

Инструменты оценки результативности трудовой адаптации



Комаров Вадим Владимирович

Кандидат педагогических наук, ведущий научный сотрудник Самарского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; Самара, Российская Федерация
e-mail: komarov.sn1@yandex.ru

Аннотация

В статье рассмотрены основные подходы к оценке результативности трудовой адаптации, проведен анализ ее аспектов и инструментов. Автор предлагает свой вариант проведения оценки результативности трудовой адаптации на основе индикаторов выраженности критериев, скомпонованных в три блока: интериоризация, квалификация и функционирование; а также дополнительный инструмент оценки на основе анализа вариантов адаптации, связанных с трудностями прохождения ее стадий. Названные инструменты планируются к применению в рамках выполнения научно-исследовательской работы по изучению особенностей влияния уровня базовых компетенций молодых работников на эффективность их первичной трудовой адаптации (на примере выпускников учреждений среднего профессионального образования).

Ключевые слова

- социальная адаптация • трудовая адаптация • оценка результатов трудовой адаптации • критерии и инструменты оценки результатов трудовой адаптации
- стадии (этапы) процесса трудовой адаптации •

Благодарности

Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

Введение

Термин «адаптация» является общенаучным понятием и рассматривается в контексте биологических, общеэкономических, управленческих, социологических, педагогических, психологических (социально-психологических) исследований. В психологической литературе можно заметить разделение понятий «приспособление» и собственно «адаптация». Приспособление выступает как бесконфликтная, пассивная реакция индивида к изменениям внешней среды, вызванная стремлением к гомеостазу, а адаптация рассматривается как активная реакция личности на изменения среды, продуктивное взаимодействие личности и среды, стремление личности к самоактуализации в изменяющейся социальной среде (К.А. Абульханова-Славская, Г.А. Балл, Б.Д. Парыгин, А.А. Реан, А.А. Началджян).¹

Социальная адаптация (в разных источниках встречаются схожие понятия: адаптация личности, социально-психологическая адаптация, психологическая адаптация) понимается как взаимодействие личности и социальной среды, которая приводит к адекватным соотношениям целей и ценностей личности и группы.² Встречаясь с новой для себя социальной средой, в которой необходимо существовать, индивид вынужден (или желает) стать ее частью, при этом для успешной адаптации важно проявить активность, находя баланс личностных и социальных категорий.

Анализируя особенности адаптации личности, исследователи отмечают некоторые ее важные характеристики и особенности:

- она проходит в новой для адаптанта среде, которая не остается неизменной;
 - не имеет устоявшихся способов и точных временных границ;
 - особенности адаптации связаны с индивидуальными характеристиками участников, включенных в этот процесс;
 - адаптация не сводится к приспособлению личности к среде, а предполагает их взаимодействие;
 - в процессе адаптации личность реализует свою преобразовательную функцию, проявляет активность, стремится к самореализации;
 - благоприятное течение адаптации приводит к адаптированности личности.

Главная же особенность социальной адаптации заключается в том, что это одновременно и процесс, и результат. Процесс адаптации – это само взаимодействие человека и социальной среды, а результат – степень (уровень) адаптированности личности. Таким образом, мы имеем дело с динамическим процессом, связанным со стремлением личности достичь равновесия с соответствующей средой.

Важный социально-психологический аспект трудовой адаптации – включение нового работника в сложный комплекс межличностных и деловых взаимоотношений, принятие общих норм, правил, ценностей, принципов организации работы. Процесс адаптации будет идти тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются (становятся) нормами и ценностями отдельного работника, чем скорее он принимает и усваивает их.³ При этом новый работник может оказывать на устоявшуюся до него производственную среду

¹ Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика / А. А. Реан, А. Р. Кудашев, А. А. Баранов. СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2006. С. 9.

² Андреева Г.М. Социальная психология: учеб. для ВУЗов. М.: Издательство «Аспект Пресс», 2021. С. 282-283.

³ Адаптация выпускников на рынке труда: краткий курс лекций для студентов 4 курса всех направлений подготовки бакалавриата / Сост.: Н.В. Шалаева, С.С. Шалаева, И.А. Ножкина и др. // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». Саратов, 2016. С. 4.

обратное воздействие. Это воздействие в неявном виде осуществляется при любом взаимодействии, когда каждая сторона взаимодействия получает новый опыт и меняется в соответствии с ним. Кроме того, на этапе поступления на работу некоторые условия работника относительно условий труда и его оплаты, организации работы могут быть пересмотрены с учетом особых пожеланий нового сотрудника. Чем нужнее работник организации, тем больше возможностей для такого диалога.

Таким образом трудовая адаптация является процессом освоения личностью новой реальности, связанной с трудовыми отношениями, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга, то есть являются адаптивно-адаптирующими системами.

Основные подходы к анализу результатов трудовой адаптации

При рассмотрении процессов социальной адаптации следует учитывать не только процессуальный (временные характеристики адаптации, логическая последовательность этапов и связь элементов адаптационного процесса) и результативный (степень интеграции личности со средой, степень реализации внутриличностного потенциала и эмоционального фона самочувствия) аспекты, но и адаптацию как совокупность новообразований (совокупность психических качеств, которые сформировались / развились в процессе адаптации и привели к тому или иному результату).⁴

Воздействие на адаптанта факторов среды приводит к запуску определенных психических механизмов: восприятие изменений, соотнесение их со своим опытом, корректировка личностных установок, оказание влияния на внешнюю среду, поиск компромиссов и тому подобное. В результате такой психической деятельности появляются личностные новообразования, которые позволяют индивиду адаптироваться в новой среде. Степень этой адаптации может быть разной. Результатом данного процесса может быть также дезадаптация – отказ от адаптации или неспособность к ней.

Важно отметить, что в научной литературе можно встретить критику типологии социальной адаптации по критерию «активный-пассивный». Действительно, так называемая «пассивная» адаптация (конформное принятие личностью социально-психологических особенностей группы), есть ни что иное, как активное приспособление личности к требованиям среды, ее самоизменение и самокоррекция. Такой подход к типологии социальной адаптации предполагает не разделение адаптации на активную и пассивную, а рассмотрение вариантов направленности вектора активности:

- «наружу», когда происходит активное влияние адаптирующейся личности на среду, в попытках изменить ее под свои потребности;
- «внутри», когда личность активно меняет себя, приспособляясь к новым условиям среды;
- поиск в социальном пространстве новой среды с высоким адаптивным потенциалом для данной личности;
- вероятностно-комбинированный тип адаптационного процесса – использование личностью всех направленностей вектора адаптационной активности.⁵

⁴ Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика / А. А. Реан, А. Р. Кудашев, А.А. Баранов. СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2006. С. 19.

⁵ Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика / А.А. Реан, А.Р. Кудашев, А.А. Баранов. СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2006. С. 69-70.

При выборе вектора адаптационной активности личностью учитываются не только особенности среды: сила и враждебность ее требований и напряженность влияния, – но и адаптационные особенности самой личности: ее адаптационный потенциал, особенности мотивации, социально-психологических характеристик и ценностных ориентаций.

Описанный подход к типологии социальной адаптации важно применять и при разработке методов оценки трудовой адаптации.

Во-первых, стоит рассматривать данную оценку как комплексную, учитывающую множество факторов, способствующих движению процессов адаптации к результату (под результатом трудовой адаптации будем считать работника, полностью интегрированного в трудовую среду и выполняющего в нормативном объеме и качестве свои обязанности).

Во-вторых, оценка трудовой адаптации должна включать в себя показатели адаптационного потенциала среды – особенности социально-психологического климата организации (и / или структурного подразделения), а также наличие и эффективность соответствующих программ адаптации персонала, реализуемых в организации.

В-третьих, важно учитывать и адаптационный потенциал самого адаптирующегося работника, особенности его социально-психологических характеристик.

Практика создания инструментов оценки трудовой адаптации в современных российских организациях, как правило, ориентирована на изучение мнения руководителя и / или наставника нового работника о результативности адаптации, а также мнения самого работника об удовлетворенности условиями работы на новом месте. Также применяются несколько подходов в определении направленности оценки эффективности трудовой адаптации. Первый из них ориентирован на анализ качества управленческих решений, связанных с организацией процессов адаптации персонала. Например, Н.В. Узюмова считает, что «социальная эффективность управления адаптацией новых сотрудников — есть соответствие социальных результатов деятельности руководства по обеспечению условий адаптации, с одной стороны, и позитивная оценка сотрудниками такой управленческой деятельности — с другой» [10, с. 32]. На основе данного подхода проводится оценка эффективности отдельных процессов управления персоналом в организации.

Если же мы хотим оценить степень адаптированности работника, то есть выявить объективные результаты трудовой адаптации, следует применять другой подход – исследовать критерии соответствия адаптированного работника требованиям, предъявляемым к нему организацией. Такой подход подразумевает разработку показателей эффективности процесса трудовой адаптации – соответствующие критерии, отражающие степень достижения целей адаптации [6].

Третий подход связан с сопоставлением результатов управленческой деятельности с уровнем адаптированности нового работника. Такой анализ показателей трудовой адаптации в организации отобразит успешность протекания процесса адаптации конкретного сотрудника, но и в целом позволит понять, насколько организация способна создать и создает эффективную систему адаптации персонала.

Е.А. Петрова выделяет методические подходы к оценке адаптации персонала в современных российских компаниях [7]. Приведем эти подходы с собственной интерпретацией их содержания:

- оценка через удовлетворенность (работника рабочим местом и организацией; руководителей новым работником, его способностью полноценно включиться в рабочие процессы и организационную культуру);
- оценка через анализ показателей результативности и эффективности трудовой деятельности нового сотрудника;
- интегральная оценка результативности программ адаптации персонала, через которую исследуются показатели, характеризующие качество орга-

низационно-управленческих решений в области кадровой политики: стабильность персонала, издержки по подбору и адаптации персонала, производительность труда, привлекательность HR-бренда компании.

Свой вариант анализа результатов трудовой адаптации и разработки инструментов ее оценки предлагает А.Н. Прошина, исследовавшая психофизиологический, профессиональный, социально-психологический и организационный аспекты адаптации [8, с. 66-67]. Назовем показатели эффективности трудовой адаптации в данном подходе:

- психофизиологический аспект: работоспособность; удовлетворенность рабочим местом и условиями труда;
- профессиональный аспект: результативность профессиональной деятельности; наличие должностной инструкции; системность оценки работы; возможности карьерного роста и обучения, удовлетворенность работой в целом, отсутствие желания сменить работу и профессию;
- социально-психологический аспект: включенность в коллектив, принятие общих ценностей и принципов работы; частота и характер возникающих конфликтов; удовлетворенность руководством;
- организационный аспект: принятие организационных правил и норм; понимание целей и задач организации и своей организационной роли; удовлетворенность организацией [8, с. 102-103].

Критерии оценки результативности трудовой адаптации

Как и факторы адаптации, показатели успешности адаптации могут быть объективными и субъективными. К объективным показателям оценки результативности трудовой адаптации следует отнести:

- выполнение норм выработки при высоком качестве работы,
- инициативность в работе,
- соблюдение трудовой дисциплины,
- повышение профессионального уровня,
- участие в многосторонней жизни коллектива.

Субъективные показатели отражают степень реализации работником профессиональных интересов, удовлетворенности различными аспектами труда, в том числе профессией, специальностью, условиями и организацией труда, уровнем заработка, коллективом, социально-бытовыми условиями.⁶

Степень адаптированности нового работника можно оценить, проанализировав его показатели труда, его активность во внутригрупповой деятельности, степень усвоения необходимой для работы информации, удовлетворенность различными аспектами трудовой деятельности, поведение в межличностном и деловом взаимодействии.

В отечественных источниках мы встречаем несколько подходов к содержанию и группировке критериев результативности трудовой адаптации. Например, в работе Н.В. Узюмовой предлагается оценивать адаптацию по трем блокам:

- усвоение корпоративных стандартов, норм, вхождение в коллектив;
- владение навыками и знаниями, необходимыми для занимаемой должности;
- выполнение поставленных задач и достижение рабочего результата [10, с. 33].

⁶ Козлов В.В. Психология управления: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Козлов, Н.М. Мануйлов, Н.П. Фетискин. М.: Издательский центр «Академия», 2011. С. 116.

Н.О. Орлов полагает, что следует выделить три группы целей, степень достижения которых покажет результативность трудовой адаптации. Первая группа целей – знания, которые новый сотрудник должен усвоить к концу адаптации; вторая – навыки, освоить которые необходимо в процессе адаптации; третья – психологические характеристики, с помощью которых процесс адаптации будет проходить менее болезненно [6].

Заслуживает внимания также перечень критериев результативности трудовой адаптации, приведенный в работе под редакцией О.А. Горленко:⁷

- овладение системой профессиональных знаний и навыков;
- овладение профессиональной ролью;
- выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины;
- самостоятельность при выполнении должностных функций;
- удовлетворенность выполняемой работой;
- интерес к работе;
- стремление к совершенствованию в выбранной профессии;
- информированность по важнейшим вопросам, связанным с выполняемой работой;
- социально-психологическая ассимиляция;
- ощущение психологического комфорта и безопасности;
- чувство, что совершаемые обмены справедливы;
- усилия, которые затрачиваются на работу;
- взаимопонимание с руководством.

На основе анализа аспектов и показателей трудовой адаптации, мы разработали следующий перечень критериев оценки ее результативности, сгруппированный в три блока: интериоризация, квалификация и функционирование.

1 блок. Интериоризация (усвоение целей и ценностей организации, стандартов, норм; вхождение в трудовой коллектив):

- знает и понимает миссию и цели организации;
- знает и понимает основные вехи истории организации, может дать ей общую характеристику (место в отрасли, основные продукты и услуги, основной производственный процесс, перспективы развития);
- знает и понимает основные общие правила, нормы и стандарты работы;
- знает и понимает организационную структуру организации, свое место в этой структуре, основное расположение подразделений на территории организации;
- знает и понимает цели и задачи своего подразделения, общее распределение обязанностей;
- знает и понимает систему оплаты труда, социальных льгот и гарантий;
- знаком со всеми коллегами, с которыми необходимо взаимодействовать при выполнении своих трудовых функций, понимает их задачи и полномочия;
- привык к особенностям межличностного и делового взаимодействия в коллективе, считает себя его частью;
- испытывает удовлетворение от работы, его в целом устраивает содержание и условия работы, его статус, оплата труда, отношения в коллективе;
- не допускает нарушений трудовой дисциплины.

2 блок. Квалификация (достижение необходимого уровня профессиональных знаний, умений, навыков):

- знает основные документы, регламентирующие требования к работе по должности;
- знает правила охраны труда и промышленной безопасности, специфику их выполнения в организации;

⁷ Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 249 с.

- освоил навыки обработки документации, поиска необходимой по работе информации;
- правильно использует инструменты и оборудование, применяемые для выполнения работы по должности;
- уровень профессиональной подготовки работника полностью соответствует требованиям по должности.

3 блок. Функционирование (выполнение работы на должном уровне: в срок и с необходимым качеством):

- демонстрирует поведение, соответствующее занимаемой должности и организационной культуре;
- проявляет самостоятельность при выполнении должностных обязанностей, не нуждается в дополнительной опеке со стороны наставника, руководителя;
- качество выполняемой работы соответствует нормативам;
- не допускает нарушения сроков выполнения заданий;
- увлечен своей работой, видит перспективы, возможность реализации своего трудового потенциала;
- понимает необходимость личного и профессионального роста, стремится к самосовершенствованию.

В целях проведения оценки результативности трудовой адаптации индикаторы формируются в опросник. При этом предлагается использовать следующую шкалу оценки (отношение к индикатору – пункту опросника): 0 баллов – неверно; 1 балл – скорее неверно; 2 балла – скорее верно; 3 балла – верно.

Расчет показателей производится по трем блокам по формулам с учетом максимально возможного балла по каждому блоку:

- 1 блок: сумма полученных баллов / 30 (десять индикаторов);
- 2 блок: сумма полученных баллов / 15 (пять индикаторов);
- 3 блок: сумма полученных баллов / 18 (шесть индикаторов).

Итоговый показатель – среднее арифметическое показателей по всем блокам. Показатели указываются в процентах (процент от максимально возможного балла).

С использованием данных критериев оценки проводится опрос нового работника (осуществляется самооценка), и опрос его наставника (или непосредственного руководителя, если наставник не закреплен). Для большей объективности возможно проведение двух внешних оценок – наставника и непосредственного руководителя.

Стадии (этапы) трудовой адаптации

Стадии социальной адаптации отражают процесс постепенного включения индивида в социальную среду, начиная с этапа внедрения, затем прохождение этапа принятия и усвоения норм и ценностей среды и, наконец, «активное отношение субъекта к этой среде с целью наиболее полного удовлетворения обоюдных интересов».⁸ Стадии трудовой адаптации соответствуют данному динамическому подходу.

Первым этапом трудовой адаптации принято считать ознакомление. На этом этапе новый работник получает первичную информацию об организации, о нормах и правилах, которым необходимо следовать. Исследователь корпоративной культуры Т.В. Персикова полагает, что первый этап трудовой адаптации

⁸ Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика / А. А. Реан, А. Р. Кудашев, А. А. Баранов. СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2006. С. 64.

начинается еще до приема работника в организацию.⁹ Период от времени выбора компании до начала работы в ней она называет предварительной стадией, помогающей будущему работнику сделать правильный выбор, анализируя первые впечатления от новой организации, в которой ему предстоит трудиться. Далее, поступив на работу, новый сотрудник продолжает ознакомление с организацией, получает ту информацию, которая была недоступна по разным причинам на предварительной стадии. Здесь большое значение имеют также и психофизиологические аспекты адаптации: приспособление к условиям труда, проверка устойчивости психики, «превращение индивидуальных способностей в профессиональные качества».¹⁰

Второй этап – приспособление, когда работник соотносит свои ценности и установки с ценностями и установками, принятыми в организации, постепенно вживается в определенные социальные роли, осваивает профессиональные стандарты и принципы организации работы. В ином варианте этот этап, на котором происходит знакомство с организационной культурой, называется стадией столкновения. Если существенных противоречий в ценностях и установках работника и организации нет, то трудовая адаптация продолжается.

Третий этап – ассимиляция, полное погружение работника в социальную среду организации, идентификация с ней. На этом этапе завершается интериоризация нового работника – присвоение им целей и ценностей группы. Эта финальная стадия трудовой адаптации получила в работе Т.В. Персиковой название «метаморфоза»¹¹ и предполагает, что работник усвоил нормы организационной культуры, чувствует уважение коллег и ощущает себя частью организации.

Отдельные исследователи [1; 2; 3; 5] понимают этапность трудовой адаптации в организационном ключе, т.е. соотносят этапы с последовательными мерами по адаптации нового сотрудника, и трудовая адаптация в целом рассматривается как многоступенчатый процесс деятельности в области управления персоналом. Этапы в этой периодизации выглядят следующим образом:

1 этап – оценка уровня подготовленности нового сотрудника к полноценной трудовой деятельности;

2 этап – ориентация на рабочем месте, знакомство с организацией;

3 этап – непосредственная (действенная) адаптация, активное включение работника в профессиональную деятельность и внепроизводственную жизнь коллектива;

4 этап – полноценное функционирование работника, завершение процесса адаптации, полное включение в работу.

Существует мнение, что процесс трудовой адаптации может занимать до полутора лет, тем более, если он не организован и протекает спонтанно [5]. Эффективно организованный процесс адаптации на основе индивидуального и программного подходов может завершиться гораздо быстрее. Если время адаптации уменьшается, финансовая выгода организации растет в обратной пропорции, особенно при наличии большого количества новичков [9].

В сокращении времени адаптации заинтересован и новый сотрудник – от скорости вхождения в новую среду будет зависеть его эмоциональное состояние, уверенность в себе, моральный дух и финансовое состояние.

⁹ Персикова Т.Н. Корпоративная культура. М.: Логос; 2015. 288 с.

¹⁰ Козлов В.В. Психология управления: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Козлов, Н.М. Мануйлов, Н.П. Фетискин. М.: Издательский центр «Академия», 2011. С. 115.

¹¹ Персикова Т.Н. указ. соч.

Дополнительный инструмент оценки эффективности трудовой адаптации на основе анализа ее динамики

В научных публикациях нередко встречается классификация трудовой адаптации, связанная с вариантами ее прохождения новым работником: отрицание, конформизм (приспособление), маскировка (мимикрия), адаптивный индивидуализм (например, в статье С.Н. Казначеевой и Р.В. Репиной [3], а также в работе В.В. Травина и В.А. Дятлова).¹² Рассмотрим критерии, по которым можно определить соответствие адаптации работника тому или иному варианту из названных.

1. Отрицание:

- работник выражает несогласие с ценностями организации;
- представления работника о достойном месте работы не совпадают с реальностью;
- работник не разделяет цели организации и принятые принципы работы;
- работнику не нравится коллектив, в котором он работает, межличностные и деловые отношения не складываются;
- работник недоволен непосредственным руководителем и в целом стилем руководства в организации, не подчиняется требованиям руководства.

2. Конформизм:

- работник демонстрирует полное принятие ценностей и норм организации;
- работник считает свою организацию в целом достойным местом работы;
- работник проявляет лояльность к организации, декларируемым целям и принципам работы, подчиняется общим правилам;
- работник не высказывает недовольства относительно межличностного и делового взаимодействия в коллективе, в общении демонстрирует доброжелательность и деловой настрой;
- работник демонстрирует трудовую дисциплину, исполнительность, доверие к решениям руководителей.

3. Мимикрия:

- работник соблюдает второстепенные нормы и правила, основные может нарушать;
- работник считает, что «есть места работы и получше»;
- работник не проявляет лояльности к организации, может допускать негативные высказывания относительно целей, принципов, декларируемых ценностей и планов;
- в межличностном и деловом взаимодействии в коллективе работник зачастую проявляет отстраненность, допускает некорректное поведение;
- в общении с руководителями обычно показывает внимательность и исполнительность, при этом может не выполнить поручение, нарушить трудовую дисциплину.

4. Адаптивный индивидуализм:

- работник принимает основные нормы и правила организации, при этом проявляет пренебрежение или несогласие с второстепенными;
- работник в целом доволен работой в организации, но может высказывать претензии относительно отдельных аспектов организации и условий труда;
- работник разделяет основные цели организации, принципы работы, однако может их конструктивно критиковать, предлагать лучшие решения;

¹² Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие. 5-е изд. М.: Дело. 2003. 272 с.

- работник воспринимается коллегами как хороший работник, с большинством коллектива у него складываются нормальные деловые и межличностные отношения;
- работник имеет свое представление о том, как нужно управлять коллективом, может вступать в споры с руководством в целях совершенствования процессов.

Дополнить данную периодизацию следует вариантом успешно завершённой адаптации, во время которой работник проявил активность и социально приемлемые поведение, ценности и установки, стремился влиться в новый коллектив, усвоить его цели и ценности. Этот вариант можно назвать идентификация – успешно завершённая трудовая адаптация. Критерии этого варианта:

- работник выполняет все нормы и правила организации, на необходимом уровне выполняет свои должностные обязанности, нормативы труда и производственные планы;
- работник гордится своей организацией;
- работник полностью разделяет цели и ценности организации, принципы работы;
- работник проявляет конструктивность в межличностном и деловом взаимодействии, умеет работать в команде;
- работник лоялен руководству, исполнительен, инициативен, дисциплинирован.

С использованием указанных критериев можно провести анализ социально-психологических особенностей адаптации нового сотрудника, определить вид его трудовой адаптации (вариант адаптации). В целях проведения подобного исследования индикаторы формируются в опросник по пяти блокам: первый блок – первые индикаторы каждого вида адаптации; второй блок – вторые индикаторы каждого вида адаптации и т.п. Таким образом опросник будет иметь пять шкал (отрицание, конформизм, мимикрия, адаптивный индивидуализм, идентификация) и состоять из пяти направлений оценки:

- 1) отношение к правилам, нормам и ценностям организации;
- 2) отношение к организации в целом – как к месту работы;
- 3) отношение к целям организации, принципам работы;
- 4) отношение к коллегам;
- 5) отношение к руководству.

Получается, что в каждом блоке – пять утверждений, соответствующие пяти видам трудовой адаптации. Шкалы оценки (отношение к индикатору – пункту опросника): 0 баллов – нет; 1 балл – может быть (промежуточный ответ); 2 балла – да. Расчет итоговых показателей происходит путем суммирования полученных баллов по каждому виду адаптации. Работнику соответствует тот вариант трудовой адаптации (вид), который набрал наибольшее количество баллов.

Можно избежать использования дифференцированной оценки каждого утверждения, а построить опросник таким образом, что сам выбор подходящего утверждения будет формировать результат относительно определенного варианта адаптации.

Пример одной из пяти частей опросника в этом варианте:

1. Выберите подходящий вариант утверждения, характеризующего отношение нового работника к правилам, нормам и ценностям организации:
 - A. Работник выражает несогласие с ценностями организации;
 - B. Работник демонстрирует полное принятие ценностей и норм организации;
 - C. Работник соблюдает второстепенные нормы и правила, основные может нарушать;
 - D. Работник принимает основные нормы и правила организации, при этом проявляет пренебрежение или несогласие с второстепенными;
 - E. Работник выполняет все нормы и правила организации, на необходимом уровне выполняет свои должностные обязанности, нормативы труда и произ-

водственные планы.

Данный анализ можно рассматривать как дополнительный инструмент подведения итогов трудовой адаптации. К опросу привлекаются непосредственный руководитель нового работника, его наставник, а также свое мнение могут высказать и некоторые коллеги, которые активно взаимодействовали с адаптантом и могут дать максимально объективную оценку по аспектам опросника.

Анализ соответствия работника критериям вариантов трудовой адаптации приведет к общему пониманию эффективности адаптации конкретного работника и к необходимым организационным мерам и кадровым решениям. Зная вариант адаптации, выбранный новичком, можно спрогнозировать возможность неуспешной адаптации и его увольнение.

Заключение

Результативность трудовой адаптации во многом зависит от степени управления ею: от самого неэффективного варианта (отсутствие системы адаптации) – до наиболее успешного (создание и реализация индивидуальной программы адаптации, учитывающей стандартные подходы кадровой политики организации). Основой процесса управления адаптацией является индивидуальный подход при формировании адаптационных мер, учитывающий, с одной стороны, особенности конкретного работника; с другой стороны, при разработке программы адаптации учитываются и условия производственной среды, особенности социально-психологического климата, а также практические наработки специалистов организации, доказавшие свою эффективность.

Процесс трудовой адаптации в максимальной степени взаимосвязан с процессами, происходящими в организационной культуре: на основе корпоративных ценностей и принципов работы выстраивается программа адаптационных мер, при этом особенности межличностных отношений, свойственные организации, оказывают влияние на фон протекания процессов и могут способствовать адаптации или замедлять ее, могут также привести к дезадаптации, если субъекты взаимодействия столкнутся с непримиримыми противоречиями. Некоторые исследователи считают, что «необходимость управления адаптацией предопределяется максимальным ущербом как для организации, так и для сотрудников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных компаний» [4].

Анализ факторов, способствующих успешной адаптации персонала, определение ее критериев, поможет совершенствовать сам процесс и сделать управление системой трудовой адаптации более продуктивным. Результативность трудовой адаптации стоит рассматривать с учетом двух взаимно обусловленных аспектов:

- 1) производительность адаптанта, соответствующая квалификационным требованиям к должности и плановым показателям;
- 2) удовлетворенность адаптанта работой и трудовой средой в целом, включая межличностные отношения с коллегами и руководством.

Таким образом, результатом трудовой адаптации является новый статус работника – он перестает быть новичком, адаптантом, а становится полноценным участником производственного процесса и своим в группе коллег, т.е. процесс адаптации завершается принятием личностью корпоративных целей и ценностей и идентификацией работника с организацией. Так выглядит позитивный результат адаптации. Отрицательный результат может иметь разные формы: собственно дезадаптация (неспособность индивида приспособиться к новой среде, адекватно реагировать на требования группы), асоциальное поведение (как проявление негативного отношения к происходящему), уход из организации – перемещение в другую среду.

Список литературы:

1. Андреева Т.В. Адаптация сотрудников на рабочем месте // Управление персоналом. 2011. № 4. С. 33-35.
2. Волкова И.А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. № 51. URL: <http://e-koncept.ru/2017/470001.htm> (дата обращения: 12.01.2023).
3. Казначеева С.Н., Репина Р.В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте // Интернет-журнал «Науковедение». 2015. Т. 7. № 5. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/195EVN515.pdf> (дата обращения: 10.01.2023).
4. Колесниченко Е.А., Смагина В.В., Радюкова Я.Ю. Инструментарий преодоления моббинга в системе межличностных отношений в государственных учреждениях // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2016. № 2. С. 261-265.
5. Мансурова М.И., Радостева М.В. Трудовая адаптация в современных российских компаниях // Вестник Челябинского государственного университета. 2018. № 8 (418). Экономические науки. Вып. 62. С. 125-132.
6. Орлов Н.О. Проблемы адаптации новых сотрудников организации // Сборник материалов VII Международной научно-практической конференции «Современные тенденции развития науки и производства». Кемерово: ЗапСиб НЦ, 2017. С. 71-78.
7. Петрова Е.А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала // Вестник Волгогр. гос. ун-та. Сер. 3. Экон. Экол. 2015. № 3 (32). С. 79-86.
8. Прошина А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями): монография. М.: ИНФРА-М, 2017. 124 с.
9. Толмачёва К. С. Социализация личности в трудовом коллективе [Электронный ресурс] // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 12 (80). URL: <https://web.snauka.ru/issues/2017/12/84888>
10. Узюмова Н.В. Адаптация новых сотрудников как критерий социальной эффективности корпоративной культуры организации // Гуманитарные науки. Вестник финансового университета. 2019. № 3. С.31-34.

Tools for assessing the effectiveness of labor adaptation

Komarov Vadim Vladimirovich

Candidate of Pedagogical Sciences, Leading Researcher at the Samara Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation; Samara, Russian Federation

e-mail: komarov.sn1@yandex.ru

Abstract

The article considers the main approaches to assessing the effectiveness of labor adaptation, analyzes its aspects and tools. The author offers his own version of the assessment of the effectiveness of labor adaptation based on indicators of the severity of criteria, grouped into three blocks: internalization, qualification and functioning; as well as an additional assessment tool based on the analysis of adaptation options associated with difficulties in passing its stages. These tools are planned to be used as part of the research work to study the peculiarities of the influence of the level of competence of graduates of secondary vocational education institutions on the effectiveness of their labor adaptation.

Key words

• social adaptation • labor adaptation • evaluation of the results of labor adaptation, • criteria and tools for evaluating the results of labor adaptation • stages (stages) of the labor adaptation process •

Acknowledgements

The article was prepared as part of the research work of the RANEPА state task.

References

1. Andreeva T. V. Adaptation of employees at the workplace // Personnel management. 2011. N 4. P. 33-35.
2. Volkova I.A. Personnel adaptation as a way of forming the personnel policy of the organization // Scientific and methodological electronic journal «Concept», 2017. N 51. URL: <http://e-koncept.ru/2017/470001.htm> (accessed: 12.01.2023)
3. Kaznacheeva S.N., Repina R.V. Problems of personnel adaptation in personnel management // Online journal «Science Studies», 2015. Vol. 7, N 5. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/195EVN515.pdf> (accessed: 10.01.2023).
4. Kolesnichenko E.A., Smagina V.V., Radyukova Ya.Yu. Tools for overcoming mobbing in the system of interpersonal relations in public institutions // RISK: Resources, information, supply, competition. 2016. N 2. P. 261-265.
5. Mansurova M.I., Radosteva M.V. Labor adaptation in modern Russian companies // Bulletin of Chelyabinsk State University. 2018. N 8 (418). Economic sciences. Issue 62. P. 125-132.
6. Orlov N.O. Problems of adaptation of new employees of the organization // Collection of materials of the VII International Scientific and practical Conference «Modern trends in the development of science and production». Kemerovo: ZapSib NC, 2017. P. 71-78.
7. Petrova E.A. Methodological approaches to the assessment of the personnel adaptation system // Bulletin of the Volgogr. state University. Ser. 3, Ekon. Ecol. 2015. N 3 (32). P. 79-86.
8. Proshina A.N. Personnel adaptation in Russian organizations: social and managerial analysis (on the example of employees with disabilities): monograph. M.: INFRA-M, 2017. 124 p.

9. Tolmacheva K.S. Socialization of personality in the labor collective [Electronic resource] // Modern scientific research and innovation. 2017. N 12 (80). URL: <https://web.snauka.ru/issues/2017/12/84888>
10. Uzyumova N.V. Adaptation of new employees as a criterion of social effectiveness of corporate culture of the organization // Humanities. Bulletin of the Financial University. 2019. N 3. P. 31-34.