

Ерёмина Татьяна Викторовна

канд. пед. наук, младший научный сотрудник

Ануфриева Елена Михайловна

канд. экон. наук, доцент

Чебоксарский институт (филиал)

АНО ВО «Московский гуманитарно-экономический университет»

г. Чебоксары, Чувашская Республика

ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ АДАПТАЦИОННЫХ ПРОГРАММ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Аннотация: эффективность системы адаптации может оцениваться: через субъективные, комплекс объективных и субъективных показателей, весовые коэффициенты. Сложность данных подходов повышается по мере их перечисления, распространность же среди отечественных организаций – снижается. Оценка системы адаптации персонала Е.А. Петровой – пример методики применения весовых коэффициентов.

Ключевые слова: система адаптации персонала, оценка эффективности, субъективные, объективные показатели, весовые коэффициенты, интегральная оценка.

Одна из задач структур управления персоналом – разработка всей системы адаптации, включающей в том числе и систему оценки процесса адаптации сотрудников в организации.

Обобщим существующие подходы к оценке эффективности системы адаптации персонала (традиционные – первые два, инновационный – последний), свойственные организациям (отечественным – первые два, зарубежным – последний):

– оценка через субъективные показатели эффективности (субъективные показатели: удовлетворенность сотрудника работой и организацией в целом, удовлетворенность организации сотрудником);

- оценка через разработку объективных и субъективных показателей эффективности (объективные показатели: снижение издержек по поиску нового персонала; уменьшение количества увольнений сотрудников на испытательном сроке как по инициативе руководства организации, так и по инициативе сотрудника; сокращение времени, требуемого на то, чтобы профессиональная деятельность сотрудника стала оказывать влияние на конкурентоспособность организации; сокращение затрат времени других сотрудников на адаптацию новых коллег, что дает им возможность уделять больше времени на реализацию непосредственно своих обязанностей);
- интегральная оценка эффективности адаптационных программ (метод весовых коэффициентов) (показатели: весовые коэффициенты, определяемые направлениями программы) [1].

Рассмотрим приведенные подходы более подробно.

Первый подход – оценка через удовлетворенность. Критериями адаптированности сотрудника выступают два показателя: удовлетворенность сотрудника работой, удовлетворенность организации сотрудником. Используя специально разработанные анкеты, специалисты по управлению персоналом получают информацию о трудностях в процессе работы, особенностях профессиональных интересов сотрудника, темпов их формирования. Ответы на вопросы анализируются. На основании ответов вычисляются: «индекс удовлетворенности работой», «индекс интереса к работе», «индекс удовлетворенности профессией». Интегральный показатель адаптированности есть некоторое среднее значение всех индексов.

Главным недостатком рассмотренной методики расчета выступает сложность анализа данного показателя. Такой показатель как удовлетворенность весьма субъективен, сложно поддается оценке. Сотрудник исходя из разных обстоятельств может отвечать так, как от него ожидают. Ответы в таком случае не будут действительными. Но даже несмотря на это многие организации сегодня активно используют данный показатель эффективности процесса адаптации сотрудника, традиционно считая уровень удовлетворенности сотрудника мерилом

его адаптированности к внутренней среде организации. Причем показатели уровня удовлетворенности и адаптированности прямо пропорциональны: чем выше уровень удовлетворенности, тем выше уровень адаптированности.

Данный показатель к тому же не дает возможность определить влияние какого-то одного аспекта адаптации на эффективность всего процесса, значимость определенного, преобладающего при принятии отрицательного или положительного решения, фактора для сотрудника.

Второй подход – оценка через разработку показателей эффективности. Критериями адаптированности сотрудника выступают два показателя: объективные и субъективные.

Объективные показатели – это те, которые характеризуют результативность трудовой деятельности, активность участия сотрудников. Субъективные показатели предполагают собственную оценку сотрудником своего отношения к профессии, взаимоотношениям с руководством и коллективом, понимание места индивидуальных целей в реализации общих целей организации.

Можно заметить, что субъективные показатели второго подхода похожи на оценку эффективности системы адаптации через удовлетворенность (первый подход). Но во втором подходе вместе изучаются две группы показателей – объективные и субъективные. Наличие объективных показателей несколько снижает субъективизм.

Третий подход – интегральная оценка системы оценки результативности адаптационных программ. Интегральная система дает возможность понять взаимозависимость результатов адаптации сотрудника и деятельности организации в целом через формирование лояльности, понимание стратегических целей [2].

Суть метода интегральной оценки состоит в том, что направлениям программы присваиваются весовые коэффициенты. Ведущими направлениями интегральной оценки выступают цели и задачи, планирование, управление и мониторинг, результативность и эффективность. Заданные направления определяют требования к программе, управлению программой, дают объективное представление о ее качестве.

Отсутствие должного внимания к необходимости оценки программ адаптации персонала, либо преобладание первого подхода (оценка через удовлетворенность) могут стать причинами спада результативности труда сотрудников.

Е.А. Петрова, отталкиваясь от метода интегральной оценки, предложила интересную методику оценки системы адаптации персонала. Здесь продемонстрирована необходимость строгого распределения обязанностей в процессе адаптации между сотрудником, функциональным менеджером, менеджером по кадрам. Значимое условие успешности адаптации – вовлеченность всех участников в процесс, качественное взаимодействие, мотивация на конечный результат. Данная методика учитывает как процесс, так и результат адаптационных мероприятий.

Основой данной методики является выявление уровней и критериев проявления адаптационных мероприятий в работе сотрудников отдела кадров. Для каждого критерия на основе экспертного опроса в свою очередь выявляются весовые коэффициенты. Выявленные весовые коэффициенты переводятся в баллы, определяются уровни проявления критериев, разрабатываются шкалы по каждому критерию, распределяются баллы по шкалам. Максимальная сумма баллов, которую может получить технология адаптации по результатам оценки в организации, – одна тысяча. Эффективность существующей в организации технологии адаптации оценивается в процентах от максимальной суммы.

Таким образом, внедрение системы оценки процесса адаптации в организации будет способствовать достижению ее социально-экономических результатов. На сегодня существуют несколько подходов к оценке эффективности системы адаптации персонала: оценка через удовлетворенность, оценка через разработку показателей эффективности, интегральная оценка системы оценки результативности адаптационных программ. Суть последнего подхода – присвоение направлениям программы весовых коэффициентов. Особого внимания заслуживает методика оценки системы адаптации персонала, разработанная Е.А. Петровой.

В рамках дисциплины «Психология управления персонала», входящей в перечень дисциплин основной профессиональной образовательной программы прикладного бакалавриата «Управление человеческими ресурсами», методика Е.А. Петровой предвосхищает изучение всех методик организационной диагностики процессов управления персоналом. Методика Е.А. Петровой показывает место и значимость диагностических методов при осуществлении оценки различных процессов управления в организации.

Список литературы

1. Латуха М.О. Оценка эффективности процесса адаптации: российская практика / М.О. Латуха // Справочник кадровика. – 2009. – №4. – С. 23–29.
2. Петрова Е.А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала / Е.А. Петрова // Вестник ВолГУ. – Экономика. – 2015. – №3. – С. 79–86.