

Образец ссылки на эту статью: Ильченко С.В., Хапаев З.А., Федосеев А.В. Оценка эффективности системы адаптации персонала: методические подходы и пути их реализации // Бизнес и дизайн ревю. 2023. № 4 (32). С. 81-90.

УДК 35.08-057.17

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА: МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ПУТИ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

Ильченко Светлана Владимировна

НОЧУ ВО «Московский экономический институт», Москва, Россия (109390, Москва, ул. Артюхиной, д. 6, корп. 1), кандидат педагогических наук, доцент, strelec200763@mail.ru, +7-910-531-96-37. ORCID 0000-0002-1931-6350

Хапаев Залимхан Ахматович

НОЧУ ВО «Московский экономический институт», Москва, Россия (109390, Москва, ул. Артюхиной, д. 6, корп. 1), магистрант направления «Менеджмент», zalim764@gmail.com

Федосеев Александр Вячеславович

НОЧУ ВО «Московский экономический институт», Москва, Россия (109390, Москва, ул. Артюхиной, д. 6, корп. 1), магистрант направления «Менеджмент», fedoseevleksandr@rambler.ru

Аннотация. В настоящее время продолжается интенсивный поиск путей для формирования и последующего развития наиболее адекватной системы адаптации персонала, которая, прежде всего, будет соответствовать трём основным критериям: эффективность, регулярное обновление и гибкость. Современной организации без эффективно функционирующей и развивающейся системы адаптации персонала довольно сложно стать эффективной и иметь дальнейшие перспективы развития. В статье описаны результаты теоретического исследования положений, раскрывающих методологические подходы и механизм совершенствования оценки эффективности системы адаптации персонала организации. Предложены показатели и описаны подходы для оценки эффективности адаптационного процесса персонала.

Ключевые слова: персонал; адаптация; адаптация персонала; эффективность адаптационного процесса; управление адаптацией персонала; технологии адаптации персонала

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF THE PERSONNEL ADAPTATION SYSTEM: METHODOLOGICAL APPROACHES AND WAYS FOR THEIR IMPLEMENTATION

Ilchenko Svetlana Vladimirovna

NOCU VO «Moscow Economic Institute», Moscow, Russia (109390, Moscow, Artyukhin St., 6, building 1), candidate of pedagogical sciences, associate Professor, strelec200763@mail.ru, +7-910-531-96-37. ORCID 0000-0002-1931-6350; РИИЦ SPIN-код 7660-6498.

Khapaev Zalimkhan Akhmatovich

NOCU VO «Moscow Economic Institute», Moscow, Russia (109390, Moscow, Artyukhin St., 6, building 1), master's student in «Management», zalim764@gmail.com

Fedoseev Aleksandr Viacheslavovich

NOCU VO «Moscow Economic Institute», Moscow, Russia (109390, Moscow, Artyukhin St., 6, building 1), master's student in «Management», fedoseevleksandr@rambler.ru

Abstract. Currently, an intensive search continues for ways to form and subsequently develop the most adequate personnel adaptation system, which, first of all, will meet three main criteria: efficiency, regular updating and flexibility. It is quite difficult for a modern organization without an effectively functioning and developing personnel adaptation system to become effective and have further development prospects. The article describes the results of a theoretical study of provisions that reveal methodological approaches and a mechanism for improving the assessment of the effectiveness of the organization's personnel adaptation system. Indicators are proposed and approaches are described for assessing the effectiveness of the personnel adaptation process.

Keywords: staff; adaptation; personnel adaptation; effectiveness of the adaptation process; personnel adaptation management; personnel adaptation technologies.

Введение

На сегодняшний день процесс адаптации персонала в организации является необходимым звеном современного кадрового менеджмента. Непременно в условиях самофинансирования и самоокупаемости, ряда экономических кризисов, в большинстве своём сопровождающихся значительным высвобождением кадровых ресурсов, их перераспределением, увеличением доли работников, вынужденных либо осваивать совершенно новые виды профессиональной деятельности, либо непосредственно менять свое рабочее место и трудовой коллектив, возрастает необходимость в исследовании проблем в области адаптации персонала.

Цель исследования. Статья призвана описать результаты теоретического исследования положений, раскрывающих методологические подходы и механизм совершенствования оценки эффективности системы адаптации персонала организации.

Методы исследования

При работе над статьей использовались следующие методы:

- 1) анализ, сравнение и обобщение различных методологических и теоретических исследований процесса адаптации персонала компании;
- 2) метод системного анализа и синтеза.

Результаты исследования и их обсуждение

Проблема адаптации персонала в организации, а также её влияние на эффективность труда в различных аспектах рассматривается в ряде научных трудов отечественных и зарубежных исследователей: Д.А. Аширова, М. Армстронг-Смита, Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснина, В.А. Волина, А.Б. Галкиной, Ю.Ф. Гордиенко, В.А. Дятлова, Л.С. Гордина [1], И.В. Грошева, Б.Л. Еремина, А.Я. Кибанова, В.А. Масловой, Ю.Г. Одегова, Ю.А. Попов [2], Н.П., Родинова [3], З.Х. Сибэгатуллина [4], В.В. Травина, В.В. Уфимцев [5], Т.В. Целютина [6], О.И. Шелест [7, 8], Т. Шибутани и др.

Однако, несмотря на наличие уже существующей фундаментальной исследовательской базы, следует указать на недостаточное количество трудов, отражающих именно реальное состояние социализации специалистов в современных российских организациях. До сих пор открытыми для научного анализа остаются вопросы в области формирования управленческих механизмов и методов адаптации персонала, создания ряда условий, крайне необходимых для дальнейшего профессионального становления и развития кадров, также способов решения наиболее перспективных задач, связанных с созданием инновационно-ориентированного кадрового потенциала не только в обществе, но и в отдельных организациях.

В настоящее время, поднимая вопросы в области формирования продуктивной кадровой среды в современных организациях, необходимо отметить их актуальный характер. Особенно важно понимать значимость таких характеристик кадрового состава, которые, прежде всего, будут способствовать непосредственному профессиональному росту и развитию персонала, включая привлечения и закрепления в штатном кадровом составе профессионально подготовленных работников. Это, безусловно, актуализирует проблемы адаптации персонала в той или иной организации, а также ряд проблем в области поиска новых управленческих инструментов и средств, методов и технологий её успешного осуществления. В современной теории и практике управления персоналом имеется огромное количество разнообразных подходов к определению процесса адаптации персонала. Отметим, что ключевой причиной для возникновения и формирования данных подходов послужила различная интерпретация процесса адаптации персонала в организациях. Анализируя различные дефиниции, следует отметить, что основное принципиальное сходство заключается в том, что

сегодня адаптация персонала отождествляется с процессом активного приспособления вновь принятого нового работника к различным аспектам профессиональной деятельности в той или иной организации. Говоря об отличиях в понимании адаптационного процесса с точки зрения различных исследовательских взглядов, необходимо отметить, что данный процесс вполне возможно трактовать и как односторонний, например, с позиции нового работника, или как взаимный, например, с позиции организации и нового сотрудника. Помимо этого, следует учесть и механизмы, лежащие в основе процесса обучения, информирования, изменения определенных поведенческих установок и т.д.

Адаптация предполагает структурированный, поэтапный процесс. Прохождение каждого этапа подразумевает определенные изменения, касающиеся таких моментов, как появление новых взаимосвязей и отношений между работниками организации, дальнейшее видоизменение адаптационных технологий. Как следствие, меняется и круг интересов и потребностей вновь трудоустроенных работников. Следует отметить, что переход от одного адаптационного этапа к другому чаще всего вызывает определенный ряд трудностей. По мнению А.М. Акбулатовой в наши дни каждой организации для преодоления такого характера трудностей, необходимо разработать собственную действующую адаптационную систему для персонала, которая в дальнейшем будет содействовать новым работникам не только в наиболее быстром вхождении в совершенно новый для них трудовой коллектив, но и выступит отличным фундаментом для их дальнейшего профессионального становления и развития, а также приведет к снижению текучести кадровых ресурсов и формированию стабильного дружного трудового коллектива [9].

На сегодняшний день имеется необходимость в подробном анализе ранее разработанных подходов к управлению процессом адаптации персонала и в обозначении их дальнейших перспектив. Большинство исследователей сходятся во мнении, что сегодня механизм управления адаптацией персонала нуждается в серьезной детальной проработке нескольких составляющих элементов:

- в структурировании функций управления адаптацией и их последующего закрепления в ряде нормативных правовых актов с обязательным условием, заключающимся в установлении круга ответственных лиц за данный управленческий механизм;

- технологий организации адаптационного процесса персонала в современной организации. Здесь речь идёт о проработанном комплексе мероприятий, который в первую очередь будет направлен на включение вновь трудоустроенного работника в абсолютно новое для него трудовое поле;

- определении критериев эффективности адаптационного процесса и методов оценки адаптации.

В настоящее время в организационно-управленческой структуре

современной организации с целью закрепления функций по управлению адаптацией персонала предлагается обозначить определенное структурное подразделение и наделить его работников соответствующими профессиональными полномочиями. Однако изученный опыт большинства российских организаций в данном отношении показал, что существенных объективных предпосылок и некой ресурсной базы, необходимой для формирования соответствующего подразделения, не имеется и решение управленческих вопросов в данной области, как правило, сфокусировано в поле деятельности Отдела персонала или Отдела кадров организации.

В российской деловой практике используется широкий спектр технологий в области организации процесса адаптации персонала. Сегодня классифицируют данные технологии следующим образом [10]:

- методы обучения: Welcome-тренинг, коммуникативные тренинги, тренинг на командообразование;

- методы вовлечения: встреча с руководством организации, мини-совещания, деловые игры, сторителлинг, экскурсии по организации;

- методы сопровождения: наставничество, баддинг, шедоунг, книга/путеводитель сотрудника, дистанционное сопровождение.

Таким образом, с целью повышения эффективности деятельности организации сегодня применяются уже прошедшие апробацию механизмы управления трудовой адаптацией. Кроме того, продолжается поиск наиболее современных и доказательно-прогрессивных технологий, которые будут соответствовать целям и направлениям работы конкретных организаций, а также требованиям нынешнего времени.

В последнее время продолжается интенсивный поиск путей для формирования и последующего развития наиболее адекватной системы адаптации персонала, которая, прежде всего, будет соответствовать трём основным критериям: эффективность, регулярное обновление и гибкость.

О.И. Шелест и Е.Ю. Руднева подчеркивают, что в наши дни эффективная система адаптации является не только важным фактором экономической успешности любой современной организации, но и инструментом, крайне необходимым для повышения эффективности и производительности трудового процесса. Помимо вышперечисленного, по мнению исследователей, эффективность управления адаптацией персонала можно рассмотреть сквозь призму социально ориентированного управления, направленного на абсолютно каждого работника с целью повышения его трудовой мотивации.

Говоря об эффективности управления адаптацией персонала, следует понимать адаптацию не только как процесс, но и как результат. С одной стороны, предполагается, что организация осуществляет определенную последовательность действий, направленных на создание наиболее благоприятных условий на этапе ознакомления с организацией, вхождения вновь принятого работника в должность и т.д. С другой стороны, если рассматривать процесс адаптации как результат, то после этапа плановой

разработки адаптационной модели в качестве управленческого инструмента, его непосредственного внедрения в жизнь организации, возможно получение довольно значимых результатов, которые, в свою очередь, условно можно разделить на объективные и субъективные. Объективные – показатели, отражающие эффективность трудовой деятельности персонала организации и субъективные – показатели, отражающие удовлетворенность работника трудовым процессом в целом или отдельными его составляющими (таблица 1):

Таблица 1 – Показатели эффективности управления адаптацией персонала

| Объективные показатели | Субъективные показатели |
|---|---|
| Сокращение производственных затрат на поиск новых кадровых ресурсов | Улучшение организационного климата |
| Снижение уровня текучести работников, проходящих испытательный срок | Готовность работников к осуществлению профессиональной деятельности в условиях организации |
| Количество работников, успешно прошедших испытательный срок | Удовлетворенность выполнением своей работы, условиями труда и организацией в целом |
| Сокращение временных затрат постоянных работников организации на помощь в адаптации вновь трудоустроенным, тем самым помогая высвободить большего рабочего времени для выполнения трудовых обязанностей | Понимание роли индивидуальных задач при решении общих задач организации и достижении её целей |
| Выполнение норм выработки и, как следствие, повышение рентабельности организации | Удовлетворенность оплатой труда |

В настоящее время, когда большинство сфер профессиональной деятельности подвержены ряду дополнительных ограничений, ценность кадровых ресурсов возрастает как никогда, поскольку от эффективности их работы зависит не только успех организации, но и её дальнейшее существование. Прежде всего, это касается управленческого персонала и, безусловно, в данном случае значимость процесса адаптации значительно возрастает. При этом стоит подчеркнуть, что адаптация необходима не только вновь трудоустроенному персоналу, но и в целом организации, особенно административно-управленческому аппарату, как наиболее заинтересованному в скорейшем выходе работников на полную работоспособность [11].

По мнению Л. А. Афанасьевой, механизм адаптации целесообразно считать эффективным в том случае, если результат адаптационного процесса представлен следующим образом – в организацию трудового процесса включаются особо замотивированные работники и осуществляют свою профессиональную деятельность не только для достижения определенных личных целей, но и в целях конкретной организации [12, 13]. Рассмотрим

применяемые сегодня в большинстве современных организаций подходы для оценки эффективности адаптационного процесса персонала: оценка через удовлетворенность; оценка через разработку показателей эффективности; оценка эффективности интегральным способом.

Первый подход подразумевает оценку персонала организации по двум основным показателям. Во-первых, удовлетворенность работой в конкретной организации, во-вторых, удовлетворенность этой самой организацией деятельностью, которую осуществляет работник и им самим в том числе. В наши дни имеется возможность получить определенные информационные сведения касательно тех трудностей, которые могут возникнуть в ходе трудового процесса, при помощи специального анкетного опроса. После проведения данного исследования результаты могут быть представлены и измерены в трех индексах: удовлетворенность работой; профессиональный интерес к выполнению данной работы и непосредственно удовлетворенность выбранной профессией. Далее, учитывая среднее промежуточное значение всех перечисленных показателей, мы получаем так называемый интегральный показатель адаптированности работника. Следует отметить и неоднозначный характер предложенной ранее методики, акцентируя внимание на ряд сложностей при проведении анализа данного показателя, поскольку удовлетворенность в целом предполагает довольно субъективную основу, так как работник по определенным для него причинам вполне может предоставить недостоверные ответы на заданные ему вопросы. Однако, несмотря на данное обстоятельство, сегодня для большинства современных организаций именно данный показатель является основным при осуществлении анализа эффективности адаптационного процесса и деятельности работника в целом. Кроме того, уровень удовлетворенности соотносится с уровнем адаптированности к организации.

Второй подход предполагает проведение оценки персонала через призму показателей эффективности. Все процессы, протекающие в организации, целесообразны только в том случае, если они эффективны. Ряд специалистов в области управления человеческими ресурсами предложили производить оценивание эффективности адаптационного процесса с учётом и объективных, и субъективных показателей.

Третий подход подразумевает проведение оценки эффективности с помощью применения так называемого интегрального способа. Где речь идёт не только о критериях эффективности, но и о непосредственном влиянии данных критериев на внутренние трудовые процессы, происходящие в той или иной организации. С помощью применения данного интегрального способа вполне можно осознать и понять связь конечного результата адаптации персонала и в целом деятельности организации. Кроме того, необходимо отметить схожий характер данных показателей с ранее обозначенным первым подходом. При этом интегральный подход позволяет создать вполне прозрачный механизм, в первую очередь помогающий работникам с помощью определенного набора инструментов участвовать в

процессе управления. Также имеет место и комплексная оценка уже существующей адаптационной системы в организации. Крайне важно оценивать эффективность адаптации персонала на постоянной основе, иначе она теряет свой целесообразный характер. Результаты, полученные в ходе определения эффективности работы по обозначенному направлению, непременно должны быть представлены вышестоящему руководству. Также, если при оценке эффективности выявлены недостатки, то организации следует использовать практику внесения корректив в технологию трудовой адаптации персонала.

Выводы

Таким образом, адаптация выступает одной из основных технологий работы с персоналом организации, дальнейшая эффективность которой непременно зависит от верно подобранной системы адаптационных инструментов и средств. Поскольку адаптационный период имеет сложную многоаспектную основу, включающую неоднозначный характер данного явления, определенные временные рамки, наличие конфликтных ситуаций в ходе выполнения профессиональных обязанностей, всё вышеперечисленное, как правило, может привести к снижению эффективности труда. Поэтому именно применение определенных подходов к управлению данным процессом и выступает наиболее эффективным способом реализации корпоративного управления, направленного в первую очередь на формирование и поддержание системы внутриорганизационного управления. Однако при выборе того или иного набора методов адаптации персонала необходимо учитывать целесообразность его применения, а также различные внутренние и внешние факторы, такие как должность работника и уровень его квалификации, масштаб организации, направления деятельности организации, особенности правовой системы страны, события, происходящие в данный момент времени в стране и т.д.

Список литературы

1. Гордина Л.С. Экономические аспекты профессиональной адаптации персонала на предприятиях в современных условиях // Качество жизни населения в современном российском обществе: социокультурные и социально-экономические аспекты: сборник статей. П.: Пензенский государственный университет, 2022. С. 47-55.
2. Попов Ю.А. Адаптация персонала как одна из ключевых задач кадрового менеджмента организации // Вектор экономики. 2022. № 1 (67). С. 1-11.
3. Родинова Н.П., Остроухов В.М., Березняковский В.С. Современные тенденции в управлении персоналом // Индустриальная экономика. 2022. № 1. С. 65-70.
4. Сибатуллина З.Х., Сибатуллин А.Н., Михайлова Н.Н. Наставничество как эффективный метод адаптации персонала // Вестник современных исследований. 2019. № 2.1(29). С. 92-95.
5. Уфимцев В.В. Роль и место наставничества в адаптации персонала малого предприятия // Известия Уральского государственного экономического университета. 2016. № 1. С. 159-163.

6. Целютина Т.В., Литвин Ю.П. Эффективная система управления адаптацией персонала как инструмент управления текучестью кадров // *Интеграция наук*. 2019. № 1(24). С. 215-218.
7. Шелест О.И., Руднева Е.Ю. Оценка эффективности системы адаптации персонала // *Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы: сборник материалов XVIII международной научно-практической конференции*. Д.: Донецкий национальный технический университет, 2022. С. 376-380.
8. Шелест О.И., Руднева Е.Ю. Управление процессом адаптации персонала // *Экономика. Наука. Инноватика: материалы II международной научно-практической конференции*. Д.: Донецкий национальный технический университет, 2021. С. 518-521.
9. Акбулатова А.М. Основные направления совершенствования кадровой политики // *Научно-практический журнал «Аллея Науки»*. 2018. № 1 (17). С. 1-4.
10. Каштанова Е.В., Лобачева А.С. Современные тренды в системе адаптации персонала // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2022. Т. 11. № 1. С. 29-35.
11. Ильченко С.В., Кочергин А.С. Адаптация персонала как важное звено кадрового менеджмента организации // *Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции / под общ. ред. Т.С. Саяпиной, под научн. ред. Л.Н. Горбуновой*. М.: Московский экономический институт, 2021. С. 337-344.
12. Афанасьева Л.А. О необходимости разработки рекомендаций по формированию оптимального управленческого механизма, обеспечивающего реализацию стратегических задач организации // *Основы экономики, управления и права*. 2019. № 4 (16). С. 112-117.
13. Becker B., Gerhart B. The impact Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects // *Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 39. P. 779-801.

References

1. Gordina L.S. Ekonomicheskie aspekty professionalnoi adaptatsii personala na predpriatiiakh v sovremennykh usloviiakh (Economic aspects of professional adaptation of personnel at enterprises in modern conditions), *Kachestvo zhizni naseleniia v sovremennom rossiiskom obshchestve: sotsiokulturnye i sotsialno-ekonomicheskie aspekty: sbornik statei*. P.: Penzenskii gosudarstvennyi universitet, 2022, pp. 47-55.
2. Popov Iu.A. Adaptatsiia personala kak odna iz kliuchevykh zadach kadrovogo menedzhmenta organizatsii (Personnel adaptation as one of the key tasks of personnel management of an organization), *Vektor ekonomiki*, 2022, no 1 (67), pp. 1-11.
3. Rodinova N.P., Ostroukhov V.M., Berezniakovskii V.S. Sovremennye tendentsii v upravlenii personalom (Modern trends in personnel management), *Industrialnaia Ekonomika*, 2022, no 1, pp. 65-70.
4. Sibagatullina Z.Kh., Sibagatullin A.N., Mikhailova N.N. Nastavnichestvo kak effektivnyi metod adaptatsii personala (Mentoring as an effective method of personnel adaptation), *Vestnik sovremennykh issledovanii*, 2019, no 2.1(29), pp. 92-95.
5. Ufimtsev V.V. Rol i mesto nastavnichestva v adaptatsii personala malogo predpriatiia (The role and place of mentoring in the adaptation of small enterprise personnel), *Izvestiia Uralskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2016, no 1, pp. 159-163.
6. Tseliutina T.V., Litvin Iu.P. Effektivnaia sistema upravleniia adaptatsiei personala kak instrument upravleniia tekuchestiu kadrov (An effective system for managing personnel adaptation as a tool for managing staff turnover), *Integratsiia nauk*, 2019, no 1(24), pp. 215-218.
7. Shelest O.I., Rudneva E.Iu. Otsenka effektivnosti sistemy adaptatsii personala (Assessing the effectiveness of the personnel adaptation system), *Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы: сборник материалов XVIII международной научно-*

prakticheskoi konferentsii. D.: Donetskii natsionalnyi tekhnicheskii universitet, 2022, pp. 376-380.

8. Shelest O.I., Rudneva E.Iu. Upravlenie protsessom adaptatsii personala (Managing the process of personnel adaptation), *Ekonomika. Nauka. Innovatika: materialy II mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*. D.: Donetskii natsionalnyi tekhnicheskii universitet, 2021, pp. 518-521.

9. Akbulatova A.M. Osnovnye napravleniia sovershenstvovaniia kadrovoi politiki (Main directions for improving personnel policy), *Nauchno-prakticheskii zhurnal «Alleia Nauki»*, 2018, no 1 (17), pp. 1-4.

10. Kashtanova E.V., Lobacheva A.S. Sovremennye trendy v sisteme adaptatsii personala (Modern trends in the personnel adaptation system), *Upravlenie personalom i intellektualnymi resursami v Rossii*, 2022, Vol. 11, no 1, pp. 29-35.

11. Ilchenko S.V., Kochergin A.S. Adaptatsiia personala kak vazhnoe zveno kadrovogo menedzhmenta organizatsii (Personnel adaptation as an important link in the personnel management of an organization), *Aktualnye problemy razvitiia ekonomiki i upravleniia v sovremennykh usloviakh: sbornik materialov IV Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii / pod obshch. red. T.S. Saiapinoi, pod nauchn. red. L.N. Gorbunovoi*. M.: Moskovskii ekonomicheskii institut, 2021, pp. 337-344.

12. Afanaseva L.A. O neobkhodimosti razrabotki rekomendatsii po formirovaniuu optimalnogo upravlencheskogo mekhanizma, obespechivaiushchego realizatsiiu strategicheskikh zadach organizatsii (On the need to develop recommendations for the formation of an optimal management mechanism that ensures the implementation of the organization's strategic objectives), *Osnovy ekonomiki, upravleniia i prava*, 2019, no 4 (16), pp. 112-117.

13. Becker B., Gerhart B. The impact Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, 1996, Vol. 39, pp. 779-801.

Статья поступила в редакцию 22.10.2023