

Сушкова М.С., Шарахова Е.Ф.

Методический подход к формированию программы адаптации сотрудников аптечной организации

Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Алтайский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации, г. Барнаул

Sushkova M.S., Sharahova E.F.

Technical approach to adaptation process creation in pharmaceutical organizations

Резюме

В результате проведенного научного исследования разработан организационно-методический подход к формированию программы адаптации специалиста на основе комплексной оценки специалиста на этапе отбора и критериев формирования индивидуальной программы адаптации.

Ключевые слова: адаптация, методический подход, формирование программы адаптации

Summary

At the result of research we worked out technical - organizational approach to adaptation process creation. It based on complex assessment of professional, personality and business qualities and on criteria of adaptation process creation.

Key words: adaptation, technical approach, adaptation process creation

Введение

Отлаженная система адаптации позволяет удержать на рабочем месте новых сотрудников, которых зачастую долго искали, выбирая самых лучших, самых профессиональных кандидатов. Как показывает практика, есть две основные причины ухода новых сотрудников в первые месяцы, а то и дни из организации. Первая причина – плохо продуманная, слабо организованная либо вообще отсутствующая система адаптации, вторая – отсутствие эффективного управления процессом адаптации персонала [1,2].

Цель исследования – разработка и апробация методического подхода и организационной модели формирования системы адаптации сотрудников АО.

Материалы и методы

Исследование проводилось на базе АО различной организационно-правовой формы и форм собственности. Результаты исследования показали, что используемый подход к формированию программы адаптации во многих АО не обусловлен уровнем профессиональной подготовки кандидата, не структурирован, и не позволяет в полной мере оценить степень адаптированности специалиста [2,4].

С этих позиций формирование системы адаптации сотрудников целесообразно рассматривать в виде комплекса организационно - практических мероприятий, реализация которых направлена на получение и улучшение

профессиональных и личностно-деловых качеств, необходимых для полноценного функционирования сотрудника в АО [2].

Результаты и обсуждение

Реализация комплексного подхода к адаптации сотрудника обеспечивается формированием индивидуальной программы адаптации на базе оценки профессиональных и личностно-деловых качеств специалиста, проводимой при подборе, и разработкой последовательности адаптационных процедур и оценочных мероприятий, необходимых для эффективной адаптации персонала. Организационно-методический подход к формированию программы адаптации специалиста разделен на пять этапов (рис 1):

1. Подготовительный этап
2. Оценку кандидата
3. Разработка программы адаптации специалиста
4. Реализация программы адаптации
5. Оценка эффективности адаптации

1 этап – подготовительный. На подготовительном этапе проводится разработка и внедрение «Положения об адаптации сотрудников АО», разрабатывается стандартная программы адаптации сотрудников. Данный документ включает в себя перечень основных и дополнительных адаптационных мероприятий, способы их проведения и оценки успешности.

I Подготовительный этап	II Оценка кандидата	III Разработка программы адаптации сотрудника	IV Реализация программы адаптации	V. Оценка эффективности адаптации
1 Разработка и внедрение «Положения об адаптации специалистов» - Разработка критериев формирования программы адаптации специалиста - Разработка перечня стандартных и дополнительных адаптационных мероприятий - Разработка критериев успешности адаптации специалиста - Выбор методов и форм оценки степени адаптации специалиста 2 Разработка и внедрение «Положения о наставничестве» 3 Формирование наставнической группы 4 Обучение наставников	1 Оценка при отборе - Сбор и обработка первичной информации о кандидате, - Оценка уровня профессиональных и личностно-деловых качеств - Расчет интегрального показателя «Профессиональная и деловая компетентность специалиста» - Оценка кандидата по критериям формирования индивидуальной программы адаптации	1. Определение перечня индивидуальных адаптационных мероприятий, - Обоснование необходимости дополнительных мероприятий, - Составление Плана-графика основных и дополнительных адаптационных мероприятий	1 Назначение наставника 2. Выполнение графика основных и дополнительных мероприятий индивидуальной программы адаптации специалиста	1. Оценка результатов процесса адаптации наставником 2. Субъективная оценка степени адаптации специалиста 3. Объективная оценка степени адаптации сотрудника по критериям успешности - Составление отчета об адаптации сотрудника
1 Положение об адаптации 2 Положение о наставничестве 3 Протокол оценки кадров	1 Протокол оценки кандидата при отборе	1 План – график индивидуальной программы адаптации	1 Карта контроля введения в должность	1. Протокол оценки эффективности адаптации 2. Отчет об адаптации специалиста

Рис.1. Организационно-методический подход к формированию программы адаптации специалиста АО.

Таблица 1. Шкала и уровни оценки интегрального показателя «Профессиональная и деловая компетентность специалиста»

Уровень показателя	Количество баллов	Оценка и основные рекомендации
Высокий	От 7,0 и выше	Кандидат полностью удовлетворяет всем требованиям должности. Проблемные показатели отсутствуют.
Достаточный	От 5,5 до 7,0	Кандидат удовлетворяет требованиям должности. Требуется коррекция проблемных показателей, в процессе адаптации.
Допустимый	От 4,0 до 5,5	Кандидат частично удовлетворяет требованиям должности. Большое количество проблемных показателей, требующих корректировки в процессе адаптации.
Недопустимый	4,0 и меньше	Кандидат не удовлетворяет минимальным требованиям должности.

Четко фиксируются следующие параметры:

- Перечень стандартных и дополнительных адаптационных мероприятий и список лиц, ответственных за их проведение;

- Критерии успешности проведения адаптационных мероприятий
- Методы оценки эффективности и степени адаптации специалиста

Для контроля выбираются методики с доказанной практической значимостью и теоретическим обоснованием.

Также на подготовительном этапе разрабатывается «Положение о наставничестве», в котором фиксируются:

- Цель и задачи программы наставничества в АО
- Основные требования к наставникам
- Порядок формирования наставнической группы
- Обязанности, права и ответственность наставников

ков

- Порядок обучения наставников
- Инструкции по заполнению и формы типовых до-

кументов по оценке степени адаптированности нового сотрудника наставником

II этап – Оценка кандидата. Диагностика профессиональных и личностно-деловых качеств специалиста проводится на этапе отбора. Для оценки данных качеств разработан интегральный показатель «Профессиональная и деловая компетентность специалиста». Уровень данного показателя (таб. 1) позволяет оценить соответствие кандидата предъявляемым требованиям, и на его основе определить содержание и продолжительность индивидуальной программы адаптации специалиста [3,4].

Для цели формирования индивидуальной программы адаптации разработаны основные критерии формирования программы адаптации и определена их взаимосвязь с объемом и содержанием программы адаптации (таб. 2) [2].

III этап - Разработка программы адаптации сотрудника. Исходя из оценки, полученной в ходе диагностики профессиональных и личностно-деловых качеств кандидата, и критериев формирования программы адаптации

Таблица 2. Критерии формирования индивидуальной программы адаптации и их характеристика

№	Критерии	Варианты	Характеристика
1.	Уровень образования	a) оконченное высшее b) неоконченное высшее c) среднее профессиональное	Потребность в мероприятиях по повышению профессионального уровня сотрудников с различным базовым уровнем профессиональной подготовки
2.	Опыт работы в определенной должности	a) опыт работы более 5 лет b) от 2 до 5 лет c) до 2 лет d) отсутствие опыта	Различия в продолжительности этапа <i>действенной адаптации (стажировки)</i> , в мероприятиях социального характера для ускорения социально-психологической адаптации.
3.	Наличие или отсутствие перерывов в работе по специальности	a) Отсутствие перерывов в работе по специальности b) Наличие перерыва в работе менее 3 лет c) Наличие перерыва в работе более 3 лет d) Наличие большого количества перерывов	Потребность в дополнительной профессиональной подготовке и развитии социальных навыков. Рассматривается в комплексе с группой критериев №2
4.	Возраст	a) До 25 лет b) 25-35 лет c) 35-55 лет d) Свыше 55 лет	Характеризует скорость и степень освоения профессиональных навыков. Необходимо рассматривать в комплексе с возрастом сотрудников АО.
5.	Наличие дополнительной профессиональной подготовки	a) Наличие дополнительной подготовки b) Отсутствие дополнительной подготовки	Характеризует необходимость в мероприятиях по повышению профессионального уровня специалиста
6.	Способность к обучению	a) Обучаемый b) Не обучаемый	Характеризует скорость освоения нового практического и теоретического материала.
7.	Наличие опыта руководства коллективом (отдельный критерий для руководителя)	a) Опыт руководства более 5 лет b) Опыт руководства от 1 года до 5 лет c) Отсутствие опыта руководителя	Потребность в дополнении программы адаптации теоретическими и практическими мероприятиями по управлению персоналом.

определяется перечень индивидуальных адаптационных мероприятий, их порядок и сроки проведения (План-график индивидуальных адаптационных мероприятий).

Таким образом, с позиций комплексного подхода программа адаптации специалиста должна включать:

I. Стандартные (базовые) адаптационные мероприятия.

II. Дополнительные адаптационные мероприятия, направленные на коррекцию проблемных показателей.

1. Коррекция профессиональных знаний, умений и навыков

2. Коррекция личностно-деловых качеств

III. Оценку степени адаптированности специалиста

1. Оценка степени адаптированности специалиста наставником и руководителем

2. Субъективная оценка степени адаптированности специалиста

3. Объективная оценка адаптации по критериям успешности

IV этап - Реализация программы адаптации. Реализация программы адаптации осуществляется в соответствии с ранее составленным Планом - графиком адапта-

ционных мероприятий под контролем наставника. В ходе адаптации проводится коррекция проблемных показателей, имеющихся у специалиста. На этом этапе новому сотруднику будут особенно полезны дополнительные семинары, бизнес – тренинги, и любые другие обучающие мероприятия профессионального и делового плана.

V этап – Оценка эффективности адаптации специалиста. По истечении срока, наставник проводит оценку профессиональной адаптированности сотрудника. Методы данной оценки должны быть информативны, легко осуществимы в условиях АО (Например: наблюдение, решение ситуационных задач, метод «тайного покупателя» и др.). Кроме того, специалист, прошедший программу адаптации, заполняет «Лист оценки адаптации», где указывает полноту и степень освоения им определенных навыков, умений, новой профессиональной информации, а также приводит перечень основных трудностей, с которыми он столкнулся в период адаптации. Проводится изучение мнения коллектива о степени адаптированности специалиста, его отношения к работе, приспособленность к взаимодействию с коллективом АО.



Рис.2. 2. Организационно-функциональная модель процесса адаптации персонала в аптечной организации

По результатам оценки проводится объективная оценка по критериям успешности адаптации и делается заключение о завершении программы адаптации специалиста. При несоответствии реальных и ожидаемых результатов выявляются причины низкой степени адаптации, проводятся корректирующие мероприятия, после низких повторных показателей адаптации сотруднику может быть предложено занять другую должность.

Заключение

Разработанная последовательность адаптационных мероприятий и процедур в их взаимосвязи и взаимоо-

бусловленности представляет собой организационно-функциональную модель процесса адаптации персонала в аптечной организации (рис.2). ■

Шарахова Е.Ф. – д.ф.н., профессор, заведующий кафедрой управления и экономики фармации ГБОУ ВПО АГМУ Минздрав России, г.Барнаул; Сушкова М. С. – аспирант кафедры управления и экономики фармации ГБОУ ВПО АГМУ Минздрав России, г. Баранул; Автор, ответственный за переписку - Шарахова Е.Ф. 656038 г.Барнаул, ул. Димитрова д 41 кв.54, e-mail: shef3100@yandex.ru

Литература:

1. Кайдас, Э Почему новички уходят или Как построить эффективную систему адаптации / Э. Кайдас. // Управление персоналом. – 2005. - и23. – С. 56-57.
2. Сушкова, М.С. Критерии формирования индивидуальной программы адаптации специалистов / М.С. Сушкова, Е.Ф. Шарахова // Материалы ежегодной конкурсно-конференции студентов и молодых ученых «Авиценна – 2012». - Новосибирск: Сибмедиздат НГМУ, 2012. - 746с.
3. Комплексная оценка фармацевтических специалистов на этапе подбора / М.С.Сушкова, Е.Ф.Шарахова

// Материалы IV Российской (итоговой) научно-практической конкурсно-конференции студентов и молодых ученых «Авиценна – 2013»: в 2 т. – Новосибирск: Сибмедиздат НГМУ, 2013. – Т.2. – 392с.

4. Комплексная оценка специалистов при отборе персонала в аптечные организации / М.С. Сушкова, Е.Ф. Шарахова // Разработка, исследование и маркетинг новой фармацевтической продукции: сб. науч. тр. – Пятигорск: Пятигорский медико-фармацевтический институт – филиал ГБОУ ВПО ВолгГМУ Минздрава России, 2013. – Вып. 68. – 531 с.