



DOI: <http://dx.doi.org/10.15688/jvolsu3.2015.3.8>

УДК 005.95/.96

ББК 65.291.6

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА <sup>1</sup>

Елена Александровна Петрова

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики труда и управления персоналом,  
Байкальский государственный университет экономики и права  
e\_apetrova@mail.ru  
ул. Ленина, 11, 664003 г. Иркутск, Российская Федерация

**Аннотация.** Формирование системы адаптации персонала является необходимым звеном кадрового менеджмента. К сожалению, важность мероприятий по профориентации и адаптации работников не во всех организациях достаточно серьезно воспринимается кадровыми службами. До сих пор многие организации не имеют даже базовых программ адаптации. Внедрение системы управления адаптацией в предприятия представляет собой достаточно сложную задачу, но от ее решения зависит выполнение таких важных целей для предприятия, как: уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров; возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя. Процесс адаптации, о необходимости которого говорят специалисты по управлению персоналом, требует определенных временных и финансовых инвестиций со стороны компании, поэтому необходимо предложить механизм оценки системы адаптации персонала.

Выявлено, что в настоящее время используются в основном показатели оценки адаптации лишь трех видов: профессиональные, психофизиологические и социально-психологические и сделан вывод, что этого недостаточно для комплексного определения результатов данного процесса. В работе предложены критерии, по которым можно провести количественную оценку, которые находятся «в связке» с целями и задачами адаптации. На примере конкретной организации предложена и описана методика оценки системы адаптации персонала, которая может быть применена в любой организации.

**Ключевые слова:** адаптация, система адаптации, оценка адаптационных мероприятий.

Специалисты по управлению персоналом, консультанты и директора компаний много внимания уделяют оценке программ обучения, процессов рекрутинга, результатов деятельности сотрудников. Между тем одной из центральных задач системы управления человеческими ресурсами в любой организации является их удержание. Кроме того, необходимость в управлении процессом адаптации неоспорима в силу того, что

статистические данные многих организаций говорят об особо высоком проценте увольнений, приходящихся на первый месяц работы новых работников. Также большинство несчастных случаев приходится на первое время работы новых работников в организации. С точки зрения организации, отсутствие управления процессом адаптации может привести к непониманию работником своего места в производственном и управ-

ленческом процессе, что ведет к неэффективным коммуникациям, непониманию целей и задач и, как следствие, возможному увольнению работника из организации.

Важность этой задачи не подвергается сомнению, тем не менее специалисты не предпринимают достаточно усилий по разработке методик оценки программ адаптации персонала. В первую очередь это можно объяснить трудностью выражения качественных параметров через количественные, отсутствием таких показателей в характеристике бизнес-процессов в области управления людьми, а также мнением, что нельзя оценить эффективность социальной среды или корпоративной культуры с помощью финансовых прибылей или потерь.

В рамках данной работы мы будем рассматривать адаптацию персонала как

процесс, который позволяет выстроить четкую и логичную последовательность действий субъекта управления, направленных на приспособление персонала к организации (см. рисунок).

Субъектом реализации процессов адаптации новых сотрудников в организации должны выступать руководитель организации, руководители отделов, куда приходят новые сотрудники, и сотрудники отдела персонала. Объектом управления выступают процессы адаптации новых сотрудников в организации. Для достижения целей адаптации решаются следующие задачи:

- адаптация к содержаниям и условиям труда;
- адаптация к организации и к коллективу;
- адаптация к профессиональным и должностным обязанностям.

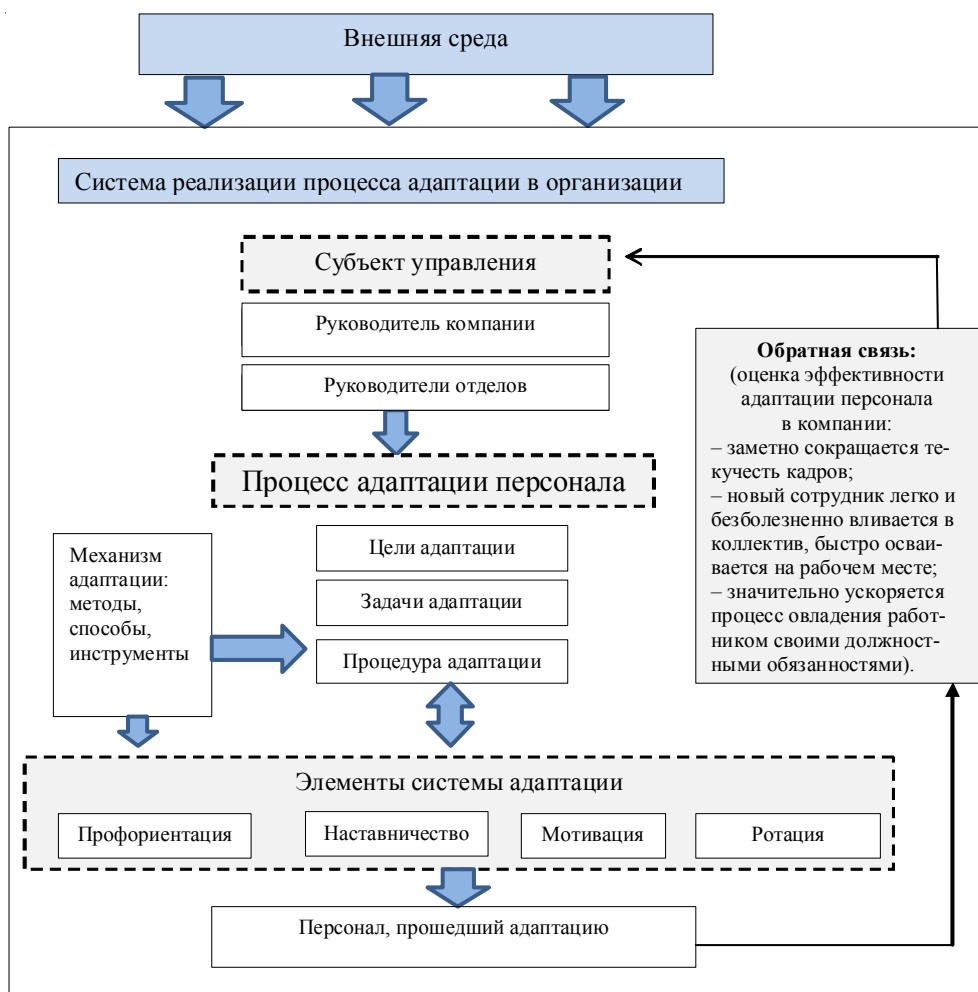


Рис. Процесс реализации системы адаптации персонала

Примечание. Составлено автором.

Хорошим инструментом для осуществления контроля, оценки и мотивации новых сотрудников является обратная связь о проделанной работе. Результатом успешной системы адаптации являются субъективные и объективные результаты. К объективным результатам, как правило, относят:

- снижение издержек по поиску нового персонала;
- уменьшение числа увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок как по инициативе администрации компании, так и по желанию самого сотрудника;
- сокращение времени, необходимого на то, чтобы деятельность отдельного работника начала влиять на конкурентоспособность организации;
- уменьшение временных затрат других сотрудников на адаптацию новичков, что позволит им больше времени уделить непосредственным обязанностям.

Субъективные результаты можно представить как улучшение организационного климата в компании; формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы и тем самым стимулов и желания работать в организации длительное время; удовлетворенность работой и компанией в целом.

Если в результате процесса адаптации организация в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями (например, денежный фактор), но и с организационными задачами, то можно говорить, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, внедрен, управляем и, следовательно, эффективен. Таким образом, новый сотрудник становится ресурсом компании уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации [2; 3, с. 273].

Как показывает опыт и российских, и зарубежных компаний, эффективность процесса вхождения в коллектив нового работника обеспечивается за счет прописанной и регламентированной системы адаптации, включающей в себя ознакомление не только с профессиональными требованиями и особенностями работы, но и с корпоративными стандартами, нормами и ценностями.

Таким образом, основной задачей служб по управлению персоналом становится не только разработка системы адаптации, но и разработка системы оценки процесса адаптации персонала в компании. Рассмотрим имеющиеся подходы к оценке эффективности адаптации, характерные для российских компаний:

### **1. Первый подход – оценка через удовлетворенность.**

В качестве критериев адаптированности работника используются два показателя: «удовлетворенность работой» и «удовлетворенность организации сотрудником». С помощью специальной анкеты можно получить информацию относительно специфических трудностей, возникающих в ходе работы, характера профессиональных интересов работника и темпов их формирования. По результатам ответов на вопросы вычисляются «индекс удовлетворенности работой», «индекс интереса к работе» и «индекс удовлетворенности профессией». Интегральный показатель адаптированности является неким средним значением всех индексов.

Основным ограничением предложенной методики расчета является сложность анализа этого показателя: удовлетворенность является субъективным показателем, который весьма трудно оценить в силу того, что человек может по тем или иным причинам давать ответы, которые от него ожидают и не совпадающие с действительностью. Однако, несмотря на это, во многих организациях в настоящее время «удовлетворенность работой» как показатель эффективности процесса адаптации и производительности труда все еще является достаточно весомым, если не сказать главным фактором при анализе эффективности деятельности сотрудника. Традиционно рассматривается уровень удовлетворенности работника как мера его адаптированности «к организации, при этом считается, что, чем выше степень насыщения потребностей и притязаний сотрудника, тем выше его уровень адаптации к внутренней среде организации.

Основным недостатком этого подхода является то, что показатель эффективности, рассчитываемый по данной формуле, не

позволяет определить влияние того или иного аспекта адаптации на успешность всего процесса, а также не позволяет определить значимость или весомость того или иного фактора для сотрудника, который может оказывать влияние и доминировать при принятии положительного решения со стороны работника.

## **2. Второй подход – оценка через разработку показателей эффективности.**

Отталкиваясь от идеи, что любой организационный процесс целесообразен, если он эффективен, специалисты ввели в практику оценки эффективности адаптационных процессов две группы показателей: объективные и субъективные. К первым относятся те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. Объективные показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов: профессиональному (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места), социально-психологическому (степень соответствия поведения человека нормам и правилам организации), психофизиологическому (степень утомляемости, уровень перегрузок, стресс).

Субъективные показатели разделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации, а также определяют собственную оценку работником своего отношения к профессии и квалификации, к взаимоотношениям с коллективом и руководством (взаимодействия «по вертикали» и «по горизонтали»), принятию норм и условий труда, понимание места индивидуальных задач в решении общих задач организации.

**3. Третий подход – интегральная оценка системы оценки эффективности адаптационных программ.** При интегральной системе оценки эффективности программ адаптации не только делается основной акцент на разработку различных критериев эффективности (субъективных и объективных), но и анализируется их влияние на внутриорганизационные процессы. Другими словами, интегральная система позволяет понять взаимозависимость результатов адаптации персонала и деятельности организации в целом через

формирование лояльности, понимание стратегических целей [1; 4].

Важно, что недостаточное внимание к необходимости оценки адаптационных программ в целом, а также доминирование первого подхода, в основе которого лежит оценка через удовлетворенность, может привести к снижению результативности труда персонала. Другими словами, отсутствие системы управления адаптацией персонала, с точки зрения экономической эффективности, предполагающей выделение показателей эффективности процесса адаптации на каждом этапе, а также ее влияния на общеорганизационную эффективность может помешать организации удерживать самый важный и уникальный стратегический ресурс – человека.

Рассмотрев имеющиеся подходы, автором предложена новая методика оценки системы адаптации персонала, основанная на выделении критериев и уровней проявления адаптационных мероприятий в работе сотрудников кадровой службы (см. табл. 1). В частности, показана необходимость четкого распределения ролей и обязанностей в адаптационном процессе между сотрудником, функциональным менеджером, менеджером по персоналу. Важным условием успешности адаптации также является вовлеченность всех участников в процесс, качественное взаимодействие и мотивация на конечный результат. Необходимо отметить, что данные показатели будут учитывать как процесс, так и результат адаптационных мероприятий.

Затем на основе экспертного опроса, определяются весовые коэффициенты для каждого из выделенных критериев. Далее полученные весовые коэффициенты переводятся в баллы, определяются и прописываются уровни проявления критериев, разрабатываются шкалы по каждому из критериев и распределяются баллы по шкалам (см. табл. 2).

Таким образом, максимальная сумма баллов, которую может получить технология адаптации по результатам оценки в организации, составляет 1 000 баллов (см. табл. 2).

Тогда эффективность существующей в организации технологии адаптации мы будем оценивать в процентах от максимального значения по таблице 3.

## Уровни выделения критериев оценки системы адаптации персонала

Наименование критерия	Уровень проявления	Описание
Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	1	Функция адаптации новых сотрудников ни за кем не закреплена
	2	Адаптация персонала – задача руководителя подразделения, в которое приходит новый сотрудник
	3	Функция адаптации персонала выполняется Службой управления персоналом, без закрепления за конкретным специалистом
	4	В Службе управления персоналом есть специалист, в функции которого входит адаптация принятых работников
Наличие Положения об адаптации	1	В организации отсутствует Положение об адаптации персонала
	2	В организации формально существует Положение об адаптации, которое устарело или не выполняется
	3	В организации существует реально действующее Положение об адаптации, которое регулярно пересматривается
Наличие программы адаптации	1	В организации отсутствует программа адаптации персонала
	2	Программа адаптации персонала является частью Положения об адаптации и содержит перечень основных адаптационных мероприятий
	3	В организации существует самостоятельная программа адаптации персонала, содержащая подробный перечень адаптационных мероприятий с указанием сроков и ответственных за их реализацию
Дифференциация программы адаптации по категориям персонала	1	Программа адаптации включает в себя мероприятия, которые являются общими для всех категорий персонала
	2	Содержание программы адаптации дифференцируется в зависимости от категории персонала (служащие и рабочие)
	3	Содержание программы адаптации дифференцируется внутри категории персонала (служащие: руководители, специалисты, технические исполнители)
Наличие информационно-справочной информации об организации, ее корпоративных ценностях, политике в области управления персоналом	1	Должностная инструкция, положение о подразделении, правила внутреннего трудового распорядка
	2	п. 1 + корпоративная книга (история развития организации, стратегические цели, корпоративные ценности, информация о первых лицах организации, телефонный справочник...)
	3	п. 2 + корпоративный сайт, корпоративная газета
Бюджетирование затрат на адаптацию	1	В организации не выделяются средства на адаптацию персонала
	2	Затраты на адаптацию персонала входят в состав бюджета затрат на персонал
	3	В организации ежемесячно формируется бюджет затрат на адаптацию персонала
Наличие института наставничества	1	Наставничество не практикуется
	2	Наставник закрепляется только за отдельными категориями персонала
	3	За каждым новым сотрудником закрепляется наставник или куратор
Уровень производительности труда нового сотрудника к концу контрольного периода	1	70–79 %
	2	80–89 %
	3	90–99 %
	4	100 % и более
Соотношение коэффициентов текучести новых сотрудников и работников со стажем	1	больше 2
	2	1,5–2
	3	1–1,5
	4	меньше 1
Доля увольнений новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса адаптации	1	51 % и более
	2	31–50 %
	3	11–30 %
	4	10 % и менее
Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день	1	Вводный инструктаж на рабочем месте, ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией, положением о подразделении
	2	п. 1 + ознакомление работника с индивидуальной программой адаптации
	3	п. 2 + экскурсия по предприятию, представление работника коллективу, работникам смежных подразделений, с которыми ему придется взаимодействовать
Субъективные показатели эффективности адаптации	1	55 % работников и менее находятся на стадиях ассимиляции и идентификации
	2	56–70 % работников находятся на стадиях ассимиляции и идентификации
	3	71–85 % работников находятся на стадиях ассимиляции и идентификации
	4	86–100 % работников находятся на стадиях ассимиляции и идентификации

Примечание. Составлено автором.

Таблица 2

## Перевод критериев оценки в баллы

№	Критерий	Значимость критерия, %	Баллы	Шкала			
				1	2	3	4
1	Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	8,0	80	0	26	53	80
2	Наличие положения об адаптации	8,7	87	0	43,5	87	
3	Наличие программы адаптации	8,5	85	0	42,5	85	
4	Дифференциация программы адаптации по категориям персонала	8,5	85	25	55	85	
5	Наличие информационно-справочной информации об организации, ее корпоративных ценностях, политике в области управления персоналом	6,2	62	20	41	62	
6	Бюджетирование затрат на адаптацию	2,8	28	0	14	28	
7	Наличие института наставничества	7,2	72	0	36	72	
8	Уровень производительности труда нового сотрудника к концу контрольного периода	8,8	88	22	44	66	88
9	Соотношение коэффициентов текучести новых сотрудников и работников со стажем	7,8	78	0	26	52	78
10	Доля увольнений новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса адаптации	9,0	90	0	30	60	90
11	Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день	12,2	122	40	81	122	
12	Субъективные показатели эффективности адаптации	12,5	125	31,25	62,5	93,75	125
	<b>ИТОГО</b>	<b>100,0</b>	<b>1000</b>		<b>370,25</b>		

Примечание. Составлено автором.

Таблица 3

## Интерпретация результатов оценки эффективности технологии адаптации

Сумма набранных баллов в процентах от максимального значения	Интерпретация полученного результата
Менее 50 %	В организации отсутствует разработанная технология адаптации персонала. Процесс вхождения работников в организацию не регламентирован, не разработана программа адаптации. Работники не удовлетворены организацией процесса адаптации, что приводит к низкому уровню производительности их труда и высокой текучести персонала
51 % – 70 %	В организации присутствуют элементы нормативно-методического обеспечения процесса адаптации. Но они либо существуют формально, либо требуют корректировки. Перечень проводимых адаптационных мероприятий невелик. Существуют проблемы с производительностью труда и текучестью новых работников
71 % – 90 %	Существующая в организации технология адаптации в целом эффективна. Разработано нормативно-методическое обеспечение процесса – положение об адаптации, а также программа адаптации, дифференцированная по категориям персонала. Большая часть работников удовлетворена организацией процесса адаптации. Уровень производительности труда и текучести новичков находится в пределах нормы
91 % – 100 %	Технология адаптации персонала эффективна. Функция адаптации закреплена и выполняется Службой управления персоналом или специалистом по адаптации. В организации регулярно происходит бюджетирование затрат на адаптацию персонала. Разработан обширный перечень адаптационных мероприятий, развит институт наставничества. Работники удовлетворены организацией процесса адаптации и демонстрируют высокий уровень производительности труда. Уровень текучести новичков не превышает уровня текучести работников со стажем

Примечание. Составлено автором.

Результаты применения данной методики могут быть использованы при оценке существующих систем адаптации в организациях. Апробировав данную методику на конкретном предприятии согласно выделенным критериям, получены следующие результаты, которые представлены в таблице 2. Например, по оценки критериев 1 и 2 существующая технология адаптации персонала получила 26 и 87 баллов соответственно (см. табл. 2), так как действующее в организации «Положение об адаптации персонала» закрепляет функцию адаптации персонала за отделом кадров, а также руководителями подразделений, в которые поступают новые сотрудники. В организации не существует дифференцированной программы адаптации для руководителей и специалистов, рабочего персонала, а также адаптации персонала при переводе на новую должность, критерий 3 был оценен в 0 баллов. Итоговая оценка существующей в компании технологии адаптации составила 370, 25 баллов (37 %), что отражено в таблице 2.

По результатам оценки существующей адаптации сумма баллов составила 370,25, это менее 50 % (см. табл. 3). На сегодняшний день в рассматриваемой организации отсутствует разработанная технология адаптации персонала. Работники не удовлетворены организацией процесса адаптации, что приводит к низкому уровню производительности их труда и высокой текучести персонала.

Таким образом, мы видим, что при помощи данной методики можно провести оценку действующей системы адаптации и сравнить результаты с потенциальной (усовершенствованной) системой адаптации и прийти к выводу эффективности данного процесса или наоборот.

Внедрение системы оценки процесса адаптации на предприятии будет способствовать достижению социально-экономических результатов – сокращение продолжительности периода адаптации, снижение текучести кадров в первые месяцы работы новых сотрудников, повышение мотивированности и удовлетворенности новых сотрудников и наставников, повышение производительности труда новых сотрудников.

Эффективность предложенной методики обусловлена также ее целенаправленностью, адресностью и универсальностью применения. Выделение ключевых критериев дает возможность сконцентрировать внимание на нужных процедурах и информации, что значительно экономит трудозатраты и время.

Таким образом, предложенная методика свидетельствует о так называемом прозрачном для современных менеджеров механизме взаимодействия инструментов управления персоналом (в данном случае адаптации нового персонала) и общеорганизационной эффективности и конкурентоспособности.

#### ПРИМЕЧАНИЕ

<sup>1</sup> Работа выполнена при финансовой поддержке НИР «Активизация ресурсного потенциала Прибайкальского региона как фактора его устойчивого социально-экономического развития» по государственному заданию № 2014/52 на выполнение государственных работ в сфере научной деятельности в рамках базовой части проекта №1841 (Номер госрегистрации в ФГАНУ ЦИТиС 01201458900).

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Латуха, М. О. Оценка эффективности процесса адаптации: российская практика / М. О. Латуха // Справочник кадровика. – 2009. – № 4. – С. 23–29.
2. Рогачева, М. Адаптация работников в новом коллективе / М. Рогачева // Управление компанией. – 2006. – № 2. – С. 28–33.
3. Управление персоналом организации: учеб. пособие / М. А. Винокуров [и др.]; под ред. М. А. Винокурова, Т. Г. Озерниковой. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. – 568 с.
4. Ягунова, Н. Кадровый менеджмент на предприятии: мотивация, адаптация, наставничество / Н. Ягунова // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 4. – С. 37–44.

#### REFERENCES

1. Latukha M.O. Otsenka effektivnosti protsesssa adaptatsii: rossiyskaya praktika [Assessment of the

Adaptation Process Efficiency: Russian Practice]. *Spravochnik kadrovika*, 2009, no. 4, pp. 23-29.

2. Rogacheva M. Adaptatsiya rabotnikov v novom kollektive [Adaptation of Workers in a New Staff]. *Upravlenie kompaniy*, 2006, no. 2, pp. 28-33.

3. Vinokurov M.A., et al. *Upravlenie personalom organizatsii: uchebnoe posobie* [Personnel Management

in a Company: Textbook]. Irkutsk, Izd-vo BGUEP, 2009. 568 p.

4. Yagunova N. Kadrovyy menedzhment na predpriyatii: motivatsiya, adaptatsiya, nastavnichestvo [Personnel Management at the Enterprise: Motivation, Adaptation, Mentoring]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2010, no. 4, pp. 37-44.

## **METHODICAL APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF PERSONNEL ADAPTATION SYSTEM**

**Elena Aleksandrovna Petrova**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Labour Economy and Personnel Management,  
Baikal State University of Economics and Law  
e\_apetrova@mail.ru  
Lenina St., 11, 664003 Irkutsk, Russian Federation

**Abstract.** The formation of system of adaptation of the personnel is a necessary link of personnel management. Unfortunately, importance of actions for career guidance and adaptation of workers is not seriously perceived by HR departments. Many state enterprises and commercial organizations still have no basic programs of adaptation. Introduction of a control system of adaptation in the enterprises represents rather complex challenge, but the solution of such important tasks for the enterprise depends on: the reduction of starting expenses, the reduction of staff turnover; perhaps faster achievement of the working indicators accepted for the organization – the employer. Adaptation process demands certain temporal and financial investments from the company. Therefore it is necessary to offer the mechanism of an assessment of efficiency of these expenses.

It is revealed that now general indicators of assessment of efficiency of adaptation of only three types are used: professional, psychophysiological and social, and psychological. The conclusion is also drawn that, it is not enough for complex definition of results of this process: criteria by which it is possible to carry out a quantitative assessment, have to be “in a sheaf” with the purposes and problems of adaptation. On the example of the concrete organization, the technique of application of universal tool of an assessment of system effectiveness of adaptation of the personnel which can be used in any organization is offered and described.

**Key words:** adaptation, system of adaptation, efficiency of adaptation actions.