

КОМПЛЕКСНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Ю. С. Тюлькина

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 15 сентября 2010 г.

Аннотация: в статье показана возможность комплексного анализа процесса введения нового работника в организацию, включающего объективную и субъективную оценку результативности адаптации персонала, а также исследование влияющих на нее факторов. Представлены результаты использования отдельных элементов комплексного анализа в воронежском филиале фармацевтической компании.

Ключевые слова: адаптация персонала, комплексный анализ, оценка, результативность, факторы.

Abstract: this article shows possibility of complex analysis of the adaptive process of new employees. It includes objective and subjective evaluation of effectiveness of the adaptive process and investigation of the influencing factors. The results of application of certain elements of complex analysis in the Voronezh affiliate of a pharmaceutical company are presented.

Key words: personnel adapting, complex analysis, evaluation, effectiveness, factors.

Одной из главных задач менеджеров по персоналу в ориентированной на получение прибыли организации является обеспечение возможности располагать работниками в необходимом количестве и качестве в нужное время и на нужном месте. Существенная составляющая этого – введение персонала в организацию и коллектив. «Адаптация новых сотрудников как элемент развития персонала – важная задача руководства и управления, однако на практике все же часто совершенно забытая» [1]. В теории данный вопрос стал рассматриваться относительно недавно – не более 30–40 лет назад. В практике – еще позже: лишь небольшое количество работодателей осознают важность оказания помощи пришедшим в организацию эффективно и с наименьшими затратами, как психологическими, так и экономическими, войти в число сотрудников предприятия.

Для того чтобы определить необходимость мероприятий, облегчающих адаптацию, и реально оценить ее пробелы, важно осознать изменения в уже имеющихся механизмах введения работников. Для достижения этой цели возможно проведение комплексного анализа адаптации персонала (АП) в организации (рис. 1).

Комплексный анализ выступает как средство получения цельного знания о результативности адаптации персонала в организации. Он представляет совокупность определенных принципов, методов и приемов всестороннего изучения особен-

ностей введения новых сотрудников. Основные принципы: полнота и всесторонность оценки, наличие единой цели, согласованность, системность.

Комплексный анализ включает субъективную и объективную оценку результативности введения персонала, а также факторов, оказывающих на него влияние. В качестве первой выступает характеристика испытываемыми собственной адаптации относительно разных аспектов (профессионального, социально-психологического, организационно-административного, экономического):

а) профессиональная адаптация – процесс совершенствования профессиональных способностей на основе дополнительного освоения знаний и навыков, формирования необходимых личностных качеств, положительного отношения к своей работе;

б) социально-психологическая адаптация – процесс приспособления работника к руководителю, коллегам и организации, включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями;

в) организационно-административная адаптация – процесс усвоения работником особенностей организационного механизма управления, понимание места и роли своего подразделения и должности в общей системе целей и в оргструктуре. Важная и специфическая сторона данного аспекта – подготовленность сотрудника к восприятию и реали-



Рис. 1. Составляющие комплексного анализа адаптации персонала в организации

зации нововведений (технического или организационного характера);

г) экономическая адаптация – процесс знакомства с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, привыкание к новым условиям оплаты труда и различных выплат [2].

Объективная оценка включает анализ показателей, которые делятся на внешние и внутренние. Относящиеся к первой группе ориентированы на исследование результативности выполнения профессиональной задачи. Все показатели определяются как разность значения до и после осуществления адаптации работника.

Показатели результативности адаптации персонала:

1. Динамика рентабельности продукции (Рп) в результате осуществления мероприятий по введению сотрудников в должность:

$$R_p = R_{p \text{ п/о}} - R_{p \text{ д/о}},$$

при этом расчет рентабельности имеет вид:

$$R_p = (C - C) / C \cdot 100 \%,$$

где Ц – оптовая цена продукции; С – себестоимость продукции.

2. Динамика производительности труда (ПТ) в результате осуществления мероприятий по введению в должность:

$$ПТ = ПТ \text{ п/о} - ПТ \text{ д/о}.$$

Расчет производительности труда осуществляется в виде выработки (ПТв) или трудоемкости (ПТт).

$$ПТв = P_r / T_i \text{ или } ПТт = T_i / P_r.$$

3. Динамика стабильности персонала (СП) организации. Вычисляется с помощью показателя текучести кадров (ТК):

$$СП = 100 - ТК,$$

при $ТК = N_{yi} / N_i \cdot 100 \%$, где N_{yi} – количество уволенных специалистов за i-й период; N_i – среднесписочная численность персонала.

$$TK = TK_{п/о} - TK_{д/о}$$

4. Динамика относительных финансовых (материальных) потерь предприятия из-за ошибочности действий персонала (Пп):

$$Пп = Пп_{п/о} - Пп_{д/о},$$

при $Пп = Сп/С \cdot 100\%$, где $Сп$ – стоимость потерь по вине персонала; $С$ – себестоимость продукции.

5. Интегративное отражение организационных факторов и организационных процессов, включающее:

- а) чувство удовлетворенности трудом;
- б) приверженность персонала своей организации;
- в) социально-психологический климат коллектива [3].

Внутренние критерии – это психологические показатели оценки деятельности, которые включают профессионально значимые свойства (ПВК), профессиональные знания, умения и навыки, профессиональную мотивацию, профессиональную самооценку и уровень притязаний, возможности саморегуляции и стрессоустойчивость, особенности профессионального взаимодействия, общую физическую тренированность [4].

ПВК включают индивидуальные качества субъекта, влияющие на эффективность деятельности и успешность ее осуществления. Относительно показателя самооценки большое значение имеют ее уровень, адекватность, устойчивость, гибкость.

Общий показатель, способный охватить максимально широкий спектр адаптированности сотрудников – эффективность адаптации. Этой проблеме в научной литературе стали уделять внимание сравнительно недавно. Согласно исследованиям, оценка эффективности адаптации возможна с помощью некоторых составляющих. При этом обращается внимание на сравнение следующих параметров с нормативными:

а) оценка качества выполнения служебных задач (наличие рекламаций, жалоб клиентов и заказчиков, случаи брака, нарекания по некачественному выполнению работ и т.д.);

б) оценка темпа (скорости) выполнения служебных функций (затягивание или срыв сроков выполнения заданий, неустойки из-за невыполнения заказов и т.д.);

в) оценка коммуникативности (конфликтное поведение с клиентами, коллегами, руководством, периодичность смены места работы или профессии, переходы из одного подразделения в другое);

г) оценка исполнительности и трудовой дисциплины (прогулы, частота опозданий на работу, неточности и ошибки при выполнении заданий, частые ссылки на плохую память, хаотичность, беспорядочность действий и т.д.);

д) оценка быстроты понимания новых заданий;

е) оценка здоровья (заболеваемость, количество обращений к врачу за адаптационный период, количество пропущенных дней по причине болезни, хронические заболевания, частота болезненно-го самочувствия и т.д.) [5].

Согласно анализу научной литературы, возможно использование комплексного подхода к расчету результативности адаптации, заключающегося в суммировании четырех ее видов. Интегральный показатель включает экономическую, социальную, психологическую и социально-экологическую эффективность. Экономическая эффективность деятельности персонала представляет отношение доходов к затратам при получении полезного результата, связанного с выполнением миссии организации. Социальная эффективность определяется соотношением полезного социального результата (для общества в целом или той его части, на удовлетворение потребностей которой ориентирована данная организация) к социальным издержкам этой части общества. Психологическая эффективность есть отношение удовлетворенности работника и «цены» его деятельности (в виде соматических расстройств, нервно-психического напряжения, снижения мотивации и др.). Социально-экологическая (или клиентоцентрированная) эффективность – это степень ориентации субъекта труда не на сиюминутную выгоду, а на долгосрочные взаимоотношения с потребителем. Все изложенное складывается в единую формулу [4]:

$$ЭS_j = S \cdot a_{ij} \cdot \Delta ij = a_{\Delta} \Delta_{\Delta j} + a_{\Delta} \Delta_{\Delta j} + a_{\Delta} \Delta_{\Delta j} + a_{\Delta} \Delta_{\Delta j},$$

где a_{Δ} , a_{Δ} , a_{Δ} , a_{Δ} – весовые коэффициенты; Δij – частный показатель эффективности по данному критерию, рассчитанный для каждого j -го работника ($j = 1, n$); n – число работников в коллективе.

При расчете данного показателя важно то, что частные составляющие представленной функции должны быть независимы друг от друга и общей суммы. Интегральный критерий позволяет определить «слабые» места в результативности деятельности отдельных специалистов и подгрупп по распределению частных показателей эффективности

ти. Для его использования должны быть выполнены следующие требования:

1. Все частные критерии должны быть безразмерными. Это требование выполняется при нормировании частных критериев, т.е. если каждый из них будет пересчитан по формуле $\mathcal{E}_{ij}^* = \mathcal{E}_{ij} / \mathcal{E}_{i\max}$.

2. Желательно, чтобы значения частных критериев изменялись в одном интервале (в относительных единицах – от 0 до 1, или в процентах – от 0 до 100). Ученые считают, что это требование выполняется при одновременном нормировании и центрировании соответствующего показателя [4]. В общем случае расчет выполняется по формуле $\mathcal{E}_{ij}^{**} = (\mathcal{E}_{ij} - \mathcal{E}_{i\min}) / (\mathcal{E}_{i\max} - \mathcal{E}_{i\min})$.

В воронежском филиале известной фармацевтической компании были применены отдельные элементы комплексного анализа, в частности, проведено исследование результативности введения новых работников с точки зрения разных аспектов адаптации, а также выявлены факторы, оказывающие на нее влияние.

Субъективная оценка результативности адаптации была осуществлена с помощью письменного опроса на основе анкеты, составленной по методике М.-Л. Рейн «Введение новых сотрудников. Эскиз продольного разреза приведения в соответствие норм и ценностей рабочей группы» [6]. Диагностика осуществлялась в разрезе основных аспектов адаптации (профессиональном, социально-психологическом, организационном, экономическом) и выделенных блоков исследования («Ожидания-разочарования» и «Блок результатов») для двух групп респондентов («новички» и сотрудники, ранее работавшие на данном предприятии и пере-

веденные на другое рабочее место) на основе информации, полученной из анализа ответов респондентов на предложенные в анкетах вопросы.

Первый блок включал выявление взаимозависимости представлений сотрудников о будущей работе и реальных условиях труда. Было выявлено, что потребность опрошенных во введении в должность и коллектив меняется в зависимости от группы адаптируемых: недостаток поддержки коллег и руководителя, а также их контроля в большей степени ощущался «новичками», что характеризует более низкую степень уверенности их в собственных силах по сравнению со второй группой респондентов (табл. 1).

Новые работники, по сравнению с переведенными, также ощущают более острую потребность в реализации организационного аспекта адаптации (табл. 2): встреча с руководителем в первый рабочий день, экскурсия по основным подразделениям и т.д.

Исследование показало существенное превышение степени потребности новых работников в социализации в новом коллективе над второй группой респондентов (табл. 3), подтвердив предположения ученых о том, что адаптация последних среди коллег происходит быстрее и эффективнее тех, кто впервые вступил в организацию. Этому способствуют информированность о нормах, ценностях компании, личное или условное знакомство со значительной частью персонала, поддержка бывших коллег, которые остаются на том же предприятии, что свидетельствует о необходимости меньших усилий от руководства для введения работника в должность и коллектив.

Т а б л и ц а 1

Ожидания работника относительно профессионального аспекта адаптации (фрагмент)

Элемент адаптации	Доля респондентов, оценивших элемент как «значимый», %		
	Всего	Новые работники	Переведенные сотрудники
Получение обратной связи: от руководителя от коллег	66,02 62,14	82,67 78,26	33,33 50,00
Степень важности для работника помощи коллег при выполнении обязанностей	74,76	78,26	66,67
Наличие бесед с непосредственным руководителем: в первый рабочий день при поручении различных заданий	79,61 70,87	73,91 73,91	66,67 66,67
Четкость постановки задач	71,84	73,91	50,00
...			

Т а б л и ц а 2

Ожидания респондентов относительно организационного аспекта адаптации (фрагмент)

Элемент адаптации	Доля респондентов, оценивших элемент как «значимый», %		
	Всего	Новые работники	Переведенные сотрудники
Степень важности для работника встречи с руководителем в первый рабочий день	79,61	73,91	66,67
Уверенность сотрудника в том, что его ожидания оправдались относительно целесообразности распределения рабочего времени	70,87	69,57	66,67
Степень важности для работника экскурсии по основным подразделениям	62,14	56,52	16,67
Уверенность сотрудника в том, что его ожидания оправдались относительно хороших возможностей быстрой адаптации для «новичков»	66,02	47,83	50,00
...			

Т а б л и ц а 3

Ожидания респондентов относительно социально-психологического аспекта адаптации (фрагмент)

Элемент адаптации	Доля респондентов, оценивших элемент как «значимый», %		
	Всего	Новые работники	Переведенные сотрудники
Степень важности для работника его освещения коллегами об их области ответственности	64,08	73,91	50,00
Степень важности для работника знакомства с коллегами	63,11	69,57	50,00
Степень важности для работника внимания коллег	61,17	69,57	33,33
Степень важности для работника ощущения необходимости в работе и коллективе	55,34	65,22	16,67
Степень важности для работника возможности открыто высказывать свое мнение	52,43	60,87	16,67
Степень важности для работника приглашение коллег пойти вместе на обед	43,69	56,52	33,33
Степень важности для работника помощи коллег в освоении принятых норм и правил	39,81	52,17	16,67
...			

Существенную роль в анализе механизма адаптации персонала в организации играет оценка разочарований адаптируемого персонала, которые оказывают непосредственное влияние на восприятие сотрудником реальности, приверженность компании и желание эффективно работать в ней (табл. 4).

Наиболее частые отрицательные ответы респондентов на вопрос о наличии того или иного признака касались, как правило, неформальных отношений коллег с сотрудником, на которые можно повлиять лишь косвенно, мотивируя персонал на более дружелюбное отношение к «новенькому», формируя организационную культуру, проводя

мероприятия по оздоровлению морального климата в коллективе. Среди наиболее редких, по ответам опрашиваемых, элементов, на которые может влиять непосредственно сам наставник, явились: создание разнообразия в деятельности работника (если содержание работы это позволяет), знакомство с коллегами других отделов, информированность коллег о приходе нового сотрудника, а также экскурсия по основным подразделениям и службам компании.

Второй блок анализа результатов опроса отразил оценку данных, свидетельствующих о степени адаптированности сотрудников на момент исследования, и включил следующие темы вопросов:

Разочарование в ожиданиях персонала по элементам адаптации (фрагмент)

Элемент адаптации	Доля разочарованных сотрудников, %
Знакомство с коллегами других отделов	57,45
Разнообразие в работе	48,96
Общение с коллегами в нерабочее время	43,62
Празднование адаптируемым с коллегами устройства на работу	40,63
Осведомление коллег о самочувствии сотрудника	34,38
Информированность будущих коллег о приходе работника	33,01
Экскурсии по основным подразделениям	30,85
Достаточность времени у коллег для общения с сотрудником	28,42
Наличие возможности открыто высказывать свое мнение	23,96
...	

оценка респондентом первого рабочего дня в компании; характеристика деятельности в течение прошедшего времени работы в компании; удовлетворенность профессиональным опытом, полученным в течение работы в данной организации; степень социализации в коллективе; ощущение будущей деятельности в организации.

Основные результаты данного блока анализа представлены в нескольких утверждениях:

1. Первый рабочий день на новом месте оказывает существенное влияние на восприятие сотрудником организации-работодателя: чем более благоприятные впечатления оставила встреча «новичка» с новыми условиями работы и коллективом организации, тем более благосклонно он относится к последней. Коэффициент корреляции (КК) составил 0,4.

2. Существует прямая зависимость между восприятием первого рабочего дня нового работника в организации и предположения им о возможном сроке адаптации к рабочему месту (КК = 0,44) и коллективу (КК = 0,45).

3. Эффективная работа наставника с адаптируемым положительно влияет на отношение к коллективу (КК = 0,47 – в случае перевода) и компании (КК = 0,67 – в случае перевода); настрой по отношению к будущей деятельности в организации (КК = 0,47 – для «новичков»).

4. Оказание коллегами моральной поддержки новому работнику способствует его более благоприятной социальной адаптации (КК = 0,76 – в случае перевода); его более оптимистичному взгляду на будущую деятельность в компании (КК = 0,49 – для «новичка»).

5. Удовлетворенность профессиональным опытом, полученным в период адаптации, способствует снижению вероятности увольнения нового со-

трудника из компании до его окончания (КК = 0,55 – для «новичков», КК = 0,45 – в случае перевода).

Результаты анализа показали необходимость совершенствования существующего механизма адаптации.

Для выявления факторов, оказывающих существенное воздействие на результативность адаптации новых сотрудников, был использован ряд методов:

– факторный анализ, позволивший объяснить взаимосвязи между отдельными переменными;

– линейный регрессионный анализ для выявления взаимосвязи наиболее значимых факторов с выбранными зависимыми переменными;

– метод пошаговой регрессии для того, чтобы из большого количества факторов в каждом из представленных уравнений выбрать те из них, которые вносят наибольший вклад в вариацию зависимой переменной.

Результатом стали уравнения:

$$Y_1 = -0,63F_4 - 0,30F_{10}; Y_2 = 0,429F_1 - 0,33F_{13}; \\ Y_3 = -0,66F_2 - 0,26F_3.$$

Полученные регрессионные уравнения позволяют сделать выводы:

1. Мнение респондента о том, насколько коллектив стремится удовлетворить руководителя качеством выполненной работы (Y_1), зависит от разочарований от нереализованных ожиданий (F_4) и пола опрошенного (F_{10}): в наибольшей степени данные представления проявляются у респондентов женского пола с сильной разочарованностью в своих ожиданиях относительно первых дней и недель работы в организации.

2. Намерение респондента уволиться из организации (Y_2) зависит от восприятия им ее имиджа (F_1) и наличия интереса коллег в отделе к работе друг друга (F_{13}).

3. Восприятие будущей деятельности в организации (Y_3) в большей степени зависит от позитивного настроения коллег по отношению к респонденту (F_2), а также образования и статуса респондента (F_3) – чем они выше, тем более позитивны будущие ожидания опрошенного.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Lummer Christian*. Praxisanleitung und Einarbeitung in der Altenpflege. Pflegequalitaet sichern – Berufszufriedenheit verstaerken. 2001 Schluetersche GmbH&Co. KG, Verlag und Druckerei, Hans-Boecler-Allee 7, 30173 Hannover. S. 13.

2. Управление персоналом : учебник / под общ. ред. И. Б. Дураковой. – М. : ИНФРА•М, 2008. – 571 с.

3. *Кабаченко Т. С.* Психология в управлении человеческими ресурсами : учеб. пособие / Т. С. Кабаченко.

– СПб. : Питер, 2003. – 400 с. – (Серия «Учебное пособие»).

4. *Дружилов С. А.* Становление профессионализма человека как реализация индивидуального ресурса профессионального развития / С. А. Дружилов. – Новокузнецк : Изд-во ИПК, 2002. – 242 с.

5. *Носс И. Н.* Психология управления персоналом предприятия : профессиологический аспект / И. Н. Носс, Н. В. Носс. – М. : «КСИП+», 2002. – 240 с.

6. *Rehn Marie-Luise die*. Eingliederung neuer Mitarbeiter : eine Laengsschnittstudie zur Anpassung an Normen und Werte der Arbeitsgruppe («Введение новых сотрудников : эскиз продольного разреза относительно приведения в соответствие норм и ценностей рабочей группы») / Reihe Personalforschung, B. 5. Rainer Hampp Verlag München und Mering, 1990.

Воронежский государственный университет

Тюлькина Ю. С., преподаватель кафедры управления персоналом

E-mail: tulkinay@gmail.com

Тел.: 8-910-249-36-78

Voronezh State University

Tulkina J. S., Lecturer of the Human Resources Management Department

E-mail: tulkinay@gmail.com

Tel.: 8-910-249-36-78