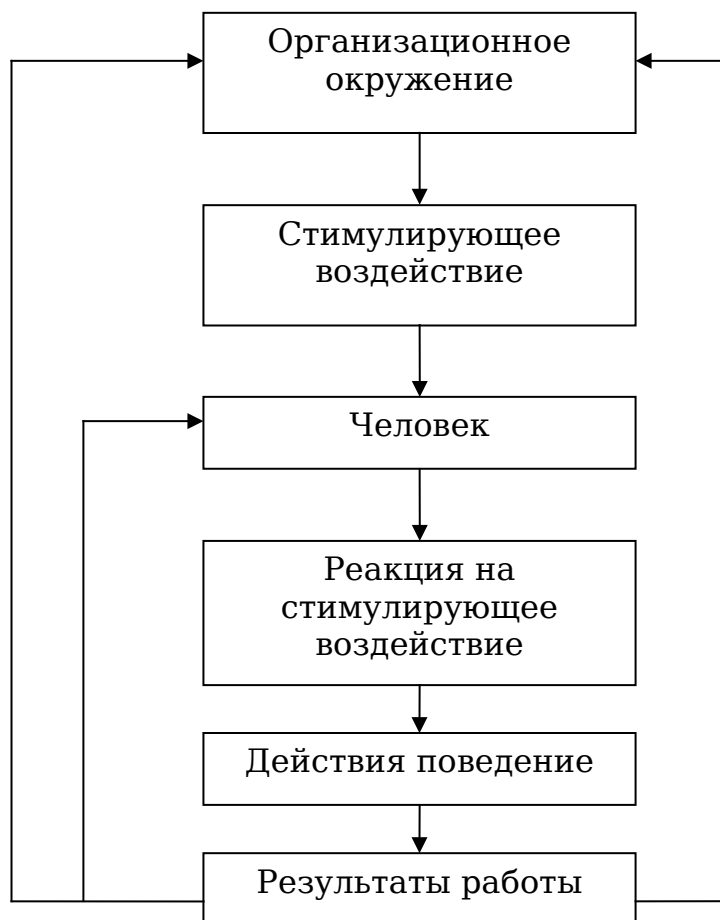


Рисунок 1.1 – Модель включения человека в организационное окружение

Итак, адаптация персонала тесно взаимосвязана со всеми подсистемами управления персоналом. Следовательно, построение и совершенствование процесса адаптации персонала требует комплексного подхода, базирующего на показателях функционирования всех подсистем функционирования управления персоналом [10].

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных

функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов, процедуры принятия и реализации управленческих решений [2].

Система управления персоналом включает в себя подсистемы [17] –рисунок 1.2.

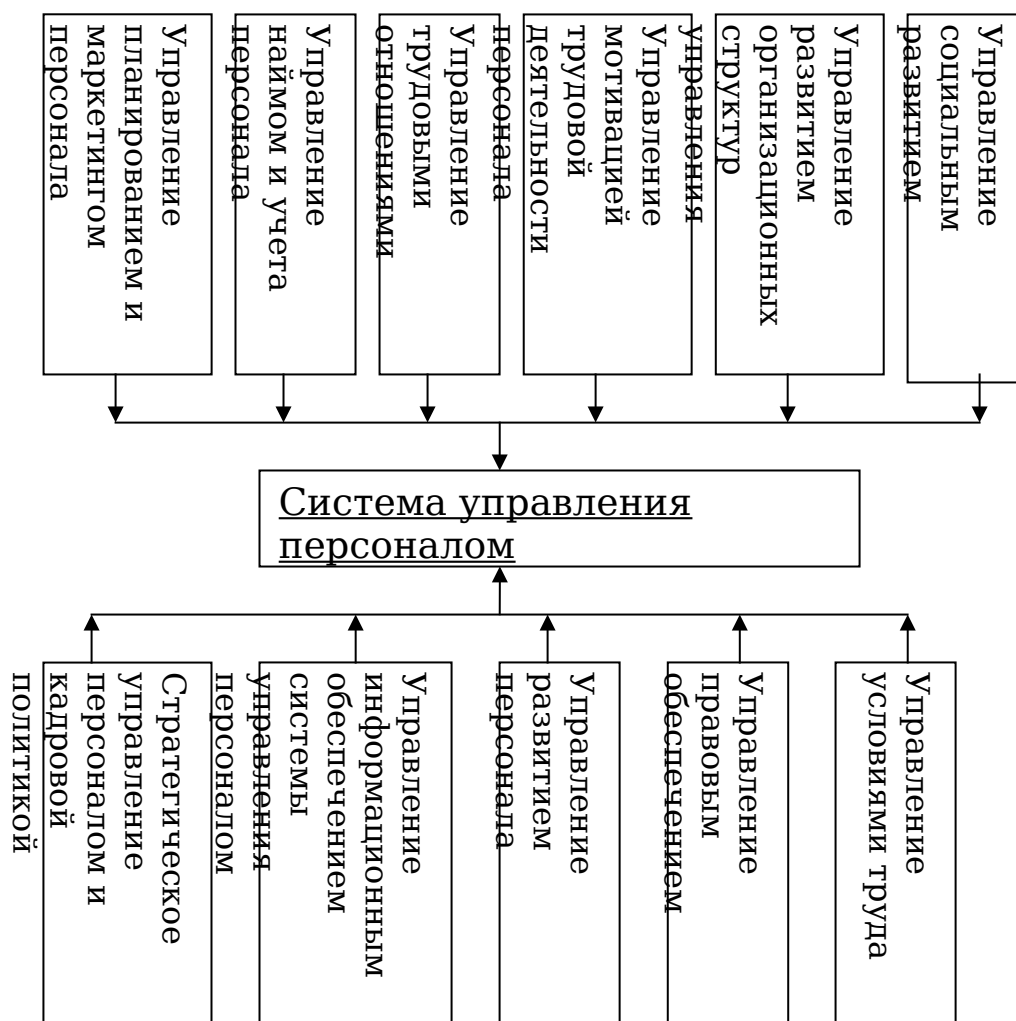


Рисунок 1.2 - Схема подсистем системы управления персоналом

В приложении А адаптация персонала выделена в отдельный элемент подсистемы развития персонала [13].

Э.Шейн под адаптацией понимает процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой

организации или ее подразделениях [12].

А.Я. Кибанов под адаптацией понимает взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [10].

Адаптация – процесс изменения, знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды. Из приведенных определений представляется очевидным, что главный смысл адаптации персонала заключается в «притирке» нового сотрудника, нахождении своего места в отлаженном механизме компании, суть адаптации персонала состоит во взаимном приспособлении человека и окружающей среды [14].

Дадим адаптации следующее определение: адаптация – процесс активного приспособления человека к изменившейся среде с помощью различных социальных средств, основным способом адаптации является принятие норм и ценностей новой социальной среды (организации), сложившихся здесь форм социального взаимодействия (формальных и неформальных связей, стиля руководства, сложившейся системы управления персоналом и т.д.), а также форм и способов предметной деятельности (например, способов профессионального выполнения работ, должностных инструкций и т.д.) [12].

Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного,

руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации, к условиям труда и его мотивации. Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе [10].

Показателем успешной адаптации является высокий социальный статус индивида в данной среде, а также его удовлетворенность этой средой в целом (например, удовлетворенность работой и ее условиями, вознаграждением, организационной культурой и т.д.). Показатель низкой адаптации – перемещение индивида в другую социальную среду (текучесть кадров) либо отклоняющееся асоциальное поведение [6].

Рассмотрим матрицу типов включения кандидата в организацию (рисунок 1.3). Ее размерность 2 x 2, по оси абсцисс отложено отношение кандидата к установленным в организации нормам поведения (от «не приемлет» до «приемлет»), а по оси ординат – к ценностям, исповедуемым организацией (от «не разделяет» до «разделяет»), причем в зависимости от сочетания норм и ценностей возможны четыре типа поведения кандидата в компании [5].

Лояльный (преданный и дисциплинированный) кандидат разделяет ценности компании и приемлет организационные нормы поведения.

Приспособленец не разделяет ценности компании, но приемлет организационные нормы поведения, подчас лишь до поры до времени.

Оригинал разделяет ценности компании, но не приемлет установленные в ней нормы поведения, что приводит к трудностям в межличностных отношениях. Бунтарь не только не разделяет ценности компании, но и не приемлет организационные нормы поведения. Такие люди приносят много проблем компании [8].

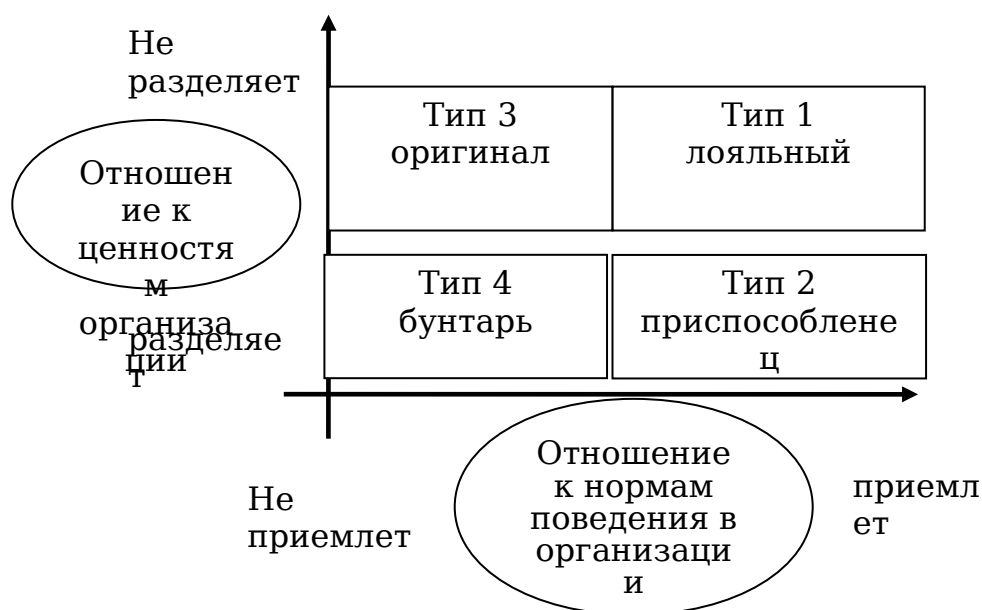


Рисунок 1.3 – Матрица типов включения кандидата в организацию

Конечно же, компания заинтересована в определенных типах поведения кандидатов. И вот именно для сохранности «ценных» кандидатов, принадлежащих к различным перечисленным типам, и проводится процедура адаптации. Как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Отсюда, важнейшая задача руководителя и специалиста по управлению персоналом – помочь кандидату «влиться» в новую организацию [18].

Зачастую «новичок» приходит на работу в компанию, а его рабочее место не подготовлено и никто особенно этим не озабочен. Но так как первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на отношение сотрудника к работе. Если новые сотрудники предоставляются сами себе, организация не может влиять на то, что они случайно узнают, и теряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе [5].

Вследствие вышесказанного сформулируем основные цели адаптации персонала:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;

- сокращение текучести кадров, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе, то они могут отреагировать на это увольнением;

- экономия времени руководителя и сотрудников, проводимая по утвержденной программе адаптации работа помогает экономить время каждого из них;

- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой у новичка [10].

1.2 Процедура, виды, этапы адаптации персонала в организации

Процедуру адаптации персонала можно классифицировать по следующим видам.

1. По отношениям «субъект – объект»: активная – когда

кандидат стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, правила, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить); пассивная – когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

2. По воздействию на работника: прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника; регрессивная – неблагоприятно воздействующая на работника.

3. По уровню: первичная – когда кандидат первый раз поступает на работу в конкретную компанию или на работу вообще (молодой специалист); вторичная — при последующей смене работы внутри компании, причем она подразделяется на адаптацию работника в новой должности и адаптацию работника к понижению в должности [10].

4. По направлениям: производственная, непроизводственная.

Процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. Оценка – определение уровня подготовленности кандидата.

Этап 2. Ориентация – практическое знакомство нового работника с обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. При этом обычно вводятся в практику обучающие программы типа «Реалистичное знакомство с будущей работой», «История организации», «Введение в профессию» и т. п.

Этап 3. Действенная адаптация, состоящая в приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обуславливающая его включение в межличностные отношения с коллегами.

Этап 4. Функционирование характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Адаптацию нельзя

рассматривать только как овладение специальностью. Поэтому в зависимости от того, какие факторы влияют на адаптацию, различают виды адаптации. Приведем виды адаптации на рисунке 1.4 [10].

Приспособление сотрудника к новым условиям труда, режиму работы, к физическим и психологическим нагрузкам составляет суть психофизиологической адаптации. Как правило, психофизиологическая адаптация не представляет особых сложностей, ее успех во многом зависит от физического и психического состояния самого работника. Тем не менее, пренебрегать такой адаптацией не следует, поскольку большинство несчастных случаев в первые дни работы происходит именно из-за отсутствия психофизиологической адаптации [21].

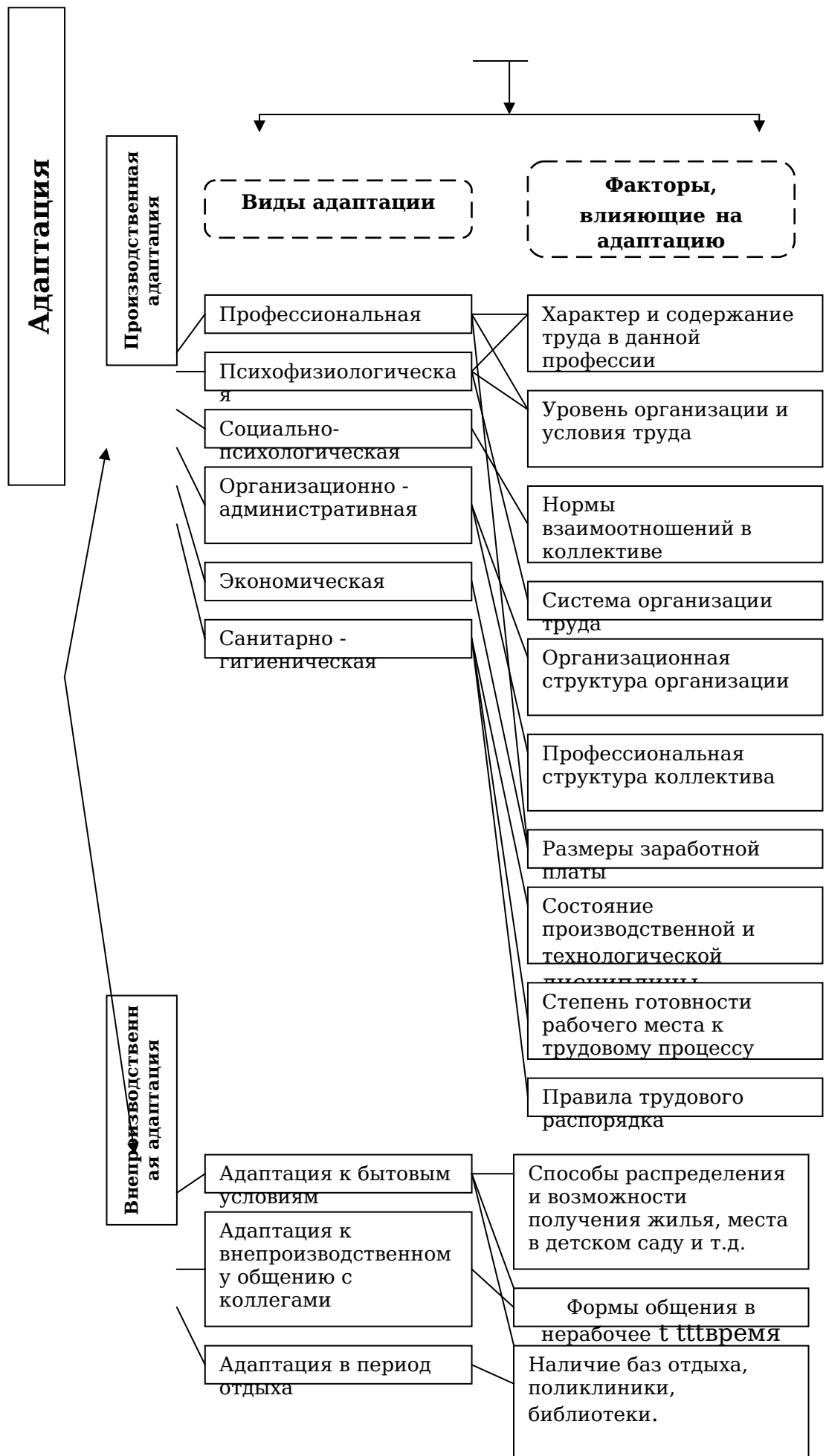


Рисунок 1.4 - Виды адаптации персонала

Ряд исследователей в области управления персоналом считают, что психофизиологическая адаптация быстрее проходит в тех организациях, где у сотрудника есть возможность обустроить свое рабочее место (например, повесить фотографии близких людей, календари). Такое обустройство рабочего места не является главным условием успешного прохождения психофизиологической адаптации, но относится к благоприятным факторам, влияющим на нее [4].

С немалыми трудностями связана социально-психологическая адаптация, поскольку новичкам не всегда удается сразу приспособиться к традициям, требованиям коллектива, найти нужный стиль поведения, должным образом зарекомендовать себя [6].

Для преодоления различных социально-психологических барьеров новому сотруднику обязательно должен помогать менеджер по работе с персоналом или руководитель структурного подразделения. Первое что должен сделать руководитель еще до появления в подразделении новичка – подготовить «старожил» коллектива к его приходу, рассказать о будущем сотруднике в общих чертах: каков его возраст, семейное положение, трудовой стаж, какую работу тот будет выполнять, с чем связан его приход в организацию. Также руководителю следует подготовить и нового сотрудника к работе в коллективе. Необходимо познакомить новичка с членами коллектива, особо выделить тех, у кого трудный характер, и тех, на которых всегда можно положиться, обратиться за советом в сложной ситуации. Важно поддерживать нового сотрудника в первые дни и недели

работы, поскольку они являются наиболее стрессовыми для него [4].

Руководителю необходимо проводить ежедневные неформальные беседы с новичком, в ходе которых выяснять, как его принимает коллектив, существуют ли трудности во взаимопонимании с коллегами. Такие незначительные знаки внимания и заботы со стороны руководителя помогут новичку быстрее почувствовать себя «своим», значимым, ценным сотрудником в организации. Если же новичку самому придется заниматься самоутверждением в коллективе, искать «свое место», то у него может сложиться впечатление, что в организации каждый «сам по себе», сформируется негативное отношение к работе и к традициям организации. В свою очередь и новый сотрудник должен прилагать усилия для того, чтобы социально-психологическая адаптация прошла быстрее и безболезненнее [21].

Организационная адаптация связана с принятием новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления. Серьезные проблемы организационной адаптации возникают у тех сотрудников, которые устраиваются на работу впервые. Эти сотрудники не умеют работать со служебной документацией, не знают, как обратиться к коллегам, руководителю по тому или иному вопросу [19].

Для того чтобы не возникало подобных проблем адаптации, необходимо ознакомить новых сотрудников с историей развития организации, ее миссией, целями, конкурентными преимуществами, положением на рынке, корпоративной культурой, социальной политикой, особенностями служебных взаимоотношений между

сотрудниками и системой документооборота и работы с ними. Рекомендуется для каждого нового сотрудника составить пакет документов и информационных материалов, который обязательно бы должен включать в себя должностную инструкцию; правила внутреннего трудового распорядка; список важных телефонов; рекомендации по внешнему виду; полезные ссылки организации и т.п. С помощью этих и других документов новый сотрудник может ознакомиться со своими должностными обязанностями, правами и ответственностью, структурой отдела, особенностями его работы. Все это облегчит вхождение принятого специалиста в организацию [9].

У большинства новых сотрудников основные сложности связаны с профессиональной адаптацией. Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, овладении тонкостями, специфики работы [20].

Руководители многих организаций ошибочно полагают, что если они приглашают специалиста с опытом работы, то заниматься его адаптацией не стоит. Однако на практике любой квалифицированный сотрудник не может знать особенностей работы в конкретной компании [11].

Итак, задачи службы управления персоналом заключаются в следующем:

- 1) управление проектами по разработке адаптационных процедур и инструментов;
- 2) периодический мониторинг системы адаптации, оценка эффективности инструментов и самой системы;

По отношению к новым сотрудникам:

- 1) участие в проведении функциональных мероприятий по адаптации (например вводного инструктажа по технике безопасности, положению о коммерческой тайне и т.д.);
- 2) проведение ознакомительного тренинга;
- 3) подготовка «комплекта» нового сотрудника;

4) эмоциональная поддержка новичка во время всего адаптационного периода;

5) получение обратной связи после окончания срока адаптации;

По отношению к наставникам и линейным руководителям:

1) обучение навыкам наставничества;

2) разработка мотивационных схем для наставников.

Кто именно в службе персонала координирует адаптацию того или иного сотрудника - зависит, прежде всего, от структуры отдела, распределения обязанностей внутри него, от нормативных документов организации (Положении о наставничестве, Положении об адаптации и т.п.): это может быть менеджер по персоналу, менеджер по подбору, тренинг-менеджер [6].

1.3 Зарубежный опыт в сфере адаптации персонала в современных условиях

В изучении данной проблемы целесообразно рассмотреть опыт зарубежных компаний.

Интересен в отношении адаптации опыт Японии. Система подготовки кадров здесь отличается большой спецификой. Учащиеся японской школы до перехода на вторую ступень среднего образования (10—12 классы) практически не могут получить какой-либо профессиональной подготовки, т. е. большая часть японской молодежи, имея среднее образование, выходит на рынок труда если не вовсе профессионально не подготовленной, то, во всяком случае, без какого-либо свидетельства о присвоении квалификации.

Это, однако, мало смущает руководство японских компаний. Профессиональная подготовка в фирмах — неотъемлемая часть японской системы управления кадрами.

Руководство компаний стремится привлечь молодых людей непосредственно со школьной скамьи, потому что отсутствие каких-либо навыков в работе свидетельствует о неиспорченности, отсутствии стороннего влияния, готовности воспринять правила поведения, принятие в данной корпорации. Поступившая молодежь проходит обязательный курс начальной подготовки – адаптации. Это происходит в течение относительно короткого периода – двух месяцев.

В Японии после окончания университета за каждым молодым специалистом, принятым на работу, закрепляется так называемый «крестный отец» – наставник с широкими полномочиями. Наставник, как правило, выпускник того же университета, что и новичок, помогает ему адаптироваться на рабочем месте, разрешать возможные конфликты, бывает у своего подчиненного дома, знакомиться с его семьей, хобби и т.д.

Все вопросы о перемещении молодого специалиста решаются при участии наставника. Такое наставничество осуществляется до 35 лет.

Особое внимание в социальной и профессиональной адаптации в японских фирмах отводится программам воспитания корпоративной культуры организации, ее имиджу, воспитанию гордости за свою компанию, корпорацию. Это так называемый «корпоративный дух» фирмы или компании. Он воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам и миссии.

Каждая компания имеет свою форму рабочей одежды, девиз, нередко гимн. Постоянно внедряются целенаправленные ритуалы, всевозможные собрания, конференции. Заметную роль в этом играют ветераны компаний, умельцы, воспитатели.

В Японии во время адаптации большинство новых рабочих и служащих несколько месяцев проходят подготовку по специально разработанной фирмой программе. Обучение построено таким образом, чтобы развивать мощный корпоративный дух уже на этапе специального обучения и участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения. Более того, многие молодые рабочие и служащие в течение нескольких лет после поступления на работу живут в общежитиях фирмы. [34]

В таблице 1.1 приведено содержание ориентационной программы, принятой во многих японских компаниях и призванной ознакомить новых работников с максимально широким кругом сведений об организации и ее деятельности.

Таблица 1.1 – Типичная тематика ориентации новых работников в японских компаниях

Тема	Содержание
Информация о компании	Основная информация, оргструктура и основные направления деятельности компании, долгосрочные и краткосрочные планы, бюджет и финансовая ситуация, отношение работников и работодателя, профсоюзы, условия труда и трудовой распорядок, структура зарплаты, социальное обеспечение и дополнительные льготы.
Продукция	Основная номенклатура продукции фирмы, цена и пользователи основной продукции, ее конкурентоспособность в сравнении с продукцией конкурентов.
Производство	Структура производства, принципы работы, производственные потоки, действующая система управления производством, основные принципы, обеспечивающие эффективность производственного процесса.
Продажи	Реклама и доля, которую занимает на рынке продукция компании, перспективы и тенденции конкурентной борьбы, организация продаж, техника и методы продаж.

Основные трудовые навыки	Овладение необходимыми профессиональными знаниями и основными рабочими навыками на уровне, отвечающем требованиям к должности. Установление рабочих связей, правильная организация рабочего места.
--------------------------	--

Многие организации издают буклеты, содержащие всю необходимую информацию, связанную с ведением работников в организацию. Иногда как в компании «ЗМ», работники на этапе введения в компанию получают целый пакет документов.

Введение работника в компанию «ЗМ». Высокий уровень вовлеченности персонала в дела компании и необходимая дисциплина обеспечиваются на заводах «ЗМ» целенаправленной совместной работой кадровых подразделений и менеджеров по адаптации персонала на фирме.

С системой адаптации новые работники сталкиваются в первый же день своей работы в компании. Как правило, первый день работы новых работников приходится на понедельник или первый день месяца. Кадровые службы обеспечивают обязательную для каждого четырехчасовую процедуру ориентации.

Процедура ориентации включает торжественное вручение удостоверения работника «ЗМ» и пакета документов, разъясняющих корпоративную политику. Затем следует традиционный обед с вышестоящими руководителями. В компании считают, что индивидуальный подход к новичку создает атмосферу дружелюбия и доверия.

В пакет документов входят брошюры «Ориентация работника», «Руководство для лидерства», «Справочник работника» и другие документы, знакомящие работника с правилами поведения, оплатой труда, дополнительными

льготами и другими внутрифирменными программами.

В брошюре «Ориентация работников» на восьми страницах изложены наиболее важные составляющие кадровой политики компании в области найма, содержания социальных программ и программ помощи рабочим и служащим, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации, политика фирмы в отношении дискриминации и использования служебного положения в личных целях, отношение фирмы к употреблению наркотиков и алкоголя, к носителям вируса СПИД, содействие работникам «ЗМ» в случае привлечения к судебной ответственности, правила пользования внутренними телефонами. Здесь же приводится режим рабочего времени, требования по охране коммерческой тайны и правила использования технической документацией корпорации.

Эти и другие сведения, но уже применительно к конкретному предприятию можно найти в «Справочнике работника».

В этом справочнике содержится краткий обзор истории фирмы и принципы, определяющие ответственность руководителей, рассматриваются политика в отношении временных работников отпусков и временной нетрудоспособности, страхования и дополнительных выплат.

И руководство, и кадровые службы прилагают большие усилия, для того чтобы каждый работник хорошо понимал корпоративные правила поведения и социальную политику, знал, что от него потребуется в тех или иных ситуациях, четко понимал свои рабочие функции.

Углубленные программы адаптации работников применяются на средних и крупных фирмах США. В процессе их проведения участвуют как менеджеры по управлению

персоналом, так и линейные менеджеры. На малых предприятиях программа адаптации проводится менеджером-практиком, иногда с включением работника профсоюза, используются самые различные программы — от программ, предусматривающих, в основном, устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками. В формальных программах адаптации часто используют аппаратуру, слайды, фотографии.

В Германии имеется «Закон о правовом режиме предприятия», который требует от работодателя ознакомления нового сотрудника с условиями работы и с будущей сферой его деятельности, а также представление его будущим коллегам по работе. Работник должен знать режим и условия труда и свои обязанности. Для этого используются собеседования. Новичок знакомится с правилами, процедурами. Он получает наставления со стороны старших по должности и др.

Опыт российских компаний по адаптации персонала. Профессиональная ориентация и адаптация должны содействовать быстрым структурным сдвигам в занятости при одновременном поддержании безработицы на возможно низком уровне. Однако практическое решение этой задачи тормозится неразвитостью рынка труда.

Государственная служба занятости пока не в состоянии эффективно управлять профориентацией и адаптацией. Механическое заполнение вакантных рабочих мест, унаследованное от службы организованного трудоустройства, удается плохо, так как мало кто согласится на любую работу. Причина здесь не только в старом грузе стереотипов, но и в отсутствии знаний о содержании профориентационной

деятельности и адаптации, их формах и возможностях в условиях рынка.

В условиях экстенсивного развития, наличия свободных рабочих рук и относительно невысоких требований к квалификации работающих не ощущалось острой необходимости в единой системе информации и трудоустройства кадров. Результатом подобной практики стал хронический и повсеместный дефицит рабочих кадров при неполной и нерациональной занятости, занижение требований к уровню их подготовки. Службы профориентации, которые действовали в отдельных школах, на крупных предприятиях и в административных районах, часто выступали как вербовочные и агитационные пункты.

В результате лишь 15–20% выпускников школ выбирали профессию, связанную с полученными в школе навыками. Сейчас в республиках, краях, областях и крупных городах созданы хозрасчетные центры по трудоустройству, переобучению, профориентации и адаптации.

Как показал опыт отечественных организаций, в стране недостаточно внимания уделяется проблеме профориентации и адаптации кадров. К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение профориентации и адаптации как методов регулирования предложения рабочей силы в организации. К тому же сейчас управленческое звено народнохозяйственного и отраслевого уровней ослаблено в организационно-методическом отношении, что привело к образованию множества органов управления в регионе (центры профориентации и занятости, кабинеты профориентации в школах, специальных учебных заведениях, в организациях) без достаточной регламентации их полномочий.

Узкая ведомственность противодействует развитию прямых связей органов управления профориентацией и адаптацией. И это не позволяет устранить организационные недостатки в практике профориентации и адаптации, углубляя их на каждом последующем уровне управления.

Изучение отечественного опыта показало, что, как правило, специальной службы, которая бы занималась вопросами адаптации в организациях, не существует.

2 Организационно-экономическая характеристика деятельности МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

2.1 Организационно – правовая характеристика деятельности МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Зеленчукская ЦРБ расположена в административном центре Зеленчукского муниципального района – станице Зеленчукской, район входит в состав Карачаево-Черкесской Республики. На территории района проживает около 50 тыс. человек 59 национальностей, протяженность дорог федерального значения 83,4 км, местного – 252 км.

Муниципальное бюджетное лечебно-профилактическое учреждение здравоохранения «Зеленчукская центральная районная больница» — крупный центр медицинской помощи населению района: больница имеет лицензию на оказание 78 видов стационарной и амбулаторно-поликлинической медицинской помощи по 36 специальностям.

Медицинская помощь оказывается в 17 населенных пунктах района - в ЦРБ, 4 участковых больницах, 12 фельдшерско-акушерских пунктах и 1 врачебной амбулатории.

В 2006 году силами больницы открыты 4 новых здания ФАПов на территории района, в тех поселках, где в течение 20 лет помощь оказывалась фельдшерами у себя на дому; в 2017 году по программе модернизации был открыт ещё один ФАП - в станице Кардоникской.

На 1 июля 2017 г. больничный коечный фонд составляет 330 коек, что составляет 11% коечного фонда КЧР. Развернуты взрослое хирургическое (с урологическими, отоларингологическими и офтальмологическими койками) и детское хирургическое, травматологическое, интенсивной терапии и реанимационно-анестезиологическое, кардиологическое, неврологическое, детское, терапевтическое,

паталого-анатомическое отделения, гинекологическое отделение и родильный дом (акушерское физиологическое и акушерское наблюдательное отделения), приемное отделение, а также параклинические кабинеты: эндоскопический, лазеротерапии, физиотерапевтический, функциональной диагностики, УЗИ, озono- и галотерапии, клинко-диагностическая лаборатория. В МБЛПУЗ трудится 856 человек, из них 104 врача по 38 специальностям, 420 фельдшеров и медицинских сестёр.

Деятельность МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» осуществляется в соответствии с Уставом, согласно которому медицинская организация учреждена управлением здравоохранения Правительства КЧР на основании приказа от 6.11.1990 г. за № 05-02/636. В соответствии с распоряжением Правительства КЧР от 26 января 2005 года № 21-рп «О безвозмездной передаче государственных учреждений здравоохранения из государственной собственности КЧР в муниципальную собственность муниципальных районов КЧР» и решением Совета Зеленчукского муниципального района КЧР от 24 февраля 2005 года «О приеме государственных учреждений здравоохранения из государственной собственности КЧР в муниципальную собственность Зеленчукского муниципального района КЧР Государственное учреждение здравоохранения «Зеленчукская центральная районная больница» передана (принята) в муниципальную собственность Зеленчукского муниципального района КЧР, как юридическое лицо в целом с сохранением организационно-правовой формы «учреждения» и переименовано в Муниципальное учреждение здравоохранения «Зеленчукская центральная районная больница».

Учреждение является некоммерческой организацией, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, гербовую печать, бланки.

Высшим должностным лицом учреждения является главный врач, назначаемый на должность и освобождаемый от занимаемой должности главой администрации Зеленчукского муниципального района по согласованию с министерством здравоохранения КЧР.

Главный врач самостоятельно определяет численность, квалификационный, штатный составы в пределах выделенных средств на оплату труда, нанимает (назначает) на должности и освобождает от должности работников, заключает с ними трудовые договора. Главный врач осуществляет стратегическое управление сестринским персоналом МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» (рисунок 2.1)

Заместители главного врача назначаются на должность главным врачом Учреждения в соответствии с действующим законодательством о труде Российской Федерации.

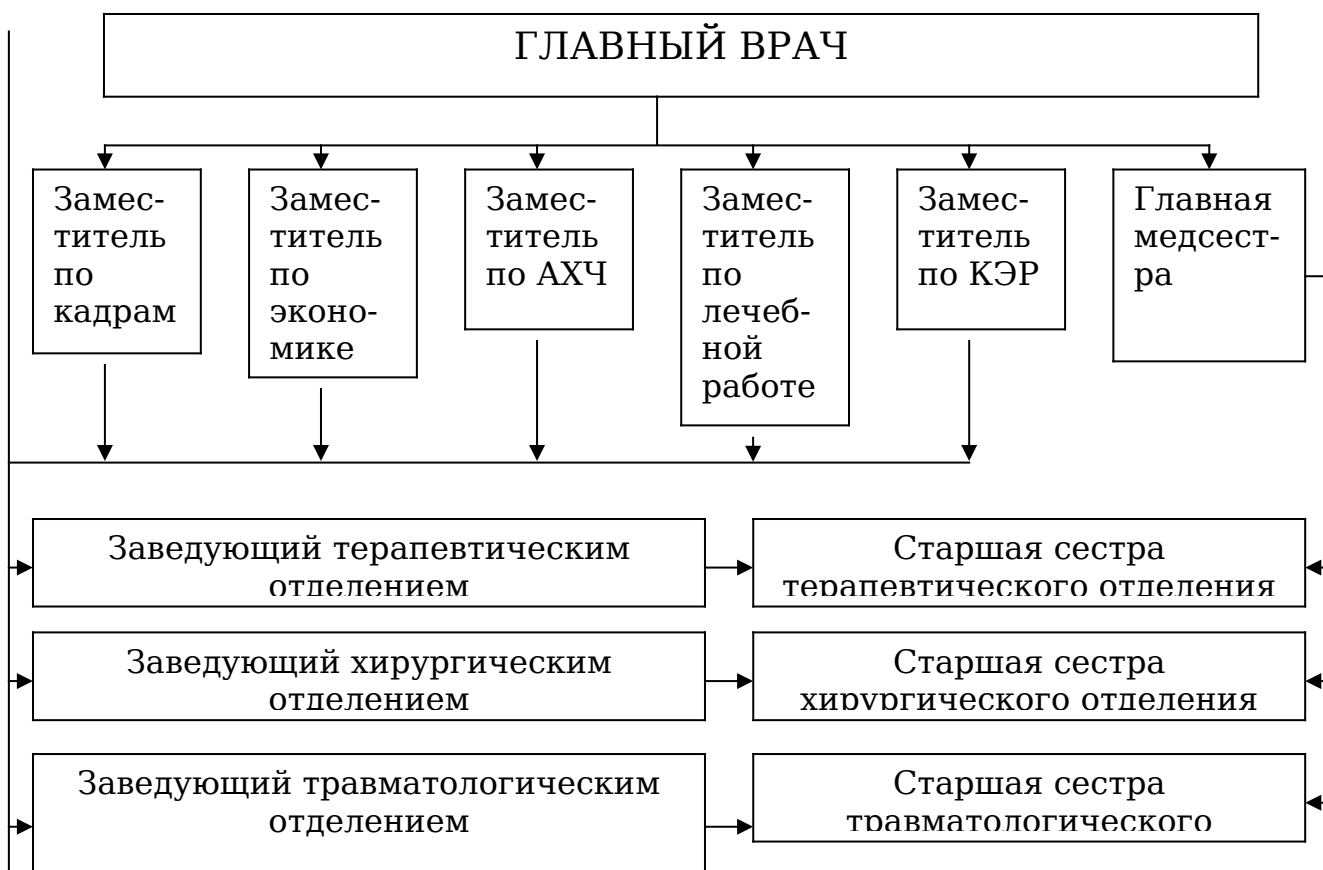




Рисунок 2.1 - Структура управления МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Определяющая роль в организации работы специалистов сестринского дела в любом медицинском учреждении принадлежит руководителю сестринской службы - главной медицинской сестре.

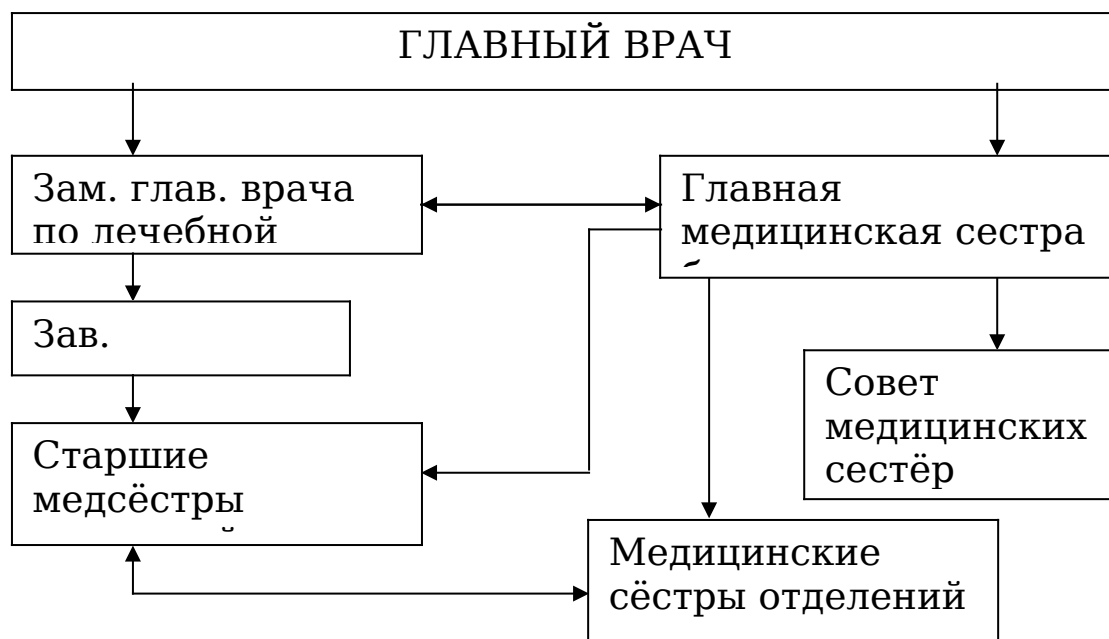


Рисунок 2.2 - Система управления средним медицинским персоналом МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Уровень решаемых ею проблем различен. Главной медицинской сестре необходимы знания из области менеджмента, социальной медицины и организации здравоохранения, трудового законодательства, экономики здравоохранения, основ делопроизводства, медицинской информатики.

Все вышеперечисленные знания позволяют организовывать свой личный труд, а также сформировать творческий коллектив и поднять на должный уровень сестринское дело в лечебном учреждении. Основными функциями деятельности главной медицинской сестры являются: планирование, организация, мотивация, контроль.

Так четкое планирование работы позволяет направить деятельность руководителей медицинских служб на достижение важнейших перспективных и текущих целей, а также не выполнение их многообразных функций. Главная медицинская сестра является связующим звеном между практически всеми отделениями ЛПУ. В своей работе непосредственно подчиняется главному врачу, а взаимодействует с зам. главного врача по лечебной работе, заместителем главного врача по работе с сестринским персоналом и КЭР, главным бухгалтером, экономистом, зав.отделениями, хозяйственной службой, что наглядно видно на схеме взаимодействия между структурными подразделениями. Главная медицинская сестра принимает участие в управлении лечебно-профилактическим учреждением, ей необходимо знать цели и задачи процесса управления, формы управленческого решения, различные механизмы управления и каналы связи для обеспечения слаженной, квалифицированной работы сестринского

персонала по оказанию пациентам сестринской помощи соответствующего качества и количества. В каждом ЛПУ главной медсестрой должна быть разработана организационная структура системы управления сестринским персоналом.

2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Для осуществления деятельности МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» в районе развернут стационар на 330 коек (4 койки реанимационного отделения сверх сметы), в том числе: терапевтическое отделение (80 коек, в т.ч. - 20 коек дневного стационара); хирургическое отделение (56 коек); гинекологическое отделение на (40 коек, в т.ч. - 10 коек дневного стационара); родильное отделение (30 коек); педиатрическое отделение (25 коек, в т.ч. - 10 коек дневного стационара); инфекционное отделение (25 коек); травматологическое отделение (22 койки); неврологическое отделение (27 коек); туберкулёзное отделение (25 коек, в т.ч. - 10 коек дневного стационара).

Динамика основных показателей работы круглосуточных коек при стационаре МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» за последние 3 года представлена в таблице 2.1.

Данные таблицы 2.1 свидетельствуют о наметившемся, но неустойчивом сокращении среднего пребывания пациентов в стационаре в 2017 году по сравнению с базовым 2015 годом на 0,9% и соответствующем увеличении оборота койки. Снижение количества проведенных койко-дней в 2016 году вызвано сокращением числа пациентов (на 0,5%), в то время как в 2017 году - сокращением времени пребывания больных в стационаре (на 0.9%).

Таблица 2.1 – Показатели работы коечного фонда стационара МУЗ «Зеленчукская ЦБР»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017г./ 2016г., %
Развернуто коек, ед.	275	275	275	100,0
Состояло больных на начало года, чел.	259	238	319	123,2
Поступило, чел.	8681	8642	8710	100,3
Выписано, чел.	8702	8561	8820	101,4
Проведено койко-дней, дн.	90964	90938	90952	99,9
Среднее пребывание на койке, дн.	10,5	10,6	10,4	99,1
Оборот койки, ед.	31,5	31,2	31,8	100,9

Подобные результаты стали возможны благодаря использованию обновленной диагностической базы ЛПУ, применению современных и высококачественных лекарственных препаратов, новых и нетрадиционных методов лечения. Необходимо отметить, что снижение среднего пребывания пациентов отмечается практически по всем структурным единицам – отделениям стационара.

Аналогично можно проанализировать показатели работы коек дневного пребывания при стационарах МУЗ «Зеленчукская РЦБ» (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Показатели работы коечного фонда дневного стационара МУЗ «Зеленчукская ЦБР»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017г./ 2015г., %
Развернуто коек, ед.	75	75	75	100,0
Состояло больных на начало года, чел.	49	53	68	138,8
Поступило, чел.	1953	1978	2015	102,7
Выписано, чел.	1949	1963	2014	103,3
Проведено койко-дней, дн.	42187	42202	41891	99,3
Среднее пребывание на койке, дн.	12,8	12,8	12,7	99,2
Оборот койки, ед.	43,95	43,96	43,98	100,07

Как видно из данных таблицы 2.2, в дневном стационаре наблюдается устойчивая динамика роста лиц, обращающихся за данным видом медицинской помощи: в 2016 году число поступивших пациентов увеличилось на 1,3%, а в 2017 году – на 2,7% по сравнению с базовым 2015 годом. В отличие от коек круглосуточного пребывания, обрачиваемость коек дневного пребывания имеет устойчивую тенденцию к росту. Так, в 2016 году оборот койки увеличился на 0,02%, а в 2017 году – на 0,07%.

Выявленная тенденция может характеризоваться как положительная, поскольку с точки зрения экономической эффективности стационарзамещающие технологии, в т.ч. организация медицинской помощи на базе дневных стационаров, являются менее затратными.

Анализ эффективности работы коечного фонда МУЗ «Зеленчукская ЦРБ» можно дополнить сравнительным анализом фактических результатов работы коечного фонда с нормативными и плановыми показателями (таблица 2.3). Как видно из данных таблицы, план по койко-дням в течение 2016 года перевыполнялся во всех отделениях больницы, за исключением инфекционного и родильного отделений, сокращение количества койко-дней в которых вызвано существенным сокращением длительности среднего пребывания на койке.

Таблица 2.3 – Основные показатели эффективности работы коечного фонда МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» за 2017 год (по отделениям)

Отделения МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»	Проведено койко-дней			Среднее пребывание на койке		
	план	факт	выполнение плана, %	норматив	факт	отклонение от норматива, %
хирургическое	1848	1894	102,54	12,5	11,3	-9,6

	0	9				
терапевтические	2584 0	2922 1	113,08	13,8	11,0	-20,3
неврологическое	7030	8700	123,76	14,8	10,5	-29,1
инфекционное	7000	5433	77,61	10,1	8,7	-13,9
детское соматическое	7670	9246	120,55	12,0	10,7	-10,9
гинекологическое	1262 0	1393 9	110,45	10,0	7,7	-23,0
родильное	8910	8246	92,55	10,3	6,9	-33,0
туберкулезное	7381	8371	113,42	80,0	91,0	13,8

Так, среднее пребывание пациенток родильного отделения сокращено за счет внедрения передовых медицинских технологий на 33 % по сравнению с нормативным. Снижение обращений населения за помощью в инфекционное отделение также сопровождается сокращением среднего пребывания на койке, а также является результатом активной профилактической работы ЛПУ. Превышение норматива среднего пребывания в туб. отделении отвечает требованиям медицинской эффективности (в связи с обострением ситуации в регионе и в стране в целом).

Анализ использования находящихся в распоряжении медицинского учреждения основных фондов (таблица 2.4) проводится на основе данных бухгалтерского баланса за последние 3 года.

Таблица 2.4 – Показатели эффективности использования основных средств МУЗ «Зеленчукская ЦБР»

Показатель	2015 г	2016 г	2017 г	2017г./ 2015г., %
Первоначальная стоимость основных средств, тыс. руб.	161522	247807	24895 5	154,2
Амортизация, тыс. руб.	53759	78832	83308	154,9
Остаточная стоимость, тыс. руб.	107763	168975	16554 7	153,6
Объем выполненных услуг, тыс.руб.	2346	3422	3897	166,1
Фондоотдача, тыс. руб.	0,022	0,020	0,023	104,5

Фондоемкость, тыс. руб.	45,93	49,38	42,48	92,5
-------------------------	-------	-------	-------	------

Как видно из таблицы 2.4, первоначальная стоимость, находящихся в распоряжении медицинского учреждения основных средств, имеет устойчивую тенденции к увеличению: в 2016 году она возросла на 53,4%, а 2017 года – на 54,2 % к базовому 2015 году.

Нельзя не отметить, что темпы износа основных средств несколько превысили темпы прироста самих основных средств. Так, по данным на 01 января 2017 года остаточная стоимость основных средств составляет только 66,49% от их первоначальной стоимости, в то время как на 01.января 2015 года она составляла 66,72%, а 01 января 2016 года – 68,19%..

Фондоотдача зависит от объема выполненных медицинских услуг на 1 руб. среднегодовой стоимости оборудования. Фондоемкость является показателем, обратным фондоотдаче. На основе данных за последние три года выявить устойчивую тенденцию к росту или снижению данных показателей не удалось, однако можно констатировать увеличение фондоотдачи на 4,54% и снижение фондоемкости на 7,51% в 2016 году по отношению к базовому 2005 году, что свидетельствует о повышении эффективности использования оборудования.

Вместе с тем, необходимо отметить, что в МУЗ «Зеленчукская РЦБ» не предусмотрено ведение управленческого учета, который позволил бы провести факторный анализ использования основных средств в ЛПУ. Поскольку фондоотдача является результатом использования медицинского оборудования лечебного, диагностического, профилактического характера, т.е. активной части основных средств в учете целесообразно отражать удельный вес данного

оборудования в общей стоимости основных производственных средств. Наличие аналитических данных позволило бы определить резервы повышения объема медицинской помощи на 1 руб. стоимости медицинского оборудования по двум направлениям – повышение производительности работы оборудования (интенсивной нагрузки) и улучшение использования времени действующего оборудования (экстенсивной нагрузки).

Финансовое состояние учреждения характеризуется двумя группами показателей:

- показателями ликвидности и платежеспособности;
- показателями финансовой устойчивости.

Платежеспособность определяется возможностью ЛПУ своевременно и полностью выполнять платежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и других операций денежного характера.

Ликвидность ЛПУ определяется его способностью оплатить краткосрочные обязательства, реализуя свои текущие активы.

Ликвидность и платежеспособность как экономические категории не являются тождественными, однако тесно взаимосвязаны между собой.

В практике финансового анализа используются следующие показатели:

- коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия);
- коэффициент критической (срочной) ликвидности;
- коэффициент абсолютной ликвидности.

Данные таблицы 2.5 показывают, что текущие активы МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» многократно превышают текущие пассивы, что указывает на платежеспособность и ликвидность

учреждения. Отмечается рост денежных средств до 17,5% против 2,9% в 2015 году и 1,1 % в 2016 году.

Таблица 2.5 – Структура текущих активов и пассивов МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ», руб.

Показатель	2015 год		2016 год		2017 год	
	сумма	уд.вес	сумма	уд.вес	сумма	уд.вес
Текущие активы	2284951	100	2039969	100	2865227	100
- материальные запасы	2216301	97,0	1697119	83,2	1436639	50,1
- денежные средства	66409	2,9	21913	1,1	501514	17,5
- расчеты с дебиторами по доходам	0	0,0	319942	15,7	412998	14,4
- расчеты по выданным авансам	2241	0,1	721	0,0	513576	17,9
-расчеты с подотчетными лицами	0	0,0	274	0,0	500	0,0
Обязательства	98451	100	256477	100	223116	100
- расчеты с поставщиками и подрядчиками	0	0	170477	66,5	0	0
- по платежам в бюджет	0	0	0	0,0	141965	63,6
- прочие расчеты с кредиторами	98451	100	86000	33,5	81151	36,4

Такое изменение структуры может расцениваться как оздоровление активов медицинского учреждения, поскольку денежные средства являются наиболее ликвидным видом активов. Одновременно просматривается наметившаяся тенденция сокращения в структуре текущих активов материальных запасов как менее ликвидных активов: их удельный вес сократился с 97% в 2015 году до 83,2% и 50,1% в 2016 и 2017 годах соответственно. По состоянию на 01 января 2017 года в структуре текущих активов появились остатки по расчетам с дебиторами по доходам и расчеты по выданным авансам.

Рост активов на 25,4% за последние три года сопровождался значительным ростом пассивов МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ». Общая сумма обязательств возросла на 126,6%. Кардинально изменилась структура текущих обязательств, представленная на 63,6% расчетами по платежам в бюджет (рисунок 2.3).

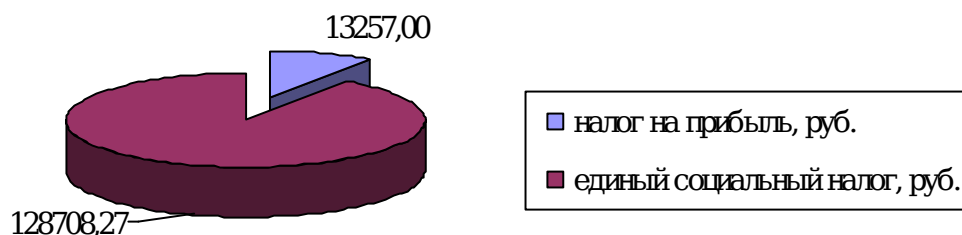


Рисунок 2.3 – Обязательства МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» по расчетам с бюджетом по состоянию на 1 января 2017 года.

Разрыв между активами и пассивами несколько сократился, но как показывают значения аналитических коэффициентов ликвидности (таблица 2.6), данное сокращение не угрожает финансовому состоянию данного медицинского учреждения.

Таблица 2.6 – Показатели ликвидности МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ», руб.

Коэффициенты ликвидности	2015 г	2016 г	2017 г
Коэффициент текущей ликвидности (К1)	23,21	7,95	12,84
Коэффициент критической ликвидности (К2)	0,70	1,34	6,40
Коэффициент абсолютной ликвидности (К3)	0,67	0,09	2,25

Для характеристики источников формирования запасов определяют три основных показателя:

1) Наличие собственных оборотных средств (СОС), как разница между собственным капиталом (I раздел пассива

баланса) и необоротными активами (I раздел актива баланса). Этот показатель характеризует чистый оборотный капитал. Его увеличение по сравнению с предыдущим периодом свидетельствует о дальнейшем развитии деятельности предприятия.

2) Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (СД), определяемое путем увеличения предыдущего показателя на сумму долгосрочных обязательств (ДО – III раздел пассива баланса):

$$\text{СД} = \text{СОС} + \text{ДО} \quad (2.1)$$

3) Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ОИ), определяемая путем увеличения предыдущего показателя на сумму краткосрочных кредитов банков (КК):

$$\text{ОИ} = \text{СД} + \text{КК} \quad (2.2)$$

Трем показателям наличия источников формирования запасов соответствуют три показателя обеспеченности запасов источниками их формирования:

1. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств ($\Phi^{\text{СОС}}$):

$$\Phi^{\text{СОС}} = \text{СОС} - 3, \quad (2.3)$$

где 3 – запасы.

2. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников формирования запасов ($\Phi^{сд}$):

$$\Phi^{сд} = \text{СД} - \text{З} \quad (2.4)$$

3. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов ($\Phi^{ои}$):

$$\Phi^{ои} = \text{ОИ} - \text{З} \quad (2.5)$$

С помощью этих показателей определяется трехкомпонентный тип финансовой устойчивости.

$$S(\Phi) = \begin{cases} 1, & \text{если } \Phi > 0 \\ 0, & \text{если } \Phi < 0 \end{cases} \quad (2.6)$$

Для характеристики финансовой ситуации на предприятии существует четыре типа финансовой устойчивости:

Первый – абсолютная финансовая устойчивость (трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости имеет следующий вид: $S = \{1, 1, 1\}$). Такой тип финансовой устойчивости характеризуется тем, что все запасы покрываются собственными оборотными средствами, т.е. организация не зависит от внешних кредиторов. Такая ситуация встречается крайне редко.

Второй – нормальная финансовая устойчивость (показатель типа финансовой устойчивости имеет следующий вид: $S = \{0, 1, 1\}$). В этой ситуации предприятие использует для покрытия запасов помимо собственных оборотных средств также и долгосрочные привлеченные средства. Такой тип финансирования запасов является «нормальным» с точки зрения финансового менеджмента. Нормальная финансовая

устойчивость является наиболее желательной для предприятия.

Третий – неустойчивое финансовое положение (показатель типа финансовой устойчивости имеет следующий вид: $S=\{0,0,1\}$), характеризуемое нарушением платежеспособности, при котором сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств, сокращения дебиторской задолженности, ускорения оборачиваемости запасов.

Финансовая неустойчивость считается нормальной (допустимой), если величина привлекаемых для формирования запасов краткосрочных кредитов и заемных средств не превышает суммарной стоимости сырья, материалов и готовой продукции.

Четвертый – кризисное финансовое состояние (показатель типа финансовой устойчивости имеет следующий вид: $S=\{0,0,0\}$), при котором предприятие находится на грани банкротства, т.к. денежные средства, краткосрочные ценные бумаги и дебиторская задолженность не покрывают даже его кредиторской задолженности и просроченных ссуд.

Для удобства определения типа финансовой устойчивости представим рассчитанные показатели в таблице 2.7.

Финансовое состояние МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» характеризуется первым типом, т.е. абсолютной устойчивостью. Такая ситуация вряд ли может рассматриваться как идеальная, поскольку означает, что руководство не имеет возможности использовать заемные средства как внешние источники средств для основной деятельности.

Таблица 2.7 – Сводная таблица показателей по типам

финансовой устойчивости.

Показатели	Тип финансовой устойчивости			
	абсолютная устойчивость	нормальная устойчивость	неустойчивое состояние	кризисное состояние
$\Phi^{сос} = СОС - З$	$\Phi^{сос} \geq 0$	$\Phi^{сос} < 0$	$\Phi^{сос} < 0$	$\Phi^{сос} < 0$
$\Phi^{сд} = СД - З$	$\Phi^{сд} \geq 0$	$\Phi^{сд} \geq 0$	$\Phi^{сд} < 0$	$\Phi^{сд} < 0$
$\Phi^{ои} = ОИ - З$	$\Phi^{ои} \geq 0$	$\Phi^{ои} \geq 0$	$\Phi^{ои} \geq 0$	$\Phi^{ои} < 0$

Финансовая деятельность характеризует динамику деятельности учреждения, промежуточные финансовые результаты. Финансовое положение характеризует статику, состояние учреждения на определенный момент времени. Оценка финансового состояния не может считаться полной, если отсутствуют показатели, выявляющие эффективность использования учреждением своих средств.

Как видно из данных таблицы, рентабельность капитала МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» является невысокой, поскольку данной медицинское учреждение является некоммерческой организацией и не преследует цели получения прибыли.

Таблица 2.8 – Рентабельность капитала МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017г./2016г., %
Финансовый результат, руб.	10994944 2	17097840 5	17684141 4	160,8
Среднегодовая стоимость активов, руб.	11004789 2	17123488 3	17706453 0	160,9
Рентабельность капитала, %	99,91	99,85	99,87	-

Попробуем провести анализ в разрезе бюджетной и внебюджетной деятельности медицинского учреждения по итогам 2017 года (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Рентабельность капитала МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» в разрезе бюджетных и внебюджетных средств по итогам 2017 года

Показатели	Бюджетные средства	Внебюджетные	Итого
------------	--------------------	--------------	-------

		средства	
Финансовый результат, руб.	161041736	15799678	1768414 14
Среднегодовая стоимость активов, руб.	161170444	15894086	1770645 30
Рентабельность капитала, %	99,92	99,41	99,87

Рентабельность использования внебюджетных средств, используемых МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ», оказалась на 0,5% ниже, чем рентабельность активов в разрезе использования медицинским учреждением бюджетных средств. Как правило, резервы повышения эффективности капитала заложены в увеличении финансовых результатов (например, за счет роста объемов предоставляемых услуг), а также в уменьшении собственного капитала. Уменьшение среднегодовой стоимости активов достигается за счет эффективного управления текущими активами и пассивами, снижении потребности в дополнительном финансировании.

Источниками формирования финансовых средств Учреждения являются:

- бюджетные ассигнования;
- внебюджетные средства (средства ОМС)
- доход, полученный от предпринимательской и иной приносящей доход разрешенной Учреждению медицинской деятельности;
- кредиты банков и других кредиторов;
- безвозмездные или благотворительные взносы, пожертвования организаций, учреждений и граждан;
- средства из иных источников, не запрещенных законодательством Российской Федерации.

Структура финансирования МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» представлена на рисунке 2.4. Наибольший удельный вес составляют финансирование в системе ОМС и из бюджета.

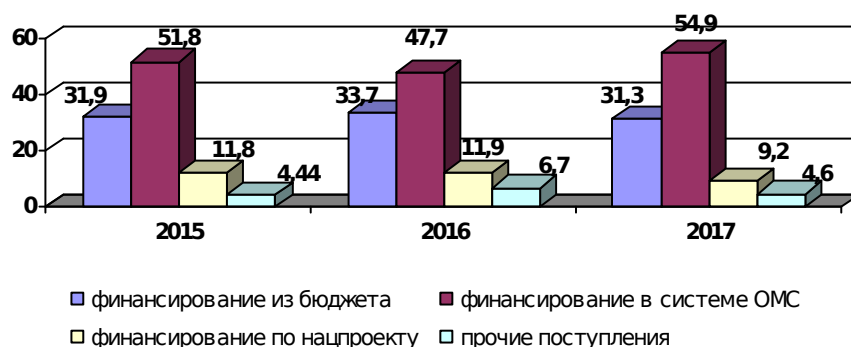


Рисунок 2.4 – Структура источников финансирования МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ», %

МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами. При недостаточности средств субсидиарную ответственность по его обязательствам несет собственник имущества в порядке, определяемом Законодательством РФ.

Решение об отсрочке платежей принимается самостоятельно с учетом экономических приоритетов концепции расходования бюджетных средств края. Расходными обязательствами, не подлежащими сокращению при введении решения сокращения расходов муниципального района являются: оплата труда; начисления на фонд оплаты труда (единый социальный налог); оплата коммунальных услуг; медикаменты, перевязочные средства и прочие лечебные расходы; продукты питания.

Данные для анализа финансирования, осуществляемого из бюджета, представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Бюджетное финансирование МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ», руб.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	2017г./2015г., %
Сумма поступлений, всего	24897,5	33015,5	36347,3	146,0
В т.ч. - на выполнение функций бюджетными		31356,5	34507,0	

учреждениями	24023,5			143,6
- по выполнению федеральных законов	874,0	904,0	698,3	79,9
- субсидии на капремонт	0	400,0	654,0	-
- обеспечение жильем	0	355,0	0	-
- противопожарная безопасность	0	0	488,0	-

Как видно из данных таблицы 2.10 сумма бюджетных финансовых поступлений увеличивалась ежегодно и в 2017 году составила 146% к 2015 году. В том числе планомерно увеличивалось финансирование муниципального заказа: в 2017 году оно составило 143,6% по сравнению с 2015 годом. Одновременно увеличилось финансирование в 1,6 раза в системе ОМС: с 40407,46тыс.руб. в 2015 году до 63826,3 тыс.руб. в 2017 году (рисунок 2.5).

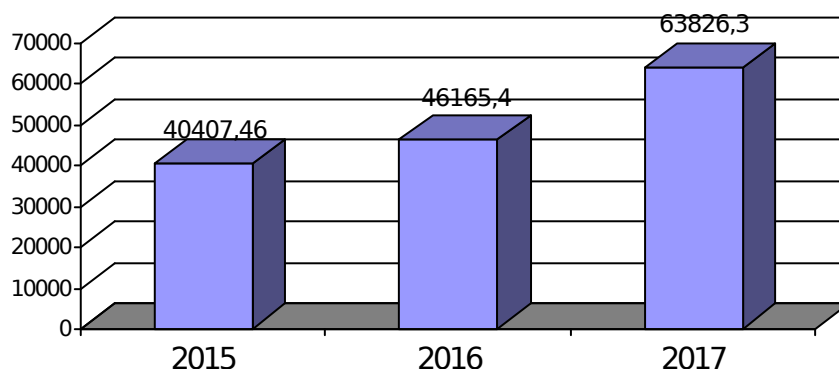


Рисунок 2.5 – Финансирование деятельности МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» из фонда ОМС, тыс.руб.

Финансирование из фонда ОМС осуществляется в соответствии с Тарифным соглашением по обязательному медицинскому страхованию на территории КЧР. Тарифы на медицинскую помощь (медицинские услуги) в системе ОМС - возмещаемая медицинскому учреждению из средств ОМС часть расчетной стоимости материальных расходов и

расходов на оплату труда подразделений, оказывающих медицинскую помощь (медицинские услуги) в системе ОМС.

Таблица 2.11 - Перечень расходов, включаемых в тариф на медицинскую помощь в рамках финансирования в системе ОМС

Наименование расходов	Статьи (подстатьи) экономической классификации
1. Заработная плата	Статья 210, подстатья 211 «Заработная плата»
2. Начисления на оплату труда	Статья 210, подстатья 213 «Начисления на оплату труда»
3. Медикаменты, перевязочные средства и прочие лечебные расходы в части расходов на приобретение медикаментов, перевязочных средств, медицинского инструментария (со сроком службы до 12 месяцев и стоимостью до 10 000 рублей), реактивов, химикатов, стекла и	Статья 340 «Увеличение стоимости материальных запасов»
4. Продукты питания — расходы на приобретение продуктов питания	Статья 340 «Увеличение стоимости материальных запасов»

Продолжение таблицы 2.11

5. Мягкий инвентарь — расходы на приобретение мягкого инвентаря	Статья 340 «Увеличение стоимости материальных запасов»
Прочие услуги - расходы по оплате стоимости лабораторных и инструментальных исследований, проводимых в других учреждениях (при отсутствии своей лаборатории и диагностического оборудования), а также расходы по оплате организации питания предприятиями общественного питания (при отсутствии своего пищеблока) -	Статья 220, подстатья 226 «Прочие услуги»

Тарифы могут быть пересмотрены (изменены) в связи со следующими

условиями:

- корректировкой показателей территориальной программы ОМС и

заданий по ОМС по объемам медицинских услуг и финансовым средствам;

- изменением видов расходов (статей затрат), возмещаемых за счет средств ОМС;

- индексацией расходов по статьям затрат, входящим в состав тарифов;

- реорганизацией медицинских организаций, изменением их структуры (структурных и (или) обособленных подразделений);

- изменением технологии оказания медицинской помощи, внедрением новых технологий;

- иными условиями, не противоречащими действующему законодательству.

В тариф на медицинскую помощь (медицинские услуги) включаются отдельные виды расходов медицинских организаций в соответствии с экономической классификацией расходов бюджетов Российской Федерации . Данный перечень расходов ограничен.

Несколько сократилось в 2017 году финансирование по нацпроекту: с 11522,2 тыс.руб. в 2016 году до 10667,9 тыс.руб. в 2017 году (рисунок 2.6). Однако, по сравнению с 2015 годом финансирование увеличилось в 1,2 раза - с 9277,37тыс.руб.

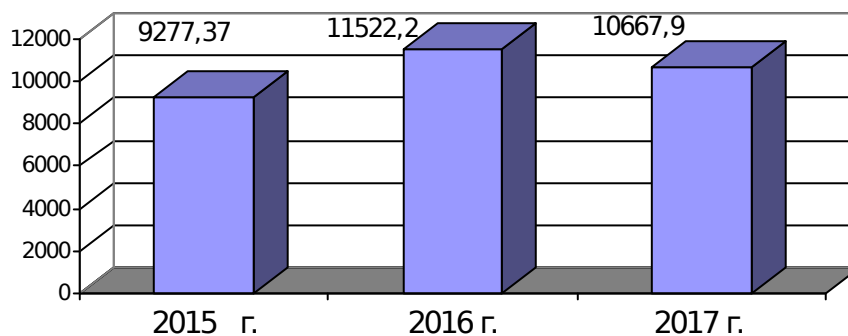


Рисунок 2.6 – Финансирование МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» в рамках национального проекта, тыс.руб.

Значительно повысился удельный вес родовых сертификатов, потеснив финансирование первичной медико-социальной помощи. Произошел также рост удельного веса финансирования расходов на дополнительную диспансеризацию работающих граждан. Как и в условиях бюджетного финансирования, финансирование в рамках нацпроекта является строго целевым.

Помимо основных видов деятельности Учреждение вправе оказывать платные медицинские услуги в соответствии с перечнем и сверх гарантированного объема бесплатной медицинской помощи, самостоятельно решая вопросы ценообразования на платные медицинские услуги. Удельный вес предпринимательской и иной, приносящей доходы деятельность невелик – он составляет всего 4,2% по состоянию на 01 января 2017 года. Поступления от арендной платы и безвозмездные поступления составляют 0,3% и 0,1% соответственно.

Оценка эффективности работы медицинского персонала происходит с позиций оценки трудового потенциала. Так, в частности, на эффективность работы сестринского персонала существенное влияние оказывает уровень его квалификации (рисунок 2.7).

Как показано на диаграмме, качественный состав сестринского персонала подвержен изменениям, причем численность медицинских сестер, имеющих первую квалификационную категорию сокращается, а имеющих вторую категорию и не имеющих категории, увеличивается, что объясняется, на наш взгляд недостаточной эффективностью мотивационной системы медицинского учреждения.

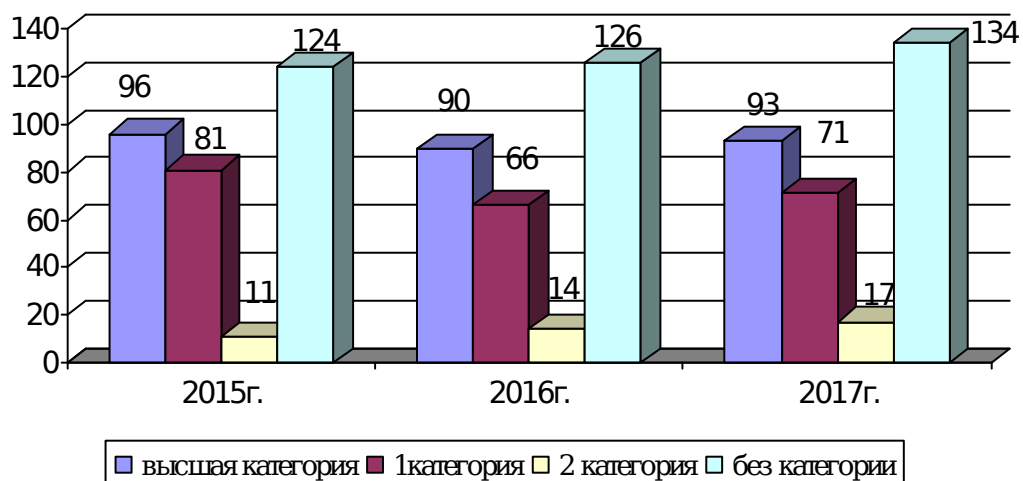


Рисунок 2.7 - Изменение структуры сестринского персонала МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

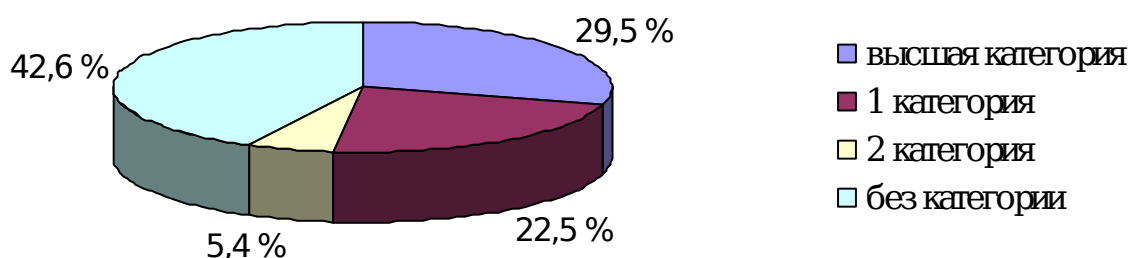


Рисунок 2.8 - Качественная структура персонала МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» в 2017 году

Удельный вес персонала, имеющего квалификационную категорию, составляет 57,4%. В качестве одного из резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов можно рассматривать активизацию программы повышения квалификации сестринского персонала. Штатная численность работников МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» составляет 356 человек, из них 14 руководителей. Укомплектованность за 2015-2017 годы составляет 100 %.

За 2015 год принято 35 человек, уволено 25 человек; за 2016 год принято и уволено 33 человек; за 2017 год принято и уволено 36 человека. Текучесть кадров в 2015-2017 годы представлена на рисунке 2.9.

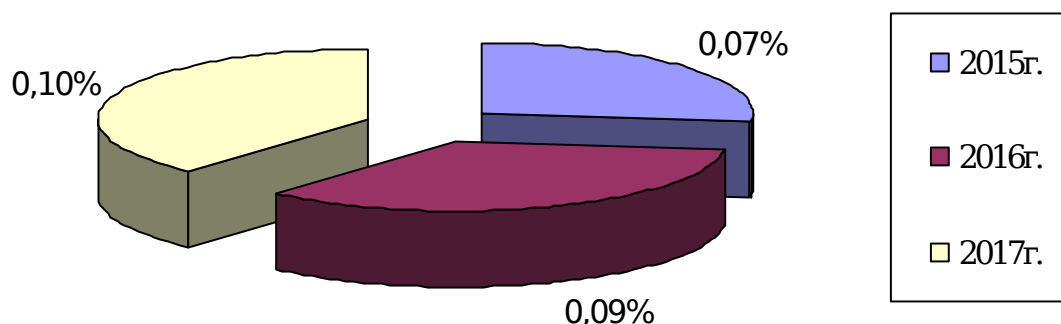


Рисунок 2.9 – Текучесть кадров в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Из рисунка 2.9 видно, что с 2015 года текучесть кадров возросла и составила 0,10 %. Причина текучести кадров – размер заработной платы в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ».

Состав персонала по образованию в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» за 2015-2017 годы представлена в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Состав персонала по образованию в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.
списочная численность, человек	356	356	356
неполное среднее образование, человек	1	1	-
общее среднее образование, человек	2	1	1
среднеспециальное медицинское образование, человек	91	79	90
незаконченное высшее образование, человек	7	5	5
Высшее медицинское образование, человек	255	270	260

Из таблицы 2.12 видно, что на предприятии наибольшую долю занимают работники с высшим образованием, что

является хорошим показателем работы отдела по управлению персоналом. Представим динамику структуры персонала по образованию за 2015-2017 годы на рисунке 2.10.

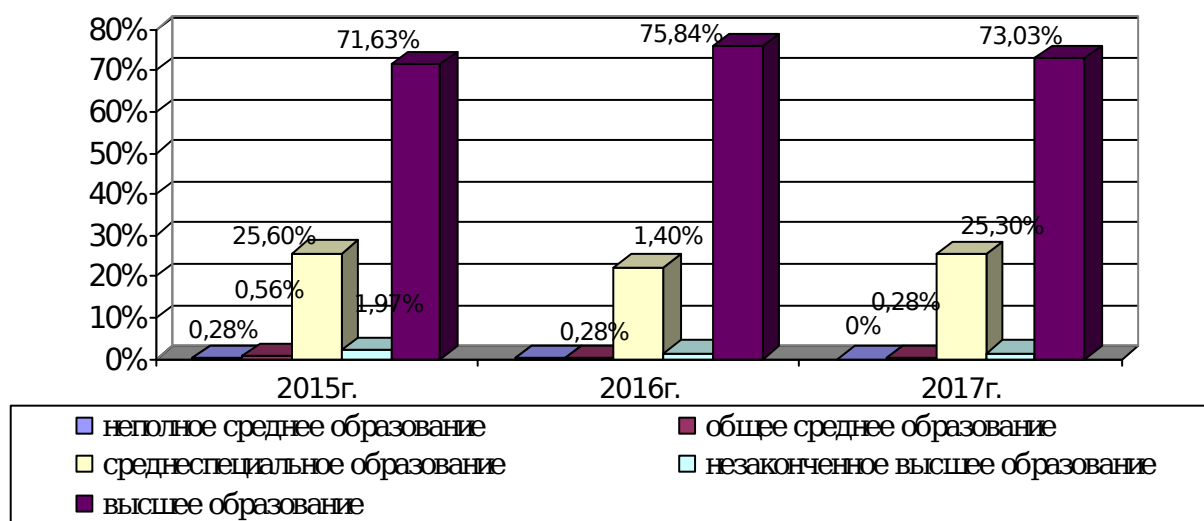


Рисунок 2.10 – Динамика структуры персонала по образованию в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Из рисунка 2.10 видно, что с 2015 по 2017 годы численность персонала с неполным средним образованием снизилась на 0,28 % и составила 0% от общей численности персонала; численность персонала с общим средним образованием с 2015 по 2017 годы снизилась с 0,56 % до 0,28 % от общей численности персонала (на 0,28 %). Численность работников с 2015 по 2017 годы не изменилась, численность персонала с незаконченным высшим образованием снизилась на 1,69%, численность персонала с высшим образованием с 2015 по 2017 годы увеличилась на 1,40 %,

В таблице 2.13 представим возрастной состав персонала в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Таблица 2.13 – Возрастной состав персонала в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Наименование показателя	2015 г	2016 г	2017 г
Списочная численность,	356	356	356

человек			
до 18 лет, человек	-	-	-
18-25 лет, человек	50	33	32
26-36 лет, человек	45	101	107
37-50 лет, человек	245	216	210
свыше 50 лет, человек	13	6	7

Из таблицы 2.13 видно, что на предприятии наибольшую долю занимают работники в возрасте от 37 до 50 лет. Однако наблюдается тенденция к сокращению доли работников в возрасте от 37 до 50 лет и росту доли работников в возрасте от 26 до 36 лет.

Таблица 2.14 - Возрастной состав персонала в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Наименование показателя	2015 г.	2016г.	2017 г.
Списочная численность, человек	356	356	356
женщины, человек	225	220	222
мужчины, человек	131	136	134

По данным таблицы видно, что с 2015 по 2017 годы численность мужчин увеличилась на 0,84 %, а численность женщин - уменьшилась на 0,84 %.

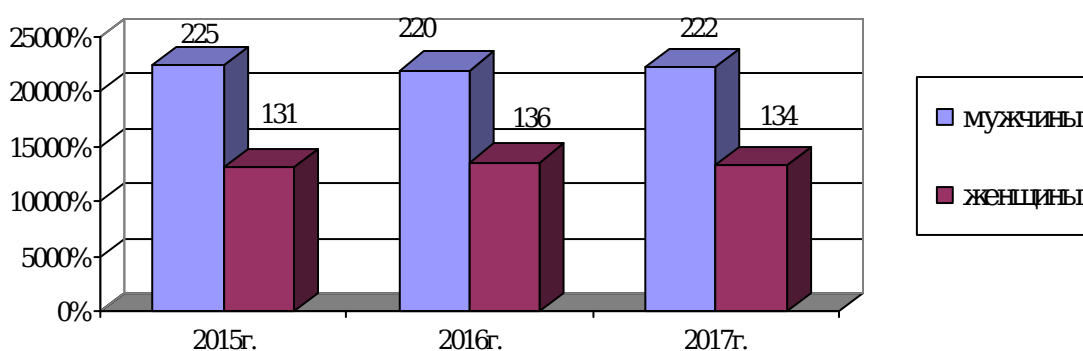


Рисунок 2.11 - Динамика структуры персонала по полу МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

В таблице 2.15 представим численность персонала МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Таблица 2.15 - Состав персонала по стажу в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Наименование показателя	2015 г.	2016г.	2017 г.
Списочная численность, человек	356	356	356
до 1 года, человек	35	33	33
1-3 года, человек	101	117	115
3-5 лет, человек	145	146	149
5-10 лет, человек	75	60	59

Как видно из таблицы 2.15, основную долю работников в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» за 2015–2017 годы занимает персонал со стажем от 1 до 3 лет и со стажем от 5 до 10 лет. Основную долю занимают работники по стажу от 1 года до 3 лет: с 2015 по 2017 год численность таких работников увеличилась на 4 % и составила 32,3% от общей численности кадров; Уменьшилась численность работников со стажем до года до 9,3 %, это связано с тем, что число принятых на работу и уволенных сотрудников в 2017 году снизилось по сравнению с 2016 и 2017 годами. Численность работников со стажем от 3 до 5 лет увеличилась на 1,2 %; со стажем от 5 до 10 лет – снизилась на 4,6 %.

В таблице 2.16 представим затраты на обучение персонала МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Таблица 2.16 - Затраты на обучение и развитие персонала МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Тип обучения	Бюджет 2016-2017 г.г		Количество обученных	
	запланировано	израсходовано	запланировано	обучено
Повышение квалификации	100	100	25	15
Не медицинское (профессиональное обучение: бухгалтерия, ОК, др.)	12	15	3	3
Управленческое	7	7	2	2

обучение				
Обязательное обучение	34	15	1	2
ИТОГО	133	137	31	22

Из таблицы 2.16 видно, что основная часть бюджета на обучение в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» планируется и расходуется на повышение квалификации медицинского персонала. В таблице 2.17 представим затраты на обучение персонала в 2017 году.

Таблица 2.17 - Затраты на обучение и развитие персонала МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Тип обучения	Бюджет 2017 года		Количество обученных	
	запланировано	израсходовано	запланировано	обучено
Повышение квалификации	660	661	10	10
Не техническое	190	191	4	4
Управленческое обучение	100	101	2	2
Обязательное обучение	470	470	7	7
ИТОГО:	1420	1423	23	23

Из таблицы 2.17 видно, что на обучение персонала в 2017 году запланировано и израсходовано больше денежных средств на повышение квалификации. Таким образом, проанализировав основные показатели кадрового состава, укомплектованности и текучести кадров нам представляется возможным сделать вывод: кадровая деятельность осуществляется на должном уровне.

2.3 Анализ исследования процесса адаптации персонала МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Для исследования процесса адаптации в МБУЗ

«Зеленчукская ЦРБ» нами использованы следующие методы: анализ документов, тестирование, опрос. Рассмотрим более подробно каждый из методов.

Анализ документов – это совокупность методических приёмов и процедур, применяемых для извлечения из документальных источников социологической информации при изучении социальных процессов и явлений в целях решения определённых исследовательских задач.

Методы анализа документов многообразны. Они постоянно совершенствуются. Так, методы анализа логической структуры текста позволяют при чтении черпать из текста документа больше, чем её содержится в самом документе, а при составлении на его основе сжатого текста – делать его логически стройным, легко понимаемым и убедительным.

Используются различные варианты анализа текстовых материалов документов, в которых выделяют два основных типа: традиционный (или классический); формализованный (или количественный), например, контент-анализ. Различаясь между собой, они не исключают, а взаимно дополняют друг друга, позволяя компенсировать недостатки каждого.

Традиционный анализ представляет собой совокупность определённых логических построений, направленных на раскрытие основного содержания изучаемого материала и позволяет преобразовать первоначальную форму содержащейся в документе информации в форму, интересующую исследователя (аналитика).

Формализованный анализ направлен на преодоление субъективности традиционного анализа. Он сводится к нахождению таких свойств и признаков документа, которые отражали бы существенные стороны содержания.

Тестирование – проводимый по определенному плану письменный опрос, предполагающий получение ответов респондентов на упорядоченный по содержанию и форме список вопросов и высказываний либо один на один с собой, либо в присутствии анкетера.

Тест - это (англ. test — проба, испытание, исследование) в психологии и педагогике, стандартизированные задания, результат выполнения которых позволяет измерить психофизиологические и личностные характеристики, а также знания, умения и навыки испытуемого. Все разновидности тестов можно подразделить на: индивидуальные и групповые, вербальные и невербальные.

Индивидуальные тесты предполагаются для единственного испытуемого, групповые тесты даются большому числу людей одновременно.

Тест представляет собой модифицированную форму опросника Р.Х.Исмаилова и предназначен для оценки уровня адаптации. Профессиональная адаптация включает в себя социально-психологический аспект (адаптация к социальным компонентам профессиональной среды), психофизиологический аспект (адаптация к физическим условиям профессиональной среды) и собственно профессиональный аспект (адаптация к профессиональным задачам, орудиям труда, выполняемым операциям и т. д.). Критериями социально-психологической адаптации являются отношение к организации (большая группа), отношение к малой группе, отношение к руководителю, удовлетворенность отношениями с сотрудниками и т.д. Общими показателями адаптированности служат удовлетворенность содержанием и условиями труда. Вопросы в тесте позволяют это оценить.

Метод опроса в социологических исследованиях занимает особое положение и является наиболее авторитетным и популярным, так как имеет ряд весьма существенных преимуществ по сравнению с методами наблюдения и анализа документов. В настоящее время можно с уверенностью констатировать, что он является наиболее распространенным и информативным, но не универсальным.

Опрос — это метод непосредственного или опосредованного сбора первичной вербальной информации путем социально-психологического взаимодействия между исследователем и опрашиваемым. Специфика метода состоит в том, что при его использовании источником социологической информации является человек (респондент) — непосредственный участник исследуемых социальных процессов и явлений. Главным достоинством метода опроса является широта охвата различных областей социальной практики. С помощью этого метода можно получить информацию о любых проблемах в жизни современного общества. Познавательные возможности его практически безграничны, а огромное преимущество состоит в результативности опроса большого количества людей в максимально короткие сроки. Различают две основные разновидности метода опроса: анкетирование, когда его проведение опосредовано применением анкеты, и интервьюирование, когда оно носит характер непосредственного общения социолога с респондентом.

Анкетирование - процедура заполнения анкеты респондентом. Для повышения качества информации необходимо соблюдать ряд требований, касающихся организации анкетных опросов (выбор объекта, учет ситуации

и вида опроса) и правил поведения анкетера на объекте при проведении анкетных опросов. Виды анкетирования многообразны и группируются попарно в соответствии с несколькими признаками. В зависимости от количества опрашиваемых различают два вида анкетирования: сплошное и выборочное. Сплошное анкетирование предусматривает опрос всей генеральной совокупности изучаемых лиц, а при выборочном анкетировании опрашивается лишь часть генеральной совокупности — выборка. Именно этот вид анкетирования является наиболее распространенным. В зависимости от способа общения исследователя с респондентом различают личное и заочное анкетирование. Личное анкетирование предусматривает непосредственный контакт исследователя с респондентом, когда анкета заполняется в его присутствии. Этот способ анкетирования имеет два преимущества: во-первых, гарантирует полный возврат анкет и, во-вторых, позволяет контролировать правильность их заполнения. Личный опрос может носить групповой и индивидуальный характер. Заочное анкетирование характеризуется тем, что респондент отвечает на вопросы анкеты в отсутствие исследователя. Нами использована анкета А.П.Егоршина «Адаптация персонала» - Приложение А [15].

Анкета А.П.Егоршина «Адаптация персонала» содержит ключевые вопросы, которые позволяют увидеть суть проблемы в процессе адаптации и выявить потенциальные возможности для совершенствования процесса адаптации в организации. (Приложение А)

Тестирование и анкетирование проводились среди сотрудников, которые работают в исследуемой компании менее года (2 человека) и от года до 3 лет (25 человек).

Нами был проведен анализ следующих документов МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»:

- 1) должностные инструкции работников;
- 2) документы по личному составу работников организации;
- 3) Положение о деловой этике МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»
- 4) Положение о мотивации работников МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Вышеперечисленные документы разработаны отделом кадров МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» и являются регламентирующими в деятельности учреждения.

Анализ документов показал, что по адаптации персонала нет никаких положений, инструкций и др. При приеме на работу с сотрудником заключается временный договор с испытательным сроком на 2 недели, программы по адаптации также отсутствуют.

Тестирование и анкетирование проводились среди сотрудников, которые работают в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» менее года (2 человека) и от года до 3 лет (25 человек).

Нами проведено тестирование с использованием теста «Социально-психологическая адаптация работника» Исмаилова Р.Х. (Приложение Б) для более глубокого исследования проблем процесса адаптации в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ».

Самые низкие средние показатели по результатам исследования получены по критерию «Удовлетворенность своим положением в коллективе», средний балл по всем опрошенным – 6 из 12 баллов, удовлетворенность своим положением в коллективе у «новичков» - на уровне 50 %.

Также весьма низкий средний показатель по отношению к организации: из 10 баллов средний балл по опрошенным – 5.

Теперь представим по этим критериям оценки респондентов на рисунке 2.12.

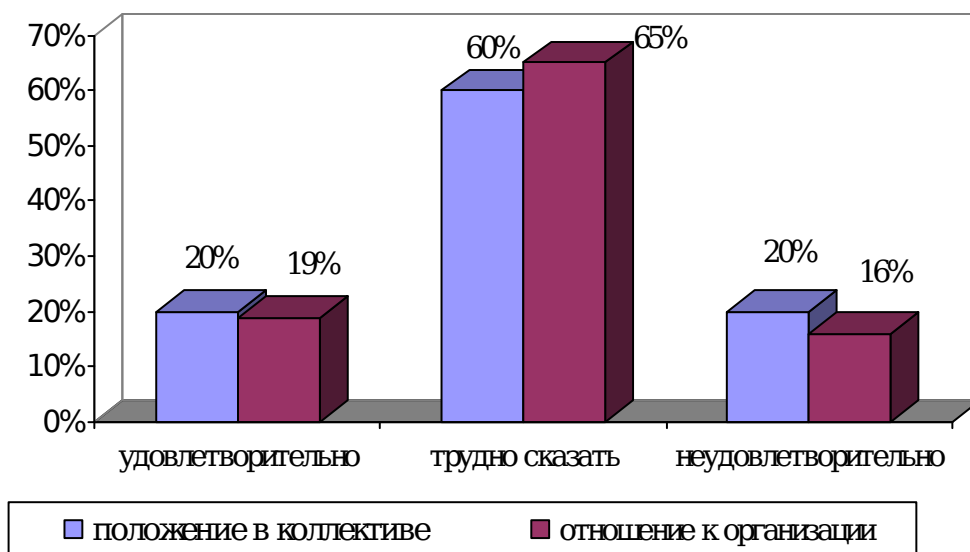


Рисунок 2.12 – Мнение респондентов по их положению в коллективе и по их отношению к организации

Из рисунка 2.12 видно, что по критериям «положение в коллективе», «отношение к организации» нет однозначной оценки для опрошенных.

Выявленные проблемы (в том числе большинство ответов «трудно сказать») говорят о том, что у работников не формируются представления об организационной культуре, они не чувствуют себя как часть одного механизма, они не привязаны к организации, у них нет четкой приверженности именно этому учреждению, они находятся в состоянии неопределенности. Нет определенного механизма для адаптации работников к трудовой деятельности.

Для выявления проблем адаптации персонала нами было проведено анкетирование работников.

Результаты анкетирования работников на основе анкеты А.П.Егоршина «Адаптация персонала» представлены ниже.

1. Выявлено мнение молодых работников о причинах сложности адаптации: «вхождения в коллектив», «условий труда», «профессиональных обязанностей» или «бытовых условий».

Из 25 человек: 10 человек считают наиболее сложными для себя «профессиональные обязанности», 14 человека – «вхождение в коллектив», 1 человек – «условия труда».

Сложнее всего для новичков МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» – «войти» в коллектив, на втором месте по сложности – выполнение профессиональных обязанностей.

2. Выявлены основные препятствия к быстрой адаптации работников МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

20 человек ответили, что поддержку в процессе адаптации им никто не оказывал, в период адаптации им помогло наличие необходимой информации для работы и способность ее найти, 5 человека ответили, что поддержку оказывали работники отделений больницы.

Основные препятствия к быстрой адаптации: отсутствие необходимой информации об организации – 8 % опрошенных, отсутствие помощи со стороны непосредственного руководителя – 72 %, отсутствие помощи со стороны коллег по работе – 4 %, конфликтные отношения в коллективе – 16 %.

3. Выявлены возможности быстрой адаптации работников МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

15 человек ответили, что при приеме на работу нужно закреплять наставника за работником, 8 человек ответили, что им не хватало внимательного отношения непосредственного руководителя, 2 человека ответили, что необходимо совместно выполнять задания. На рисунке 2.13 представлены возможности быстрой адаптации работников.

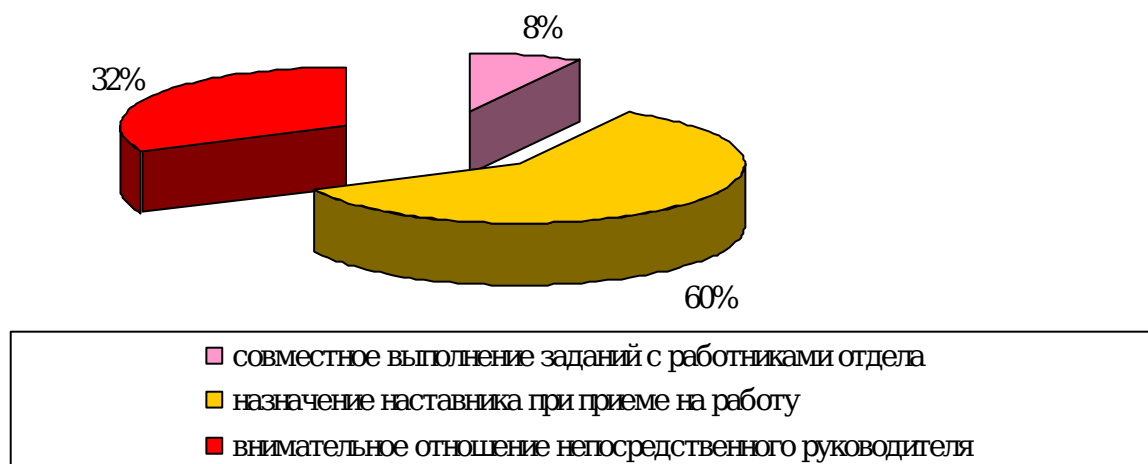


Рисунок 2.13 – Мнение респондентов о возможности к быстрой адаптации работников МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Из рисунка 2.13 видно, что большинство работников – 60% считают необходимым назначение наставника к вновь принятому сотруднику, на втором месте из возможностей к быстрой адаптации стоит – внимательное отношение непосредственного руководителя к работнику – 32 %, оставшаяся часть опрошенных считает совместное выполнение заданий с работниками отделений больницы способно помочь «новичку» быстрее включиться в рабочий процесс.

Для подтверждения валидности исследований по вопросам адаптации нами было проинтервьюировано 15 человек. Интервьюирование показало, что большинство работников тяжело проходят процесс адаптации, основные причины и проблемы процесса адаптации соответствуют выявленным недостаткам анкетированием. В таблице 2.18 представим основные проблемы, выявленные в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» относительно адаптации.

Таблица 2.18 – Проблемы, выявленные в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» относительно процесса адаптации персонала

Метод исследования	Проблемы
--------------------	----------

Анализ документов	Отсутствуют четко прописанные процедуры и ответственность руководителя кадровой службы и линейного руководителя по вопросам профессиональной и общей адаптации
Тест «Социально-психологическая адаптация работника» Исмаилова Р.Х.	Отсутствие устойчивого отношения к организации со стороны новых сотрудников, неудовлетворенность своим положением в коллективе

Продолжение таблицы 2.18

Анкета А.П.Егоршина «Адаптация персонала»	Сложности в процессе адаптации для работников МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» «войти» в коллектив, выполнение профессиональных обязанностей
Анкета А.П.Егоршина «Адаптация персонала»	Отсутствие необходимой информации об организации, помощи со стороны непосредственного руководителя и коллег по работе, и как следствие возможность конфликтных отношений в коллективе
Интервьюирование	Большинство работников тяжело проходят процесс адаптации.

Таким образом, выявив и рассмотрев основные проблемы в процессе общей и профессиональной адаптации работников МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» переходим к проектированию.

2.4 Совершенствование процесса адаптации персонала в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Представим проект совершенствования процесса адаптации работников в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» в таблице 2.19.

Таблица 2.19 - Проект совершенствования процесса адаптации работников в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Проблемы	Проектные мероприятия	Документационное обеспечение мероприятий проекта
Отсутствие координации действий и ответственных	Разработать и утвердить Программу адаптации нового	Проект Программы адаптации

исполнителей при проведении адаптации сотрудников	сотрудника с указанием этапов и ответственных лиц	
Отсутствие четкого механизма подготовки работников к трудовой деятельности в организации	Разработать и утвердить Положение об адаптации работников МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»	Проект Положения об адаптации работников МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»
Отсутствие необходимой информации об организации, ее истории, традициях	Разработать памятку для нового сотрудника	
Высокая сложность профессиональной адаптации, отсутствие обучения на рабочем месте и ответственных лиц за это обучение	Разработать и утвердить Программу адаптации	Проект Программы адаптации, предусматривающий закрепление наставника и обучение на рабочем месте
Отсутствие четких критериев оценки нового сотрудника по окончании испытательного срока	Разработать и утвердить критерии оценки нового сотрудника по окончании испытательного срока	Проект Бланка аттестации по результатам испытательного срока

Из таблицы 2.19 видно, что основными задачами при разработке проекта являются:

- разработка Положения об адаптации персонала в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» с применением системы наставничества;
- разработка программы по адаптации работников МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Процесс адаптации компании необходимо четко спланировать как по времени, так и по содержанию. За каждый этап должны быть определены ответственные. Достижению перечисленных задач служит Положение об адаптации и Программа по адаптации работников МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ».

Внедрение системы адаптации может встретить противодействие со стороны линейных руководителей, которые зачастую не понимают целей, задач и значения этой системы,

ее влияния на формирование кадрового состава, имидж компании на рынке труда и эффективность работы предприятия в целом. Другая возможная причина сопротивления руководства заключается в том, что участие в процессе адаптации накладывает на каждого руководителя дополнительные обязательства (ознакомление новичка с подразделением, введение в должность и т. д.) и ответственность за успешность мероприятий, участие в которых требует также и временных затрат. Поэтому представляется важным разработать нормативно-правовой документ, который регламентирует деятельность непосредственных руководителей при осуществлении мер улучшения адаптации работника МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ».

К разработке документов привлечены руководители, а также юрист (для учета требований трудового законодательства).

Представим Программу адаптации персонала в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» таблица 2.20.

Таблица 2.20 – Проект Программа адаптации персонала в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Этапы адаптации	Задачи этапа адаптации	Материалы	Продолжительность этапа	Ответственные за этап адаптации	Критерии оценки прохождения этапа
Оформление документов о приеме на работу	Оформление трудовых отношений с сотрудником. Для этого необходимо заполнить и подписать следующие документы: анкету, личную карточку, заявление о приеме на работу, трудовой договор, договор о полной материальной ответственности (если нужно)	Трудовая книжка, паспорт, копия диплома, ИНН, Свидетельство пенсионного фонда, военный билет (приписное удостоверение), копия свидетельства о рождении детей, справка о доходах с последнего места работы, 2 фотографии 3X4	1-й день	Отдел кадров	Наличие в всех необходимых документов
Введение в организацию	Предоставление сотруднику информации о учреждении: (история развития учреждения; организационная структура учреждения; разграничение полномочий; - (правила внутреннего трудового распорядка, правила пользования электронной пропускной системой, информация по пользованию техническими средствами - мобильная связь, Интернет, локальная сеть; порядок	Информационный буклет, включающий общую информацию о учреждении; информацию о ее структуре; схему расположения отделений, список сотрудников с указанием их служебных телефонов; правила пользования локальной сетью, Интернет, и мобильной связью.	1-й день	Отдел кадров	Положительное отношение работника к новому месту работы; понимание принципов функционирования организации ; соблюдение правил

	выплаты заработной платы, оплаты больничных и отпусков.				внутреннего трудового распорядка
--	---	--	--	--	----------------------------------

Продолжение таблицы 2.20

Введение в отделение БРБ	Знакомство с сотрудниками ЦРБ: письмо-представление сотрудника персоналу ЦРБ по e-mail (с фотографией и краткой информацией), личное знакомство с сотрудниками ЦРБ.		1-й день	Отдел персонала, руководитель	
	Ознакомление с функциями и структурой отдела, порядком взаимодействия отдела с другими подразделениями ЦРБ. Определение задач сотрудника на период прохождения испытательного срока, степень ответственности и критерии оценки.	Должностные инструкции, внутренняя документация отдела		Руководитель	
	Ознакомление с рабочим местом: рабочий стол,			Руководитель	

	оснащение рабочего места, места хранения документов, методической литературы и других рабочих материалов общего пользования				
	Инструктаж по использованию технических средств (ПК), регистрация нового сотрудника как пользователя сети учреждения, определение внутреннего телефона			Отдел персонала, руководитель	
I этап обучения	Обучение сотрудника: Лекция, ознакомление с планами и прайс-листом; Консультация по общим техническим вопросам.	План деятельности, ход выполнения работ в отчетах	1-я неделя	Результаты тестирования и визуального оценивания + тест №1, тест №2, тест №3)	

Продолжение таблицы 2.20

II этап обучения	Назначение наставника для более успешного введения в должность		2-я неделя	Руководитель	
Введение в должность	Знакомство с рабочей ситуацией, овладение сотрудником своей профессиональной ролью, достижение хорошей ориентации в деятельности и структуре учреждения.	Должностные инструкции, внутренняя документация отдела	Со 2-й недели до окончания испытательного срока	Руководитель , наставник	Полное принятие организационных требований компании, самостоятельность при выполнении

					и должностных обязанностей
Аттестация по результатам испытательного срока	Оценка степени соответствия работника занимаемой должности и выработка рекомендаций по дальнейшему вхождению в должность	Документы из Положения Аттестационная карта, Отчет сотрудника, Бланк аттестации сотрудников, Общая оценка сотрудника	Последняя неделя испытательного срока	Руководитель, наставник, отдел кадров	Общая оценка на основании критериев, указанных в бланке и выработка рекомендаций по корректировке действий

При назначении наставника необходимо учитывать не только его профессиональные качества, но и человеческие.

Наставник должен вызывать эмпатию и, кроме того, он должен сам уметь и хотеть работать с людьми. Чтобы помочь наставникам успешно выполнить возлагаемые на них задачи по адаптации сотрудников нами разработаны отдельные пункты в Положении об адаптации персонала, касающиеся непосредственно наставничества в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» где описаны процедуры отбора наставников, оценки их деятельности, оценки практических результатов стажеров и др.

Далее представим проект Положения об адаптации персонала в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Правовой основой процесса адаптации и системы наставничества являются настоящее Положение, Программа об адаптации МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» и другие локальные нормативные акты, регламентирующие вопросы профессиональной подготовки и воспитания сотрудников.

Положение содержит следующие общие положения – первый пункт Положения.

1.1 Настоящее Положение об адаптации персонала в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» с применением наставничества предназначено для целей внутреннего использования сотрудниками компании, принимающими участие в реализации системы наставничества.

Назначение документа - уменьшение стартовых издержек, снижение текучести кадров и проведение специальных мероприятий с помощью адаптационной программы.

1.2 Область применения Положения:

- определяет основные понятия, используемые для осуществления адаптации с применением наставничества в

компании;

- определяет цели наставничества;
- устанавливает требования к организации наставничества;
- определяет профессионально-квалификационные требования, предъявляемые к наставнику;
- устанавливает порядок назначения и смены наставника;
- определяет формы работы наставника с сотрудником;
- устанавливает порядок отчетности и контроля в системе наставничества;
- определяет права и обязанности всех участников системы наставничества.

Грамотно выстроенная система адаптации персонала позволяет добиться того, чтобы и новые сотрудники, и учреждение оставались в выигрыше.

В Положении об адаптации персонала содержатся критерии оценки работников по итогам испытательного срока.

Критерии оценки персонала необходимы, чтобы объективно определить соответствие вновь принятого работника общим требованиям:

- 1) соответствие должности;
- 2) соответствие непосредственно требованиям организации.

Критерии оценки персонала также направлены на выявление потенциала работника.

Представим критерии оценки работников по итогам испытательного срока в таблице 2.21.

Таблица 2.21 - Критерии оценки работников по итогам испытательного срока

Критерии оценки работника
Обучаемость (способность усвоить и применить на практике максимум знаний в минимальные сроки)
Планирование работы (расстановка приоритетов в работе, порядок в

документах, внимание к деталям)
Объем работы (количество завершенной и текущей работы независимо от качества)
Качество (тщательность и аккуратность в выполнении работы, независимо от количества)
Ответственность (исполнение обязанностей в срок с минимумом контроля)
Инициативность (говоря о проблемах, предлагает варианты решения)
Самостоятельность (не нуждается в жестком контроле руководителя)
Конфликтность (конструктивное восприятие критики, способность тактично обсудить неприятный вопрос)
Дисциплина (соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, соблюдение сроков выполнения работ)
Взаимоотношения с окружающими (легко идет на контакт, умеет наладить горизонтальные и вертикальные связи)
Интерес к работе (видит перспективы, возможности реализации, ему нравится содержание работы)

После разработки проекта Положения по адаптации и Программы адаптации составим план мероприятий по внедрению проекта.

В таблице 2.22 представлен план мероприятий по внедрению проекта

Таблица 2.22 – План мероприятий по внедрению проекта

Цели	Задачи	Сроки	Ответственные
Внедрить Положение об адаптации персонала	Предложить проект совершенствован	1-28 февраля 2018 года	Исследователь, начальник отдела кадров, юрист, главный врач МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»
Внедрить Программу об адаптации персонала в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»	ия для согласования с начальником отдела кадров, юристом, главным врачом больницы; внести коррективы и утвердить проект		

После того, как проект внедрен, Программа и Положение утверждены, необходимо проконтролировать функционирование проекта в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ», чтобы он работал. Для этого разработаем систему следующих мер в таблице 2.23.

Таблица 2.23 - Система мер по реализации проекта

Цели	Задачи	Сроки	Ответственные
Координация процесса адаптации вновь принятого работника в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»	Координация введения работника в организацию на основе Положения об адаптации Программы адаптации, утвержденной главным врачом больницы	1 марта - 1 мая 2018 года	Исследователь, начальник отдела кадров, наставник
Участие в проведении аттестации работника	Осуществление оценки работника на основе документов Положения об адаптации, подведение итогов, внесение коррективы	3 мая 2018 года	Исследователь, начальник отдела кадров, наставник, главный врач

Мероприятия по утверждению наставничества и адаптации на предприятии прошли успешно, а для того, чтобы комплекс мероприятий по введению каждого нового сотрудника в должность проходил успешно, необходимо назначить конкретного человека контролировать процесс выполнения. Этим человеком может стать любой сотрудник отдела управления персоналом.

Проект разработан, план мероприятий по внедрению проекта составлен, теперь рассчитаем социально-экономическую эффективность проекта.

При оценке экономической эффективности проекта совершенствования МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» и принятии решения об экономической целесообразности его осуществления нами используется показатель экономического эффекта.

Экономический эффект – это абсолютная величина превышения результатов над вызвавшими его затратами.

Экономический эффект (Э), вычисляется по формуле:

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{К}, \quad (2.7)$$

где Э – экономический эффект, р.;

Р – экономические результаты осуществления мероприятий по совершенствованию социально-психологического климата коллектива за расчетный период (в нашем случае за год), р.;

К – затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период (в нашем случае за год), р.

Расчет затрат на внедрение проекта по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала осуществим путем суммирования единовременных затрат на внедрение проекта — K_u и годовых текущих затрат — Z_t по следующей формуле:

$$\text{К} = \text{K}_u + \text{Z}_t, \quad (2.8)$$

где К – экономические затраты, р.;

K_u - единовременные затраты, р.;

Z_t - текущие затраты, р.

В ходе дипломного проектирования нами были предложены различные мероприятия, направленные на

совершенствование в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ».

Реализация каждого мероприятия требует определенных экономических затрат со стороны организации. Мы рассчитали затраты, необходимые для внедрения проекта – их структура представлена в таблице 2.24.

Таблица 2.24 – Структура затрат на внедрение проекта

№п/ п	Структура затрат	Затраты, руб.
Единовременные затраты		
1	Доплата наставнику в размере 10% к окладу за наставничество	6600
2	Распечатка документов для вновь прибывших работников	200
Итого		6800
Текущие затраты		
1	Расходы на служебные разъезды	1800
2	Расходы на оплату телефонной связи, на пользование Интернетом	2000
3	Использование ПК и оргтехники	4500
4	Канцелярские расходы	250
5	Прочие расходы	300
Итого		5100
Всего		11900

Таким образом, годовые затраты на реализацию проекта по совершенствованию СМК коллектива МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» согласно таблице 2.24, составляют 11,9 тыс.р.

С целью расчета годового экономического эффекта, полученные затраты необходимо вычесть из экономических результатов по данному проекту.

Согласно экспертным оценкам, внедрение предлагаемых нами мероприятий по совершенствованию СПК коллектива повлияет на повышение производительности труда в организации на 1 %. Производительность труда в 2017 году составила 1029 тыс.р./чел. В 2018 году она будет на 1 % выше, т.е. составит 1039,3 тыс.р./чел.

Экономический результат от увеличения производительности труда можно рассчитать по следующей формуле:

$$\text{Эп} = \text{Р} \times (\text{П2} - \text{П1}) \quad (2.9)$$

где Эп - экономический результат в расчете за год;

Р — количество работников, повысивших производительность труда (58 чел.);

П1 — производительность труда в 2017 году (1029 тыс.р./чел.);

П2 — производительность труда в 2018 году (1039,3 тыс.р./чел.).

Таким образом, экономический результат от увеличения производительности труда составит:

$$\text{Эп} = 58 \times (1039,3 - 1029) = 597,4 \text{ (тыс.р.)}$$

Рассчитаем годовой экономический эффект от реализации проектных мероприятий в соответствии с формулой 1.

$$\text{Э} = 597,4 - 11,9 = 585,5 \text{ (тыс.р.)}$$

Таким образом, годовой экономический эффект от реализации мероприятий, направленных на совершенствование в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» составляет 585,5 (тыс.р.)

Поскольку годовой экономический эффект является

положительным, можно сделать вывод об экономической целесообразности нашего проекта.

С целью всесторонней оценки эффективности внедрения предлагаемых нами мероприятий, помимо экономической эффективности, необходимо учитывать социальные последствия реализации проекта.

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

Проектные мероприятия обеспечивают организации достижение социальных результатов, которые, в свою очередь, выражаются через конкретные показатели. С помощью таблицы 2.25 рассмотрим социальные результаты проекта по совершенствованию СПК коллектива МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Таблица 2.25 – Социальные результаты совершенствования коллектива МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

Подсистемы СУП	Социальные результаты
Планирования и маркетинга персонала	Обеспечение полной реализации потенциала работников Обеспечение стабильности персонала Формирование благоприятного имиджа организации
Развития персонала	Обеспечение условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации Повышение содержательности труда Реализация и развитие индивидуальных способностей работников Повышение конкурентоспособности персонала
Социального развития	Повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала Формирование благоприятного социально-психологического климата Обеспечение механизма обратной связи с работниками, исходя из их желания и нужд

Таким образом, реализация предложенных мероприятий по совершенствованию коллектива МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» за счет повышения производительности труда в организации на 1 % позволит получить годовой экономический эффект в размере 585,5 тыс.р. Это также повлечет за собой благоприятные социальные результаты, выражающиеся в снижении уровня конфликтности, повышении удовлетворенности трудом и т.д.

Заключение

Зеленчукская ЦРБ расположена в административном центре Зеленчукского муниципального района – станице Зеленчукской, район входит в состав Карачаево-Черкесской Республики. На территории района проживает около 50 тыс. человек 59 национальностей, протяженность дорог федерального значения 83,4 км, местного – 252 км.

Высшим должностным лицом учреждения является главный врач, назначаемый на должность и освобождаемый от занимаемой должности главой администрации Зеленчукского муниципального района по согласованию с министерством здравоохранения КЧР.

Главный врач самостоятельно определяет численность, квалификационный, штатный составы в пределах выделенных средств на оплату труда, нанимает (назначает) на должности и освобождает от должности работников, заключает с ними трудовые договора. Главный врач осуществляет стратегическое управление сестринским персоналом МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

В дневном стационаре наблюдается устойчивая динамика роста лиц, обращающихся за данным видом медицинской помощи: в 2016 году число поступивших пациентов увеличилось на 1,3%, а в 2017 году – на 2,7% по сравнению с базовым 2015 годом. В отличие от коек круглосуточного пребывания, оборачиваемость коек дневного пребывания имеет устойчивую тенденцию к росту. Так, в 2016 году оборот койки увеличился на 0,02%, а в 2017 году – на 0,07%.

Выявленная тенденция может характеризоваться как положительная, поскольку с точки зрения экономической эффективности стационарзамещающие технологии, в т.ч. организация медицинской помощи на базе дневных стационаров, являются менее затратными.

Первоначальная стоимость, находящихся в распоряжении медицинского учреждения основных средств, имеет устойчивую тенденции к увеличению: в 2016 году она возросла на 53,4%, а 2017 года – на 54,2 % к базовому 2015 году.

Текущие активы МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» многократно превышают текущие пассивы, что указывает на платежеспособность и ликвидность учреждения. Отмечается рост денежных средств до 17,5% против 2,9% в 2015 году и 1,1 % в 2016 году.

Такое изменение структуры может расцениваться как оздоровление активов медицинского учреждения, поскольку денежные средства являются наиболее ликвидным видом активов. Одновременно просматривается наметившаяся тенденция сокращения в структуре текущих активов материальных запасов как менее ликвидных активов: их удельный вес сократился с 97% в 2015 году до 83,2% и 50,1% в 2016 и 2017 годах соответственно. По состоянию на 01 января 2017 года в структуре текущих активов появились остатки по расчетам с дебиторами по доходам и расчеты по выданным авансам.

Рентабельность капитала МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» является невысокой, поскольку данной медицинское учреждение является некоммерческой организацией и не преследует цели получения прибыли.

Сумма бюджетных финансовых поступлений увеличивалась ежегодно и в 2017 году составила 146% к 2015 году. В том числе планомерно увеличивалось финансирование муниципального заказа: в 2017 году оно составило 143,6% по сравнению с 2015 годом. Одновременно увеличилось финансирование в 1,6 раза в системе ОМС: с 40407,46тыс.руб. в 2015 году до 63826,3 тыс.руб. в 2017 году

Удельный вес персонала, имеющего квалификационную категорию, составляет 57,4%. В качестве одного из резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов можно рассматривать активизацию программы повышения квалификации сестринского персонала. Штатная численность работников МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» составляет 356 человек, из них 14 руководителей. Укомплектованность за 2015-2017годы составляет 100 %.

За 2015 год принято 35 человек, уволено 25 человек; за

2016 год принято и уволено 33 человек; за 2017 год принято и уволено 36 человека.

Основную долю работников в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» за 2015–2017 годы занимает персонал со стажем от 1 до 3 лет и со стажем от 5 до 10 лет. Основную долю занимают работники по стажу от 1 года до 3 лет: с 2015 по 2017 год численность таких работников увеличилась на 4 % и составила 32,3% от общей численности кадров; Уменьшилась численность работников со стажем до года до 9,3 %, это связано с тем, что число принятых на работу и уволенных сотрудников в 2017 году снизилось по сравнению с 2016 и 2017 годами. Численность работников со стажем от 3 до 5 лет увеличилась на 1,2 %; со стажем от 5 до 10 лет – снизилась на 4,6 %.

Нами проведено тестирование с использованием теста «Социально-психологическая адаптация работника» Исмаилова Р.Х. для более глубокого исследования проблем процесса адаптации в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ».

Самые низкие средние показатели по результатам исследования получены по критерию «Удовлетворенность своим положением в коллективе», средний балл по всем опрошенным – 6 из 12 баллов, удовлетворенность своим положением в коллективе у «новичков» - на уровне 50 %.

Также весьма низкий средний показатель по отношению к организации: из 10 баллов средний балл по опрошенным – 5.

Выявлены основные препятствия к быстрой адаптации работников МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

20 человек ответили, что поддержку в процессе адаптации им никто не оказывал, в период адаптации им помогло наличие необходимой информации для работы и

способность ее найти, 5 человека ответили, что поддержку оказывали работники отделений больницы.

Выявлены возможности быстрой адаптации работников МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ»

15 человек ответили, что при приеме на работу нужно закреплять наставника за работником, 8 человек ответили, что им не хватало внимательного отношения непосредственного руководителя, 2 человека ответили, что необходимо совместно выполнять задания.

Согласно экспертным оценкам, внедрение предлагаемых нами мероприятий по совершенствованию социально-психологического климата коллектива повлияет на повышение производительности труда в организации на 1 %. Производительность труда в 2017 году составила 1029 тыс.руб./чел. В 2018 году она будет на 1 % выше, т.е. составит 1039,3 тыс.руб./чел.

Таким образом, годовой экономический эффект от реализации мероприятий, направленных на совершенствование в МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» составляет 585,5 (тыс.руб.)

Поскольку годовой экономический эффект является положительным, можно сделать вывод об экономической целесообразности нашего проекта.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий по совершенствованию коллектива МБУЗ «Зеленчукская ЦРБ» за счет повышения производительности труда в организации на 1 % позволит получить годовой экономический эффект в размере 585,5 тыс.р. Это также повлечет за собой благоприятные социальные результаты, выражающиеся в снижении уровня конфликтности, повышении

удовлетворенности трудом и т.д.

Список использованных источников

1. Абрамов А. Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия в 2-х ч.: учебник – М.: Экономика и финансы АКДИ, 2016 – 96 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ереминой. - 2-е изд., – М.: Юнити, 2015. – 415 с.
3. Блинов, А.О. Искусство управления персоналом: учеб. пособие для эконом, колледжей и вузов. / А.О. Блинов, О.В. Василевская. – М.: ГЕЛАН, 2016. – 411с.

4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. – 688 с. ISBN 978-5-482-01717-3

5. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2017. – 495с.

6. Ветлужских, Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методика. Практика.: учеб. пособие. / Ветлужских, Е.А. – М.: Альпина Паблишен, 2017. – 152с.

7. Володина, Н.А. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы: учеб. пособие. / Володина Н.А – М.: ЭКСМО, 2016. – 240с.

8. Грузинов В.П. Экономика предприятия: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 796 с.

9. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2017. – 720 с.

10. Ковалев В.В., О.Н. Волкова. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. – М.: Изд-ва ТК Велби, Проспект, 2015.

11. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль: учебник – СПб.: Питер, 2015. – 887 с.

12. Лозовский Л.Ш., Райзберг Б.А., Ратновский А.А. Универсальный бизнес-словарь. – М.: : ИНФРА – М, 2017. – 640 с.

13. Миротин Л.Б., Покровский А.К., Беляев В.М. Основы менеджмента и управление персоналом. Логистическая концепция: учеб. пособие. – М.: Горячая Линия - Телеком, 2015. - 240 с.

14. Моисеева Н.К. Стратегическое управление фирмой:

учебник. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 364 с.

15. Моргунов Е.Б. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение: учебник. – М.: Юрайт, 2016. – 576 с.

16. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации: учебник / И. А. Оганесян. – М.: Амалфея, 2017. – 256с.

17. Орлова О.С. Управление персоналом современной организации: учеб. пособие – М.: Экзамен, 2017. – 288 с.

18. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 496 с.

19. Резник, С.Д. Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник и др. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФА - М, 2015. – 622с.

20. Резник, С.Д. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные инструкции.): учеб. пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина, К.М. Кухарев. – М.: Инфра - М, 2017. – 212с.

21. Сальникова Н.И. Конкурентоспособность компании – результат эффективной кадровой политики // Мотивация и оплата труда. – 2015. – № 2 – Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-6at3-147.html>

22. Смагин В.Н. Экономика предприятия: учеб. пособие. – М.: Изд. КноРус, 2016. – 160 с.

23. Собчик Л.Н. Управление персоналом и психодиагностика: учеб. пособие. –Электросталь: Боргес, 2015. – 186 с.

24. Тебекин, А.В. Управление персоналом: учебник / А.В.Тебекин. – М.: КНОРУС, 2015. – 624 с. ISBN 978-5-390-00033-5

25. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие /В.В. Травин, В.А. Дятлов. - 4-е изд., - М.: Дело, 2017. - 272с.

26. Турчинов, А.И. Управление персоналом: учебник / под общ. ред. А.И. Турчинова. - М: Изд-во РАГС, 2015. - 488с.

27. Уитмор Джон Coaching - новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практическое пособие: Пер. с англ. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 160 с.: ил.

28. Управление персоналом: учебник. - 2-е изд., доп. и перераб. / под общ. ред. А.И.Турчинова. - М.: Изд-во РАГС, 2016. - 608 с. (Учебники Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации).

29. Управление персоналом: учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 560 с.

30. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 638 с. - (Серия «Высшее образование»).

31. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник - М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2017. - 324 с.

32. Федорова__Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: учеб. пособие. - М.: КноРус, 2016. - 536 с.

33. Хасби Д. Стратегический менеджмент: учеб. пособие.- М.: Контур, 2017. - 438 с..

34. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин. - М.: Юнити - ДАНА, 2017. - 446с.

35. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб.

и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016. – 368 с.

36. Экономика организации (предприятия): Учебник / Под.ред. Н.А.Сафронова. – 2-е изд. Перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2016. – 618 с.

37. Экономика предприятия (фирмы). Практикум [Электронный ресурс]: Издательство: ИНФРА-М, 2015//ЭБС КнигаФонд. – Режим доступа: <http://knigafund.ru/>

38. Экономика предприятия: учебник / Под. ред. Н.А. Сафронова. – М.: Юристъ, 2016. – 581 с.

39. Экономика предприятия: учебник /Под ред. проф. О.И. Волкова. –М.: ИНФРА-М, 2015. – 416 с.

40. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 670 с.

41. Экономика предприятия: Учебник для вузов под редакцией В.М. Семенова [Электронный ресурс]: – Питер, 2015 //ЭБС КнигаФонд. – Режим доступа: <http://knigafund.ru/>

42. Экономика предприятия: учебник / Под ред. В.Я. Горфинкеля, Е.М. Куприянова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. – 367 с.

43. Экономический анализ: учебник / Под ред. Гиляровской Л. Т. – М.: Юнити, 2017. – 527 с.

44. Яковлева, И.Н. Анализ показателей производственной деятельности и анализ финансового состояния / И.Н. Яковлева // Справочник экономиста. – 2015. – №11. – С. 44-46.

45. Яськов, Е.Ф. Теория организации: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям

«Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е.Ф.Яськов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 271 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета адаптации персонала

Уважаемый сотрудник!

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

1. Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы? (нужное подчеркнуть)

До 1 мес.

До 2 мес.

До 3 мес.

Ещё не закончено

2. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?
(нужное подчеркнуть)

Профессиональные обязанности

Вхождение в коллектив

Условия труда

Другое

Конкретизируйте _____

3. Как Вы думаете, почему это для Вас оказалось трудным?

4. Вы решили возникшие проблемы? Если да, то как? Если нет, то почему?

5. В каких случаях (когда) возникали сложные ситуации наиболее часто?

6. Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег? (нужное подчеркнуть)

До 1 мес.

До 2 мес.

До 3 мес.

Ещё потребуется после адаптации

7. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками? (нужное подчеркнуть)

До 1 мес.

До 2 мес.

До 3 мес.

Ещё не овладел

8. Что, как Вам кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации?

9. Бывают ли у Вас конфликты?

	Время от времени	Редко	Не бывают
С руководителем			
С кем-либо из коллег			

10. Оцените, пожалуйста, Ваш интерес к дальнейшему продвижению внутри учреждения, профессиональному росту

Очень интересно
Пока трудно оценить
Не очень интересно

11. В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами в нашем учреждении?

Наименование производственного фактора	Совершенно удовлетворён	Удовлетворён	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворён	Совершенно не удовлетворён
	+1,0	+0,5	0,0	- 0,5	- 1,0
1. Содержание труда					
2. Занимаемая должность					
3. Соответствие работы специальности					
4. Соответствие квалификации работе					
5. Соответствие характера работы моим способностям и склонностям					
6. Наличие перспектив должностного продвижения					
7. Возможность повышения квалификации					
8. Наличие высокой степени ответственности за результат труда					
9. Информированность о делах коллектива и компании					
10. Бытовые условия труда					

11. Организация труда					
12. Режим работы					
13. Заработная плата					
14. Наличие системы льгот для работников					
15. Помощь и поддержка руководителя					
16. Отношение с непосредственным руководителем					
17. Отношения с коллегами					

12. Часто ли Вам приходилось менять место работы?

Ни разу

1-2 раза

3-4 раза

более 5 раз

13. Укажите, пожалуйста, ваше имя, должность и структурное подразделение, в котором вы сейчас работаете

Спасибо!

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Тест и инструментарий «Социально-психологическая адаптация работника» Исмаилова Р.Х.

Тест представляет собой модифицированную форму опросника Р.Х.Исмаилова и предназначен для оценки уровня адаптации.

Профессиональная адаптация включает в себя социально-психологический аспект (адаптация к социальным компонентам профессиональной среды), психофизиологический аспект (адаптация к физическим условиям профессиональной среды) и собственно профессиональный аспект (адаптация к профессиональным задачам, орудиям труда, выполняемым операциям и т. д.). Критериями социально-

психологической адаптации являются отношение к организации (большая группа), отношение к малой группе, отношение к руководителю, удовлетворенность отношениями с сотрудниками и т.д. Общими показателями адаптированности служат удовлетворенность содержанием и условиями труда

Измеряемые параметры

Отношение к объединению

Диагностирует отношение к коллективу предприятия в целом.

Отношения между рабочими

Позволяет оценить уровень позитивности отношений между сотрудниками

Удовлетворенность своим положением в коллективе

Отображает уровень удовлетворенности своим положением в коллективе

Оценка коллективизма

Отражает уровень сплоченности коллектива

Удовлетворенность работой

Отражает уровень удовлетворенности своей работой

Удовлетворенность условиями труда

Отражает уровень удовлетворенности условиями труда

Отношение к малой группе

Диагностирует отношение к коллективу сотрудников отдела

Удовлетворенность собой на работе

Отражает уровень удовлетворенности собой в деятельности

Отношение к руководителю

Отражает уровень удовлетворенности руководством

Ложь

Отображает уровень искренности ответов

Общий уровень

Описание методики

Опросник предназначен для оценки уровня социально-психологической адаптации сотрудника предприятия.

Области использования методики и ее характеристики

- Адаптация
- Адаптация сотрудников

- Адаптация сотрудников
- Адаптация стажёров
- Без интерпретаций
- Нормируемые
- Рабочая

Уважаемый сотрудник!

Предлагаем Вам принять участие в исследовании процесса социально-психологической адаптации работников предприятия. Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее важных проблем, с которыми сталкивается человек на новом месте работы, и для разработки программы помощи новым сотрудникам.

Вам будет предложен перечень вопросов имеющих три варианта ответа. Определите, какому варианту вы отдаете предпочтение и зафиксируйте это в бланке, отметив выбранный вариант.

ФИО	
Должность	
Подразделение	

Бланк вопросов и ответов

Вопрос 1. Решение моих жизненных планов (интересная работа, повышение квалификации, и т.д.) связано с работой на данном предприятии		
а) Да	б) Затрудняюсь ответить	в) Нет
Вопрос 2. Коллектив подразделения (отдела), в котором работаю, я считаю:		
а) Не дружным	б) Трудно сказать	в) Дружным
Вопрос 3. Я бы сказал(а), что всегда сдерживаю свои обещания, даже если мне это может быть невыгодным:		
а) Да	б) Затрудняюсь ответить	в) Нет
Вопрос 4. Нынешняя работа в коллективе подразделения (отдела) меня:		
а) Удовлетворяет	б) Не знаю	в) Не удовлетворяет
Вопрос 5. Я обращаю внимание на недостатки, существующие в нашем коллективе:		
а) Да	б) Затрудняюсь ответить	в) Нет
Вопрос 6. Я испытываю удовлетворенность от своей работы:		
а) Да	б) Нечто среднее	в) Нет
Вопрос 7. Я чувствую физическую напряженность во время работы		
а) Да	б) Когда как	в) Нет
Вопрос 8. В коллективе своего подразделения (отдела) работать мне:		
а) Нравится	б) Трудно сказать	в) Не нравится
Вопрос 9. В настоящее время работа по специальности не приносит мне того удовлетворения, которого я ожидал:		

а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
Вопрос 10. Взаимоотношения между работниками и непосредственным руководителем подразделения (отдела) сложились:		
а) Напряженные	б) Нормальные	в) Хорошие
Вопрос 11. У меня есть стремление содействовать развитию своего предприятия (подразделения):		
а) Да	б) Затрудняюсь ответить	в) Нет
Вопрос 12. Взаимоотношения между работниками коллектива, где я работаю:		
а) Натянутые	б) Затрудняюсь ответить	в) Хорошие
Вопрос 13. Бывает, что разозлившись, я выхожу из себя		
а) Да	б) Иногда	в) Нет
Вопрос 14. Я считаю, что в настоящее время мои отношения с товарищами по работе:		
а) Натянутые	б) Нечто среднее	в) Хорошие
Вопрос 15. Когда дело касается моих личных интересов, я могу забыть о своей ответственности перед коллективом:		
а) Да	б) Иногда	в) Нет
Вопрос 16. Производственные условия (освещение, чистота, уровень шума и т.д.) на моем рабочем месте можно оценить как:		
а) Плохие	б) Удовлетворительные	в) Хорошие
Вопрос 17. Во время работы у меня появляется усталость, и я жду окончания рабочего дня с нетерпением:		
а) Да	б) Иногда	в) Нет
Вопрос 18. Если бы мне предложили такую же или аналогичную работу в другом месте, я бы это место работы сменил(а):		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
Вопрос 19. В настоящее время мне моя работа нравится:		
а) Да	б) Частично	в) Нет
Вопрос 20. Мой непосредственный руководитель относится к новым работникам		
а) С безразличием	б) Затрудняюсь ответить	в) С пониманием
Вопрос 21. Я считаю свое предприятие одним из лучших в городе		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
Вопрос 22. Большинство рабочих нашего подразделения (отдела) ладят между собой:		
а) Да	б) Частично	в) Нет
Вопрос 23. У меня иногда бывают такие мысли, которыми мне не хотелось бы делиться с другими людьми:		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
Вопрос 24. Мои отношения с непосредственным руководителем можно определить как:		
а) Напряженные	б) Неопределенные	в) Хорошие
Вопрос 25. Я предпочитаю проявлять заботу:		
а) О себе	б) Затрудняюсь ответить	в) О коллегах
Вопрос 26. Организация труда (состояние оборудования, обслуживание рабочих мест, равномерность загрузки на моем рабочем месте):		
а) Удовлетворительная	б) Средняя	в) Неудовлетворительная
Вопрос 27. Работаю я спокойно, сосредоточенно, так как работа меня увлекает:		

а) Да	б) Когда как	в) Нет
Вопрос 28. Если ко мне обратятся за советом, какую выбрать работу, я посоветовал бы войти в наш коллектив:		
а) Да	б) Не знаю	в) Нет
Вопрос 29. Во время трудовой деятельности я чувствую удовлетворенность собой:		
а) Да	б) Иногда	в) Нет
Вопрос 30. Наш непосредственный руководитель принимает участие в проведении культурно-массовых мероприятий		
а) Никогда	б) Иногда	в) Всегда
Вопрос 31. Возможность осуществления моих жизненных проблем в связи с работой на данном предприятии значительна:		
а) Нет	б) Затрудняюсь ответить	в) Да
Вопрос 32. Работники нашего подразделения (отдела) при решении производственных задач:		
а) Помогают друг другу	б) Когда как	в) Каждый сам по себе
Вопрос 33. Я считаю все свои привычки хорошими:		
а) Да	б) Затрудняюсь ответить	в) Нет
Вопрос 34. В настоящее время свое положение в коллективе я определяю как:		
а) Приносящее удовлетворение	б) Трудно сказать	в) Неудовлетворительное
Вопрос 35. В свободное время на производстве я предпочитаю интересоваться делами:		
а) Личного характера	б) Когда как	в) Коллектива
Вопрос 36. В настоящее время условия труда на моем рабочем месте:		
а) Хорошие	б) Удовлетворительные	в) Плохие
Вопрос 37. Во время работы мне приходится испытывать беспокойство и волнение ввиду сложности используемого оборудования и ответственности за выпускаемую продукцию:		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
Вопрос 38. Если долгое время отсутствую на работе (командировка, отпуск, болезнь), я стремлюсь вернуться в свой коллектив:		
а) Да	б) Затрудняюсь ответить	в) Нет
Вопрос 39. Свои отношения с товарищами по работе я оценил(а) бы как:		
а) Неудовлетворительные	б) Терпимые	в) Хорошие
Вопрос 40. Непосредственный руководитель подразделения (отдела) относится к мнению рабочих:		
а) Равнодушно	б) Затрудняюсь ответить	в) Заинтересованно
Вопрос 41. Когда о нашем предприятии говорят в городе, у меня возникает чувство:		
а) Гордости	б) Трудно сказать	в) Неловкости
Вопрос 42. Взаимоотношения между работниками старшего возраста и молодыми работниками подразделения (отдела):		
а) Напряженные	б) Трудно сказать	в) Дружеские
Вопрос 43. Бывает, что я передаю слухи:		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
Вопрос 44. Я считаю, что моя работа в коллективе имеет:		
а) Небольшое значение	б) Трудно сказать	в) Большое значение

Вопрос 45. Я проявляю внимание к заботам и делам коллег:		
а) Да	б) Иногда	в) Нет
Вопрос 46. Содержание труда (его разнообразие, возможность для творчества, использование полученных знаний) меня:		
а) Удовлетворяет	б) Трудно сказать	в) Не удовлетворяет
Вопрос 47. Я ощущаю монотонность во время работы:		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
Вопрос 48. Если бы мне сейчас представилась возможность сменить коллектив, я перешел бы на другую работу:		
а) Да	б) Не знаю	в) Нет
Вопрос 49. Моим интересам, склонностям настоящая работа удовлетворяет:		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
Вопрос 50. Непосредственный руководитель оказывает эмоциональную поддержку, помощь в личных делах, дает советы:		
а) Да	б) Затрудняюсь ответить	в) Нет
Вопрос 51. Если бы мне предложили аналогичную работу на другом предприятии, я бы на это место перешел:		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
Вопрос 52. Я думаю, что коллектив помогает проявить личную инициативу и развивать свои способности:		
а) Каждому	б) Кому как	в) Никому
Вопрос 53. Я всегда говорю только правду:		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
Вопрос 54. В настоящее время мое положение в коллективе я определил бы как:		
а) Неудовлетворительное	б) Трудно сказать	в) Удовлетворительное
Вопрос 55. В первую очередь я обычно ориентируюсь:		
а) На свои интересы	б) Когда как	в) На интересы коллектива
Вопрос 56. В целом я свою работу оцениваю как:		
а) Интересную	б) Не хуже и не лучше других	в) Не интересную
Вопрос 57. Во время работы мое самочувствие, настроение:		
а) Хорошие	б) Удовлетворительные	в) Плохие
Вопрос 58. Взаимоотношениями в коллективе я:		
а) Доволен	б) Затрудняюсь ответить	в) Не доволен
Вопрос 59. Руководителю подразделения (отдела) я высказываю свое мнение по производственным и общественным вопросам:		
а) Да	б) Иногда	в) Нет

Дешифратор

Оценочная шкала	Номера утверждений
1. Отношение к объединению (большая группа)	1, 11, 21, 31, 41
2. Отношения между работниками	2, 12, 22, 32, 42, 52
3. Удовлетворенность своим положением в коллективе	4, 14, 24, 3, 44, 54
4. Оценка коллективизма	8, 18, 28, 38, 48, 58
5. Отношение к труду (удовлетворенность работой)	6, 9, 19, 46, 49, 56
6. Удовлетворенность условиями труда	16, 26, 36, 46
7. Отношение к малой группе	5, 15, 25, 35, 45, 55

8. Удовлетворенность собой на работе	7, 17, 27, 37, 47, 57
9. Отношение к руководителю	10, 20, 30, 40, 50
10. Шкала лжи	3, 13, 23, 33, 43, 53

Ответ «б» оценивается всегда в 1 балл.

В 2 балла оцениваются ответы «а» в № 1, 3, 5, 6, 8, 11, 19, 21, 22, 26, 27, 28, 32, 33, 34, 36, 38, 41, 45, 46, 49, 50, 52, 53, 56, 58, 59.

Ответы «в» оцениваются в 2 балла в № 2, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 23, 24, 25, 29, 30, 31, 35, 37, 39, 40, 42, 43, 44, 47, 48, 51, 54, 55.

Максимум баллов по всем вопросам - 98

Ответы на тест «Социально-психологическая адаптация работника» Исмаилова Р.Х.

Оценочная шкала	Номера утверждений
1. Отношение к объединению (большая группа) 20 работников набрали 7 баллов, 1 - 3 балла, 4 - 8 баллов; средний балл - 7.	1, 11, 21, 31, 41 Макс. 10 баллов
2. Отношения между работниками 10 работников набрали 9 баллов, 11 - 6 баллов, 2 - 12 баллов, 2 - 9 баллов; средний балл - 8.	2, 12, 22, 32, 42, 52 Макс. 12 баллов
3. Удовлетворенность своим положением в коллективе 5 работников набрали 11 баллов, 6 - 6 баллов, 2 - 12 баллов, 3 - 10 баллов; средний балл - 6.	4, 14, 24, 3, 44, 54 Макс. 12 баллов
4. Оценка коллективизма 3 работника набрали 9 баллов, 6 - 10 баллов, 9 - 12 баллов, 7 - 8 баллов; средний балл - 10.	8, 18, 28, 38, 48, 58 Макс. 12 баллов
5. Отношение к труду (удовлетворенность работой) 3 работника набрали 9 баллов, 6 - 10 баллов, 9 - 12 баллов, 7 - 8 баллов; средний балл - 10.	6, 9, 19, 46, 49, 56 Макс. 12 баллов
6. Удовлетворенность условиями труда	16, 26, 36, 46

5 работников набрали 8 баллов, 6 – 7 баллов, 10 – 6 баллов, 4 – 5 баллов; средний балл – 6.	Макс. 8 баллов
7. Отношение к малой группе	5, 15, 25, 35, 45, 55
10 работников набрали 9 баллов, 7 – 11 баллов, 3 – 6 баллов, 1 – 8 баллов; средний балл – 8.	Макс. 12 баллов
8. Удовлетворенность собой на работе	7, 17, 27, 37, 47, 57
12 работников набрали 9 баллов, 3 – 7 баллов, 6 – 11 баллов, 3 – 6 баллов, 1 – 8 баллов; средний балл – 9.	Макс. 12 баллов
9. Отношение к руководителю	10, 20, 30, 40, 50
10 работников набрали 9 баллов, 11 – 6 баллов, 2 – 12 баллов, 2 – 9 баллов; средний балл – 8.	Макс. 10 баллов
10. Шкала лжи	3, 13, 23, 33, 43, 53