

*Д.Н. Курмашева, М.С. Сушкива*

**АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТАЛЬНОЙ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ  
ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРОГРАММ  
АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ  
АЛТАЙСКОГО КРАЯ**

*Научный руководитель: канд. фарм. наук. М.С. Сушкива*

*Кафедра фармации*

*Алтайский государственный медицинский университет, г. Барнаул*

*D.N. Kurmashova, M.S. Sushkova*

**ANALYSIS AND DEVELOPMENT OF DOCUMENTARY SUPPORT FOR  
ASSESSING THE EFFICIENCY OF STAFF ADAPTATION PROGRAMS  
FUNCTIONING IN PHARMACY ORGANIZATIONS OF ALTAI REGION**

*Tutor: PhD M.S. Sushkova,*

*Department of Pharmacy*

*Altai State Medical University, Barnaul*

**Резюме.** В статье рассматривается уровень обеспеченности локальными нормативными актами процесса оценки эффективности функционирования программ адаптации персонала в аптечных организациях Алтайского края, а также выявление “пробелов” нормативного регулирования данного процесса. Представлена разработка положения об оценки эффективности функционирования программ адаптации персонала в аптечных организациях.

**Ключевые слова:** оценка эффективности, персонал, адаптация персонала, аптечные организации

**Resume.** The article examines the level of provision of local regulations for the evaluation of the effectiveness of staff adaptation programs in pharmacy organizations in the Altai Territory, as well as the identification of “gaps” in the regulatory regulation of this process. The development of a regulation on evaluating the effectiveness of staff adaptation programs in pharmacy organizations is presented.

**Keywords:** efficiency assessment, personnel, personnel adaptation, pharmacy organizations.

**Актуальность.** Требования Надлежащей аптечной практики, утвержденные Приказом Министерства здравоохранения РФ от 31 августа 2016 г. N 647н "Об утверждении Правил надлежащей аптечной практики лекарственных препаратов для медицинского применения" регламентируют обязательное наличие в каждой аптечной организации программы адаптации персонала. Эффективно функционирующие программы адаптации персонала – залог стабильности кадрового состава аптечной организации. Локальное нормативное обеспечение оценки данного процесса является прямой обязанностью руководства организации.

**Цель:** анализ локальной нормативной обеспеченности процесса оценки эффективности функционирования программ адаптации персонала в аптечных организациях Алтайского края.

**Материал и методы.** Для реализации целей исследования проведен менеджмент-аудит локальной нормативной обеспеченности процесса оценки эффективности функционирования программ адаптации фармспециалистов в 42

аптечных организациях Алтайского края различной организационно-правовой формы и форм собственности. Обработка данных проведена с использованием статистических, описательных методов. Уточнение данных менеджмент-аудита проведено методом анкетирования руководителей по вопросам эффективности функционирования программы адаптации с использованием оригинальной анкеты. Для последующего определения критериев оценки эффективности и их степени значимости использован метод экспертных оценок (метод Дельфи). В исследовании приняли участие 38 экспертов из числа руководителей аптечных организаций с численностью персонала от 10 человек и опытом работы 10 лет и более. Согласованность мнений экспертов оценена с помощью коэффициента конкордации ( $W=0,81$ ;  $p=0,05$ ).

**Результаты и их обсуждение.** В результате менеджмент-аудита выявлено отсутствие каких-либо локальных нормативных документов в 16 аптечных организациях (38,09%), в остальных 26 аптечных организациях имеются различного рода памятки и инструкции по оценке персонала из периодических печатных изданий. Однако, ни в одной из них не содержится критериев оценки эффективности функционирования программы адаптации. Оценка проводится на основании интуитивных, субъективных и не ранжированных показателей. Опрос руководителей аптечных организаций показал их заинтересованность в разработке документального обеспечения данного процесса. Невозможность сделать это в полной мере объясняется нехваткой времени.

Первичный вывод по результатам менеджмент-аудита: отсутствие локального нормативного обеспечения процесса оценки эффективности функционирования программ адаптации фармспециалистов в 42 аптечных организациях Алтайского края. Имеющиеся в аптечных организациях документы не имеют статуса нормативного и не позволяют стандартизировать процедуру оценки и провести сравнение показателей эффективности в разные периоды времени. Этот факт в совокупности с высокой заинтересованностью руководителей иллюстрирует потребность в разработке локальных нормативных актов для документального обеспечения процесса оценки эффективности функционирования программ адаптации персонала.

Экспертный анализ предварительного содержания Положения об оценки эффективности функционирования программ адаптации установил потенциальные показатели эффективности программ адаптации для аптечной организации: стоимость адаптации одного сотрудника, общие издержки организации на персонал за период адаптации, размер среднего чека, средняя прибыль на одного сотрудника в месяц, коэффициент текучести кадров. В ходе экспертизы дополнительно внесены показатели времязатрат на отбор и адаптацию, удовлетворенности работой сотрудника.

Показатели сгруппированы в 5 критериев, позволяющих всесторонне оценить эффективность программы адаптации (табл.1).

**Табл. 1.** Критерии оценки эффективности функционирования программы адаптации персонала в аптечной организации

Критерий	Показатель
Стоимость	- стоимость адаптации одного сотрудника; - общие издержки организации на персонал за период адаптации;
Производительность труда	- объем реализации на одного сотрудника; - объем прибыли на одного сотрудника; производительность труда (как в денежных, так и в натуральных показателях);
Текучесть кадров	- коэффициент текучести кадров
Время выхода в точку безубыточности	- время, за которое затраты на подбор, адаптацию, обучение, зарплату, налоги и т.д. сравняются с доходами, заработанными сотрудником в организации.
Удовлетворенность	- удовлетворенность сотрудника работой в организации; - удовлетворенность организации работой сотрудника

Для каждого критерия определена значимость и весовой коэффициент (табл.2). Весовой коэффициент - это числовое значение, которое отражает относительную значимость фактора по сравнению с другими факторами в контексте изучаемого процесса или явления. Он используется для оценки влияния каждого фактора на результат или исход и повышая точность и обоснованность выводов.

**Табл. 2.** Ранжирование критериев оценки эффективности функционирования программы адаптации персонала в аптечной организации

Критерий	Ранг	Весовой коэффициент
Стоимость	1	1,00
Текучесть кадров	2	0,86
Время выхода в точку безубыточности	3	0,86
Производительность труда	4	0,78
Удовлетворенность	5	0,73

Для количественной оценки каждого критерия разработаны оценочные инструменты (формы оценки) и оценочные балльные шкалы (табл.3).

**Табл. 3.** Балльная оценка критериев оценки эффективности функционирования программы адаптации персонала в аптечной организации

Критерий	Баллы	Показатель
Время выхода в точку безубыточности	1	6 месяцев и более
	2	2-3 месяца
	3	1-2 месяца
Стоимость программы адаптации	1	Окупаемость за 1 год
	2	Окупаемость за 6 месяцев
	3	Окупаемость за 3 месяца

Продолжение таблицы 3

Производительность труда по окончанию адаптационного периода	1	До 50 %
	2	51 – 70%
	3	71-100%
Удовлетворенность сотрудника (по данным анкетирования)	1	Не удовлетворен
	2	Затрудняюсь ответить
	3	Удовлетворен
Текучесть кадров	1	Больше 2
	2	1,5-2
	3	1-1,5
	4	Меньше 1

Сумма оценок с учетом весовых коэффициентов составляет комплексный показатель «Эффективность функционирования адаптации фармацевтического персонала для аптечной организации». Для данного показателя разработана шкала оценки комплексного показателя (табл. 4).

**Табл. 4. Шкала оценки комплексного показателя «Эффективность функционирования адаптации фармацевтического персонала для аптечной организации»**

Баллы	Характеристика
До 8 баллов	Программа адаптации отсутствует. Сотрудники не удовлетворены организацией работы, что снижает их производительность и увеличивает текучесть кадров в адаптационный период и первые полгода после него.
9-11 баллов	Элементы адаптации сотрудников присутствуют в формате ознакомления с внутренними нормативно-правовыми документами, внутренним распорядком и со спецификой работы. Процесс адаптации носит формальный характер, ограничивается назначением наставника на адаптационный период. Существуют проблемы с уровнем производительности новичков.
12-14 баллов	Программа адаптации работает достаточно эффективно. Разработано нормативно-методическое обеспечение процесса – положение об адаптации, а также программа адаптации, дифференцированная по категориям персонала. Процесс адаптации окупается в первые 6 месяцев работы сотрудника. Уровень производительности труда и текучести новичков находится в пределах нормы. Большая часть работников удовлетворена организацией процесса адаптации.
15-16 баллов	Программа адаптации работает успешно. Высокий показатель производительности труда по окончанию адаптационного периода, вследствие чего достижения точки безубыточности в первые 3 месяца работы. Работники удовлетворены организацией процесса адаптации и условиями труда. Уровень текучести новичков не превышает уровня текучести работников со стажем.

**Выводы.** Таким образом, разработанные оценочные критерии, инструменты и шкалы оценки составляют комплексный показатель эффективности адаптации фармацевтических специалистов для аптечной организации, учитывающий стоимостные, кадровые, экономические, производственные и управленические факторы. Разработано положение об оценки эффективности функционирования программ адаптации персонала в аптечной организации. Данное положение было

внедрено в качестве локального нормативного документа в нескольких аптечных организациях Алтайского края.

### Литература

1. Сушкова, М. С. Пути оптимизации отбора и адаптации персонала аптечных организаций : диссертация на соискание ученой степени кандидата фармацевтических наук / Сушкова Мария Сергеевна, 2024. – 232 с.
2. Курмашева, Д. Н. Разработка модели оценки эффективности адаптации фармацевтического персонала для аптечных организаций / Д. Н. Курмашева, М. С. Сушкова, Е. Ф. Шаракова // Кардиоваскулярная терапия и профилактика. – 2024. – Т. 23, № 56. – С. 182.
3. Кайдас, Э. Почему новички уходят или Как построить эффективную систему адаптации / Э. Кайдас. // Управление персоналом. - 2005. - № 23. - С. 56-57.
4. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект. 2020.