

Ильченко С.В.,  
к.пед.н., доцент, заведующий кафедрой «Управление»,  
НОЧУ ВО «Московский экономический институт»,  
Россия, г. Москва,

Гладун Р.О.,  
магистрант 2 курса по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»,  
НОЧУ ВО «Московский экономический институт»,  
Россия, г. Москва

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

*Аннотация.* В статье дана оценка эффективности системы адаптации персонала. Описаны критерии и этапы трудовой адаптации. Уделено внимание проблемным вопросам в расчетах экономической эффективности технологии трудовой адаптации.

*Ключевые слова:* адаптация, адаптация персонала, трудовая адаптация, наставничество, экономическая эффективность трудовой адаптации

Ilchenko S.V., Gladun R.O.

## **EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF THE STAFF ADAPTATION SYSTEM**

*Abstract.* The article evaluates the effectiveness of the personnel adaptation system. Criteria and stages of labor adaptation are described. Attention is paid to a problematic issue in the calculations of the economic efficiency of labor adaptation technology.

*Key words:* adaptation, personnel adaptation, labor adaptation, mentoring, economic efficiency of labor adaptation

На эффективность процесса адаптации непосредственно влияет то, в какой степени ценности, нормы и правила трудового коллектива соответствуют взглядам принятого в данный коллектив сотрудника и насколько они им соблюдаются. Помимо этого, деятельность по всестороннему включению новых сотрудников в организацию способствует повышению мотивации и творческой активности работающего персонала, а это позволяет усилить корпоративную культуру и внутренний HR-бренд компании [1]. Для того чтобы трудовая адаптация персонала отвечала требованиям персонал-технологий, и представляла собой некий алгоритм, она должна соответствовать некоторым принципам: формулирование и постановка четких конкретных целей трудовой адаптации сотрудников в компании; заинтересованный подход высшего звена управления компанией; документационное обеспечение технологии трудовой адаптации персонала; обеспечение технологии трудовой адаптации персонала необходимыми группами ресурсов (финансовыми, техническими, методическими, человеческими, информационными); участие в реализации технологии трудовой адаптации персонала высококвалифицированных специалистов; использование для успешной трудовой адаптации эффективных методов, приемов, инструментов и процедур; установленный алгоритм оценки эффективности трудовой адаптации персонала.

Оценка эффективности адаптации персонала должна осуществляться на непрерывной основе, иначе она теряет свою целесообразность. Результаты, полученные в ходе определения эффективности работы по данному направлению, должны быть представлены руководству. Так же, если в ходе оценки эффективность выявляются недостатки, организации следует использовать практику внесения корректив в технологию трудовой адаптации персонала. Внутрифирменная реализация технологии трудовой адаптации

имеет три шага: комплекс подготовительных мероприятий, действенная адаптация и оценка эффективности. В рамках подготовки происходит выбор и закрепление ответственных специалистов. Как правило, в качестве таких ответственных выступают сотрудники кадровых служб, профессионально подготовленные и владеющие необходимыми методами работы. Основными направлениями работы, выполняемыми профильными специалистами на данном этапе, выступают: сбор и анализ предварительной информации об адаптируемом сотруднике (уровень подготовленности, психологические особенности, личностные качества), необходимой для разработки адаптационных мероприятий; разработка программы адаптационных мероприятий в рамках профессиональной категории адаптируемого сотрудника; разработка алгоритма проведения адаптационных мероприятий по каждому направлению адаптации; определение сроков различных видов трудовой адаптации; подготовка процедуры обработки и интерпретации результатов трудовой адаптации; подготовка необходимых документов, регламентирующих технологию трудовой адаптации персонала. Информация, полученная по данным аспектам, позволит разработать индивидуальную программу адаптации, ориентированную на быстрое включение новых сотрудников в жизнь организации и их закрепление в компании. На этапе действенной адаптации основными направлениями работы являются: включение адаптируемого сотрудника в комплекс адаптационных мероприятий; текущий контроль эффективности реализуемой программы адаптационных мероприятий; проведение консультаций для руководителей и адаптируемых сотрудников по вопросам трудовой адаптации. На данном этапе существенное значение имеет возможность новичка самостоятельно работать и решать профессиональные задачи, закрепляя те знания о компании, которые были получены в рамках ознакомительных мероприятий и обучения. В рамках данного этапа постепенно завершается процесс адаптации, который характеризуется постепенным преодолением рабочих и социально-психологических сложностей. Работник начинает стабильно работать и

демонстрировать высокие рабочие результаты. В рамках оценки эффективности технологии трудовой адаптации происходит: подведение итогов трудовой адаптации; проведение оценки эффективности различных направлений трудовой адаптации; внесений необходимых корректив в реализацию технологии трудовой адаптации персонала (изменение адаптационных методов и мероприятий, изменение сроков трудовой адаптации отдельных категорий персонала и т.д.).

Сегодня HR-специалистами используются различные подходы и методы оценки эффективности технологии трудовой адаптации. При этом объективная оценка предполагает комплексный подход, включающий анализ следующих критериев:

- мнение адаптируемых, их руководителей, членов коллектива. Получить личные мнения об успешности адаптации можно посредством анкетирования, интервью, проведения круглых столов, фокус-групп и т.д. Данный критерий эффективности трудовой адаптации носит субъективный характер, но информация, полученная в результате его оценки, может быть крайне полезной при корректировке адаптационных программ;

- конкретные рабочие результаты. Этот критерий эффективности технологии трудовой адаптации наиболее объективный, так как предполагает получение информации о конкретных результатах трудовой деятельности новых сотрудников, соотнесенных с затраченным на адаптацию временным периодом. Анализ данного критерия включает изначальные замеры результатов труда новичка в начале адаптационного периода и итоговые замеры после окончания адаптационного срока, и соотнесение их с установленными нормативами. Для оценки рабочих результатов могут быть использованы такие методы как анализ статистических данных, наблюдение, методы математического моделирования;

- поведенческие изменения. Оценка поведенческих изменений, произошедших по итогам адаптации, предполагает анализ того, как поменялось профессиональное поведение новичка, оценку особенностей

межличностного взаимодействия с коллегами, характер взаимоотношений с руководителем. Для оценки этого критерия может применяться наблюдение и анкетирование;

- экономическая эффективность. Экономическая эффективность технологии трудовой адаптации персонала выступает самым объективным показателем эффективности работы по данному направлению. Смысл ее состоит в том, чтобы выяснить, как соотносятся потраченные на трудовую адаптацию средства и полученные по ее итогам выгоды. Трудовая адаптация персонала может считаться эффективной с экономической точки зрения в том случае, если полученная прибыль от адаптируемого персонала в установленный промежуток времени превосходит затраты, понесенные компанией на адаптацию сотрудников. Проблемным вопросом в расчетах экономической эффективности технологии трудовой адаптации для большинства современных компаний вне зависимости от сферы деятельности является определение временного промежутка, который должен учитываться для расчета получаемой от адаптированных работников прибыли. Следует сказать, что в различных случаях данный промежуток может иметь серьезный разброс. Как правило, компании рассматривают в качестве такого периода «отдачи» срок, приравненный к сроку адаптации или календарный год. Субъектами технологии трудовой адаптации в организации выступают вновь принятые сотрудники различных категорий, профильные HR-специалисты, наставники и руководители различного уровня. Степень ответственности и характер участия на различных этапах реализации технологии трудовой адаптации руководителей и HR-специалистов распределяется по-разному. Но, как правило, эти лица сопровождают нового сотрудника на протяжении всего периода адаптации. При этом если HR-специалист занимается организационно-техническими вопросами, организуя и контролируя бесперебойную реализацию программы адаптационных мероприятий и технологии трудовой адаптации в целом, то непосредственный руководитель

отвечает за обеспечение необходимыми условиями труда и различными ресурсами, а также за определение роли новичка в трудовом коллективе.

В рамках практической реализации технологии трудовой адаптации новых сотрудников могут быть предприняты следующие организационные решения: организация обучающих мероприятий (лекций, тренингов) для наставников и руководителей по различным аспектам трудовой адаптации персонала; проведение индивидуальных консультаций новичка с наставником или руководителем; специальное обучение наставников; организационно-подготовительное сопровождение инноваций; применение технологии постепенного усложнения заданий, осуществляемых новичком; осуществление новым сотрудником разовых общественных или профессиональных поручений с целью развития межличностных контактов с трудовым коллективом или руководящим составом; использование механизмов трудовой ротации персонала; проведение корпоративных мероприятий, тренингов, ориентированных на сплочение коллектива и развитие корпоративной культуры. Эффективной реализацией организационной технологии трудовой адаптации персонала будет способствовать соблюдение принципов организации труда, направленных на повышение трудовой мотивации персонала и облегчающих процесс адаптации новых сотрудников: образование целевых рабочих групп, творческих объединений, с возможностью изменять их кадровый состав; использование допустимой свободы в отношении режима труда; применение принципа соревновательности между структурными подразделениями в решении организационных задач и подготовке проектов; обеспечение информационной доступности для всех сотрудников организационных результатов и результатов труда отдельных работников; интеграция персонала компании в процедуру принятия решений, коллективного управления организацией, разработки стратегических планов, делегирования полномочий; установление определенной периодичности проведения рабочих и деловых совещаний;

обеспечение развитых взаимоотношений в системе «руководство-подчиненные» [2, 3].

Таким образом, целенаправленный последовательный подход к реализации технологии трудовой адаптации в организации позволяет обеспечить баланс между формированием стабильного профессионального штата персонала и пополнением организации новыми сотрудниками, что в целом способствует высокому уровню конкурентоспособности организации.

#### **Список использованных источников**

1. Гонина О.О., Ильченко С.В. Актуальные аспекты эффективной системы адаптации персонала // Бизнес и дизайн ревю. 2018. № 3 (11). С. 8.

2. Руднев Е.А. Выращивание талантов: как добиться того, чтобы цели сотрудников соответствовали стратегии организации. Стратегический менеджмент. 2015. № 3. С. 258-262.

3. Руднев Е.А. Кадровая политика: оценка, отбор, найм педагогического персонала. Народное образование. 2012. № 6 (1419). С. 135-141.