

Санкт-Петербургский государственный университет

ИЛЬЮЩЕНКО Катерина

Выпускная квалификационная работа

Эффективность роботизации процесса адаптации персонала организации

Уровень образования:

Направление *38.04.03 «Управление персоналом»*

Основная образовательная программа магистратуры *ВМ.5708*

«Управление человеческими ресурсами»

Научный руководитель:

канд.экон.наук, доцент Кафедры информационных систем в экономике

Иванова Виктория Валерьевна

Рецензент:

канд.психол.наук, доцент Департамента менеджмента,

Санкт-Петербургский филиал федерального государственного автономного
образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский
университет «Высшая школа экономики»

Волкова Наталья Владимировна

Санкт-Петербург

2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ПРОЦЕСС АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	6
1.1. Сущность и цели адаптации персонала как функция УЧР	6
1.2. Технологии адаптации персонала в современной организации	13
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ РОБОТИЗАЦИИ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ	21
2.1 Анализ практик роботизации процессов адаптации персонала	21
2.2 Методические подходы к оценке эффективности роботизации.....	36
2.3 Анализ рисков роботизации	44
ГЛАВА 3 ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РОБОТИЗАЦИИ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «КОРУС Консалтинг».....	48
3.1 Анализ управления адаптацией персонала в компании «КОРУС Консалтинг».....	48
3.2 Оценка эффективности применения роботизации процесса адаптации персонала на примере компании «КОРУС Консалтинг»	58
3.3 Рекомендации по внедрению роботизации в процесс адаптации.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	70
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	75

ВВЕДЕНИЕ

Изменения, которые происходят благодаря технологическому прогрессу, открывают организациям перспективы трансформации своих бизнес-процессов в цифровую среду. На сегодняшний день компании активно внедряют в свои HR-процессы технологии ИИ и роботизации, способствующие сокращению затрат, повышению эффективности традиционных процессов и конкурентоспособности. Трансформация HR-процессов в цифровую среду также обусловлена выходом на рынок труда поколения миллениалов для которого является важным получать информацию посредством электронных носителей, что соответствует их привычкам и рутине.

В данной работе будет рассмотрена технология роботизации бизнес-процесса адаптации персонала. Следует отметить, что в данной работе под термином «Роботизации» мы понимаем технологию, основанную на искусственном интеллекте, не требующую вмешательства человека, способную самостоятельно выполнять сложные комплексные задачи, кроме контроля результатов процесса.

Степень научной разработанности проблемы

Основные вопросы сущности определения процессов управления человеческими ресурсами, а именно: адаптация персонала, описаны в трудах российских ученых таких как: А.Я. Кибанов, Аширов Д.А., Базарова Т.Ю., Володина Н.А., Егоршин А.П. Поскольку в академической литературе ещё мало работ о роботизации процесса адаптации персонала для написания этой работы были использованы практические статьи, электронные ресурсы профессиональных сообществ, также были рассмотрены программные ИТ-продукты.

Исследовательские вопросы: как повлияет внедрение роботизации процесса адаптации персонала на работу новых сотрудников и работу HR службы организации? Какую экономическую пользу принесёт бизнесу? Каковы риски роботизации?

Объект исследования: адаптация персонала в организации.

Предмет исследования: роботизация процесса адаптации персонала.

Теоретико-методологической основой исследования послужили концепции адаптации персонала Кибанова А.Я., Аширова Д.А., Володина Н.А. Концепции цифровой трансформации компаний, изложенные в работах Westerman G, Bonnet D., McAfee A., которые позволяют определить направления работ и объекты управления на этапе трансформации, выделить общие рекомендации. Исследование в области цифровизации процессов управления персоналом, отраженные в статьях: Буданова М.В., Кузнецова С.Г «Трансформация системы управления персоналом предприятия в условиях цифровизации российской экономики» – приводятся аргументы в пользу использования трансформации информационно-коммуникационных технологий системы управления персоналом для повышения

эффективности деятельности организации в условиях цифровизации российской экономики. Курочкина А.А., Буравцова Д.Д. «Цифровая трансформация как катализатор инновационных бизнес-процессов» – обосновывается важность развития для организации инновационных бизнес-процессов, а именно цифровизации и внедрению информационных технологий. Концепция системы сбалансированных показателей Нортон Д., Каплана Р.

Методологическая база исследования:

- 1) общенаучные методы: анализ, синтез, группировка данных, описание и сравнение.
- 2) качественные методы: бенчмаркинг, экспертное интервью.
- 3) количественные методы: опрос сотрудников, у которых недавно закончился период адаптации и которые проходят процесс адаптации; анализ статистической отчетности компании и показателей качества процессов до и после внедрения роботизации в процесс адаптации персонала.

Информационная база исследования включает в себя научные статьи по теме адаптации персонала, роботизации HR-процессов, результаты внедрения роботизации в адаптацию персонала российских и зарубежных компаний, результаты эмпирического исследования автора 2020 года в компании «КОРУС Консалтинг».

Цели и задачи исследования

Цель работы – разработать рекомендации в адрес компаний по внедрению роботизации процесса адаптации персонала на основе оценки эффективности роботизации.

Для достижения цели исследования необходимо будет решить следующие задачи:

- определить сущность ключевых понятий исследования: «адаптация» персонала и «роботизация» процессов;
- изучить специфику применения технологии роботизации процесса адаптации персонала;
- систематизировать практики внедрения технологии роботизации в адаптацию персонала;
- дать экспертную оценку возможных рисков роботизации;
- провести анализ эффективности внедрения роботизации процесса адаптации персонала;
- разработать рекомендации для компаний, заинтересованных во внедрении роботизации процесса адаптации персонала.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации практик внедрения технологии роботизации в адаптацию персонала и составлении аналитического отчёта возможностей и рисков внедрения роботизации в процесс адаптации персонала, позволяющий компаниям оценить современное состояние технологии и оценить выгоды использования роботизации для бизнеса.

Практическая значимость работы заключается в разработке авторской методики оценки эффективности роботизации в процессе адаптации персонала и разработке рекомендаций для компаний, заинтересованных во внедрении роботизации в процесс адаптации персонала, которые будут сопровождены расчетами экономической выгоды для бизнеса.

Основные результаты исследования были апробированы автором в научных публикациях:

1. Ильющенко К., Латышева А.В. Влияние программ адаптации на мотивацию сотрудников компании // Труд молодежи в XXI веке: вызовы и возможности. Диалог поколений. Материалы Петербургского международного молодежного форума труда – 2019. Статья принята к публикации.
2. Ильющенко К. Роботизация процесса адаптации персонала // Труд молодежи в XXI веке: вызовы и возможности. Диалог поколений. Материалы Петербургского международного молодежного форума труда – 2020. Статья принята к публикации.

ГЛАВА 1 ПРОЦЕСС АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Сущность и цели адаптации персонала как функция УЧР

Одним из ключевых бизнес-процессов управления человеческими ресурсами является адаптация сотрудников в организации. Деятельность всей организации зависит от успешной адаптации в нем каждого сотрудника. Многие организации рассматривают данный процесс как ненужные расходы, а не как инвестиции, тем самым применяют недальновидный подход к качеству человеческих ресурсов. Предсказуемый результат этой ложной экономии заключается в том, что сотрудникам будет сложно осваиваться и разбираться с новыми задачами и своими обязанностями, что приведёт к потенциальной неэффективности их труда.

Существует множество определений адаптации персонала. Базаров Т.Ю., Еремин Б. Л. объясняют понятие адаптации персонала как процесс активного приспособление человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.¹

По словам Кибанова А.Я. профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее специфики, тонкостей, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях.²

Рассмотрим определение адаптации персонала у разных авторов (См. Табл. 1.1.1).

Таблица 1.1.1.

Определения понятия «адаптации персонала»

№	Автор	Определение
1	Аширов Д.А.	Адаптация – это обоюдное привыкание работника и организации, формирующееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно – экономических условиях труда.
2	Володина Н. А.	Адаптация персонала – процесс приспособления работников к условиям внешней и внутренней среды; взаимное приспособление работника и условий организации, которая базируется на постепенном освоении новых профессиональных, социальных и организационных условий труда.
3	Егоршин А.П.	Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации. Адаптация работника – это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу.
4	Кибанов А.Я.	Адаптация – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно экономических условиях труда.

¹ Базаров Т. Ю., Ерёмин Б. Л. Управление персоналом: учебник для ВУЗов / 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2005. С.175.

² Кибанов А. Я. Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. М.: ПРИОР, 2007. С. 288.

№	Автор	Определение
5	Тюлькина Ю.С.	Адаптация персонала — целостный, динамичный, непрерывный, относительно устойчивый процесс преобразования индивидом самого себя и окружающей среды, осуществляющийся вследствие возникновения между ними противоречия.

*Составлено по: 1) Аширов, Д. А. Организационное поведение / Д. А. Аширов. – М.: ТК Велби, Изд-во «Прспект», 2006. – 360 с. 2) Володина, Н. А. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы: учебник / Н. А. Володина. – М.: Эксмо, 2012. – С. 44. 3) Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с. 4) Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2009. 5) Тюлькина Ю.С. Сущность и принципы адаптации персонала Вестник ВГУ, серия: Экономика и управление, 2008, №1 – С. 109-113.

Обобщая данные определения, можно утверждать, что адаптация персонала – это взаимный процесс приспособления сотрудника и организации, в ходе которого сотрудник изучает и приспосабливается к новым подходам, которые используются в данной организации, а также понимает её ценности. Адаптация нового сотрудника происходит с помощью его информирования, обучения, метода неформализованного сопровождения, различные мероприятия для введения в курс дел нового сотрудника.

Классификацию видов адаптации персонала можно провести по следующим критериям:

1. Наличие у сотрудника опыта профессиональной деятельности:

Казанцева Е.Е. выделяет два направления адаптации (См. Табл. 1.1.2):

Таблица 1.1.2.

Направления адаптации

№	Вид адаптации	Описание
1	Первичная	Приспособление молодых работников, которые не имеют опыта в профессиональной деятельности или в подобной должности.
2	Вторичная	Приспособление специалистов, которые имеют опыт в профессиональной деятельности (при переходе в другую компанию/ранг руководителя).

*Составлено по: Казанцева, Е.Е. Адаптация персонала: современный взгляд / Е.Е. Казанцева // Управление развитием персонала. – 2014. - № 2. – С. 90 – 98.

Отдельно стоит обратить внимание на вторичную адаптацию сотрудников. К сожалению, большинство менеджеров по персоналу не уделяют достаточного внимания этому процессу, поскольку считают, что сотрудник с опытом не нуждается в профессиональной помощи при переходе с одной должности на другую, в другое подразделение или в другую организацию на ту же должность. Многочисленные исследования показали, что опытному сотруднику в процессе адаптации сложнее менять свои профессиональные цели и установки, чем сотруднику без опыта работы. Пренебрежение к вторичной адаптации сотрудника может послужить источником проблем как для сформировавшегося сотрудника, так и для организации, например, снижение эффективности труда, потеря высококвалифицированного специалиста.

2. Отношения между субъектом и объектом адаптации:

— активная – сотрудник пытается изменить среду, воздействуя на нее (это касается ценностей, норм, форм деятельности, которые необходимо освоить);

— пассивная – сотрудник не предпринимает подобных действий и не стремится к изменениям.³

3. По воздействию на сотрудника:

— прогрессивная – адаптация, воздействующая на сотрудника благоприятно;

— регрессивная – представляет собой пассивную адаптацию с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

4. По направлениям, Кибанов А.Я. классифицирует адаптацию по следующим критериям (См. Рис. 1.1.1):



Рис. 1.1.1. Направления адаптации. Источник: Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М.: Инфра-М, 2009. С.214

В теоретическом и практическом плане выделяется несколько форм адаптации:

— производственная – приспособление к условиям и нормам организации, приобретение новых каналов связи с коллегами, проявление инициативы и максимальной отдачи в работе;

³ Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / В. В. Кафидов. СПб.: Питер, 2012. С.74.

— профессиональная – постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.);

— психофизиологическая – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;

— организационно-административная – знакомство сотрудника с механизмом управления в организации и его особенностями, местом своего подразделения и должности в организационной структуре и общей системе целей, знакомство с формальными и неформальными нормами, правилами. Результатом данной адаптации становится сформированное представление сотрудника о собственной роли в общем производственном процессе.

— социально-психологическая – приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;

— санитарно-гигиеническая – приспособление сотрудника к существующим в организации правилам трудового распорядка, требованиям трудовой и технологической дисциплины, требованиям техники безопасности и санитарно-гигиеническим нормам.

— экономическая – проявляется интерес к системе оплаты труда в организации, своевременность выплат заработной платы.

— внепроизводственная адаптация – приспособление сотрудника к тем аспектам, которые непосредственно не связаны с рабочим процессом. Она включает в себя общение сотрудника с коллегами в нерабочее время и не по поводу работы или организации, его адаптацию к бытовым условиям и условиям отдыха, которые могут зависеть от организации (возможность получения жилья, организация летнего отдыха сотрудников и т.д.).⁴

В своей работе Андреева Т.В. разделяет адаптацию на четыре этапа:

1. Оценка уровня подготовленности новичка. На данном этапе проводится анализ подготовленности специалиста и разрабатывается эффективная система адаптации.

2. Ориентация. На данном этапе проводится знакомство новичка со своими рабочими обязанностями и требованиями со стороны организации. Для ориентации привлекают непосредственных руководителей, наставников и сотрудников HR департамента.

3. Действенная адаптация. Цель данного этапа в социализации новичка, знакомство с коллегами. В действенной адаптации важно оказывать максимальную

⁴ Кибанов А. Я. Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. М.: ПРИОР, 2007. С.214-216.

поддержку новичку, регулярно обмениваться обратной связью по эффективности работы и взаимодействию с коллегами.

4. Функционирование. На данном этапе завершается адаптационный период, происходит постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе.⁵

Маслова В.М. отмечает, что целью процесса адаптации в основном является снижение издержек организации за счет таких факторов как:

- уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей;
- ускорение процесса введения новичка в должность: достижение определенной результативности работы в наименьшие сроки;
- снижение уровня текучести кадров: сокращение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок;
- уменьшение количества сотрудников, покинувших организацию в течение первого года работы.⁶

Эффективная система адаптации дает следующие преимущества организации и сотруднику:

- помощь при вхождении нового сотрудника в трудовой коллектив, в его неформальную структуру, способствует легкому становлению членом команды;
- стимулирование мотивации нового сотрудника, повышение удовлетворенности в процессе труда;
- развитие профессиональных компетенций;
- формирование у нового сотрудника позитивного отношения к организации и развитие его удовлетворенности работой. Это способствует достижению высоких рабочих показателей.
- формирование кадрового резерва (например, один из методов адаптации – наставничество – даёт возможность опытным сотрудникам развить управленческую компетенцию);
- высокая производительность труда нового сотрудника;
- выполнение задач в установленные сроки;
- повышение лояльности у сотрудника к организации.

⁵ Андреева Т. В. Адаптация сотрудников на рабочем месте // Управление персоналом. 2011. № 4. С. 33–35.

⁶ Маслова В.М. Управление персоналом: учеб. пособие / 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2019. С. 160-161.

Из вышеперечисленного можно сделать вывод о том, что система адаптации выгодна как самому новому сотруднику, так и организации.

Для достижения эффективной системы адаптации персонала Ващенко Н.В. выделяет следующие условия, которые необходимо соблюдать:⁷

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- наличие отработанной системы внедрения в коллектив;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе.

В своей работе “Onboarding New Employees: Maximizing Success” Бауэр Т.Н. отмечает, что эффективный процесс адаптации включает в себя четыре важных блока, которые способствуют уменьшению текучести, повышению производительности и удовлетворенности работой:

- 1) блок соответствия – включают в себя проверку или обучение нового сотрудника с основными положениями и правилами, связанными с работой в новой организации;
- 2) блок разъяснения – отвечает за практическое знакомство сотрудника с его обязанностями и задачами в новой организации;
- 3) блок корпоративной культуры – организации часто недооценивают и упускают передачу формальных и неформальных правил, норм новым сотрудникам, поскольку существующие сотрудники воспринимают эти правила как данность и считают, что ценности и нормы их организации легко понять и очевидны;
- 4) блок обратной связи – ключевой блок, отвечающий за создание межличностных отношений, информирование о существующих информационных платформах в организации, необходимых для успешной работы сотрудников.⁸

⁷ Ващенко Н.В. «Адаптация принципов и методов управления персоналом в процессе управления предприятием» URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21314768> (Дата обращения: 08.01.2019).

⁸ Bauer T. Onboarding new employees: maximizing success // The SHRM Foundation’s Effective Practice Guideline Series, Alexandria. 2010, p.2.

В результате соблюдения всех блоков сотрудник может полностью адаптироваться к новым условиям труда, достигнуть полной эффективности в выполнении задач, которые ему понятны и проявлять высокую результативность в выполнении возложенных на него обязанностей, в то же время извлекая из своей работы чувство удовлетворенности.⁹

Эффективная адаптация имеет краткосрочные и долгосрочные преимущества как для организации, так и для нового сотрудника. Бауэр Т.Н. отмечает, что сотрудники, эффективно ассимилированные в организации, имеют большую удовлетворенность работой и организационную приверженность. Напротив, плохая система адаптации приводит к снижению удовлетворенности и производительности сотрудников, увеличению текучести кадров, что в свою очередь приводит к увеличению затрат.

Важно помнить, что процесс адаптации проходит не только новый сотрудник, но и его коллеги, для которых этот процесс также важен.

Коллеги и команда, в которую придет новый сотрудник, играют важную роль в процессе адаптации нового сотрудника. При добавлении нового сотрудника в команду происходит процесс взаимной адаптации нового сотрудника (ассимиляция) и адаптации группы к новому сотруднику (аккомодация). Коллеги могут удовлетворить потребности общественного признания и новых контактов нового сотрудника. Взаимная адаптация нового сотрудника и членов команды закладывает основу для будущих отношений между коллегами.

Следует также обратить внимание на то, что новые сотрудники зачастую инициативны, показывают высокую результативность особенно в первые месяцы работы и предлагают новые решения в работе, чтобы добиться признания в команде. К сожалению, иногда такая активность воспринимается негативно со стороны коллег, потому что они привыкли к своим стереотипам, изменения обычно всегда начинаются с сопротивлением. HR специалисту следует учитывать данные факты и исследовать атмосферу в коллективе, чтобы предотвратить конфликты.¹⁰

Большинство HR специалистов совершают ошибки в процессе адаптации нового сотрудника уже на входе его в организацию. Примером такой ошибки является предоставление большого объема информации для изучения, который является подавляющим и непрактичным для новых сотрудников, поскольку информация поступает не только с бумажных/электронных носителей, но и от коллег. Много новой информации и задач, вводят нового сотрудника в дискомфорт, поскольку на изучение и запоминание всего материала отводят короткий период времени. Другие же организации напротив предоставляют слишком мало материалов для изучения новым сотрудникам. Неэффективная адаптация может

⁹ Там же, с.37.

¹⁰ Bauer T., Erdogan, B. Organizational Behavior. Nyack, NY: Flat World Knowledge. 2010.

привести к снижению лояльности и мотивации сотрудника остаться в организации, показывать высокую результативность. Задача HR специалиста состоит в грамотной разработке и внедрении программы адаптации в свою организацию.

1.2. Технологии адаптации персонала в современной организации

Адаптация характеризуется сложностью и многогранностью, успех которой определяется двумя сторонами, как сотрудником, так и организацией. На практике существует несколько подходов к адаптационной деятельности в организации. Организации, которые оставляют вновь нанятого сотрудника без поддержки, используя неуправляемую адаптацию. В неуправляемой адаптации на сотрудника возлагают обязанность самостоятельно получать знания о ходе работы в организации, а также о ценностях и нормах, которые к ней относятся.

Организации, которые сознательно управляют процессом адаптации, проводят мероприятия, основанные на реализации организованной программы адаптации. Управляемый процесс адаптации имеет такие преимущества как: меньший риск ухода сотрудника из организации во время адаптационного периода, чувство комфорта, что приводит к расширению связей с компанией и приверженности работе, более быстрому переходу сотрудника на новую профессиональную должность и более короткая продолжительность адаптационного периода.¹¹

Подготовка нового сотрудника к выполнению его обязанностей может осуществляться с помощью различных технологий, методов и форм подхода к процессу профессиональной адаптации на рабочем месте. Этот подход может носить институциональный характер или может быть индивидуальным. Используя институциональный подход, процесс адаптации осуществляется сверху вниз по уже известным схемам, в случае индивидуального подхода процесс адаптации характеризуется более свободными правилами и планом обучения. На сегодняшний день более эффективным будет использования индивидуального подхода. Данный подход гибкий, а также учитывает индивидуальные особенности сотрудника, к которым адаптирует программу адаптации.¹²

Таким образом, учитывая уровень подготовленности сотрудника, его психологические особенности, характер, должность сотрудника в организационной структуре компании составляют адаптационные программы. Принимая во внимание упомянутые факторы, к сотруднику применяются определенные адаптационные методы (*См. Табл. 1.2.1*).

¹¹ Pratiwi P., Ferdiana R., Hartanto R. An analysis of the new employee onboarding process in startup // Proceedings of 2018, 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering: Smart Technology for Better Society, ICITEE. 2018, pp. 603–608.

¹² Gajda J. Professional adaptation of new employees to the organization // Sciendo, CzOTO. 2019. Vol. 1. No.1, p. 931.

Таблица 1.2.1.

Основные адаптационные методы в современных организациях

Метод	Описание	Преимущества метода
Welcome-тренинг	Метод подразумевает приветствие нового сотрудника в организации, знакомство с коллегами, культурой и ценностями организации.	Возможность успешной интеграции в коллектив.
Job shadowing	Метод обучения сотрудника на рабочем месте, при котором новый сотрудник или сотрудник, желающий получить новые знания/навыки, наблюдает и следует «как тень» за опытным сотрудником.	Возможность наблюдать как выполняет задачи сотрудник, который сталкивается с ними практически каждый день, более наглядно демонстрирует обучающемуся функции, которые он должен выполнять.
Buddying (от англ. buddy – товарищ)	Метод партнёрства для нового сотрудника, который помогает ему первые 2 месяца после найма. В первую очередь Buddy ответственен за предоставление советов и руководств по ежедневным делам. Buddy находится в равном статусе с новым сотрудником, за исключением того, что у него должен быть большой опыт работы в компании.	Помогает новому сотруднику влиться в культуру компании, получить советы по выполнению рабочих задач от опытного коллеги.
Secondment (от англ. secondment — командирование)	Метод предоставляет возможность сотруднику временно поработать в другой компании или отделе, отличающимся от того, в котором сотрудник работает. Различают два вида secondment: 1) внутренний – сотрудник переходит в другое подразделение в своей организации; 2) внешний – сотрудник временно работает в другой организации.	Помогает сотруднику развивать свои навыки, расширить кругозор и получить новый опыт работы. Работодатель же извлекает выгоду из дополнительных навыков и опыта, которые возвращаются в бизнес. Улучшает гибкость и адаптивность сотрудников.
Коучинг (от англ. coaching – тренерство)	Метод коучинга направлен на максимально полное раскрытие потенциала новичка и обычно проходит в виде встреч «один на один» с сотрудниками.	Метод, позволяющий сотруднику посмотреть на свои возможности и свою работу по-новому.
Менторство (от лат. mentos – намерение, цель, дух, mon-i-tor – тот, кто наставляет)	Метод менторства направлен на постоянную поддержку сотруднику, во время адаптации, ментор консультирует и обучает, помогает повысить производительность труда и адаптироваться в социальной среде.	Предоставляет психосоциальную поддержку, помогает сотруднику в сложных задачах, пример в работе, введение в политику организации, поддержка в продвижении сотрудника.
Наставничество	Метод обучения нового сотрудника квалифицированным специалистом, наставником может быть линейный сотрудник или руководитель отдела.	Главные преимущества данного метода – передача информации и рекомендаций в рабочих задачах на основе анализа личного опыта; мотивация нового сотрудника; донесение корпоративной культуры и ценностей компании; предостережение от возможных ошибок.

*Составлено по: Панфилова, А.П. Наставничество и обучение на рабочем месте: терминологический анализ зарубежных методов / А.П. Панфилова // Современные технологии управления. 2016. № 12 (72). С. 7 – 12. Кобцева М.И. Использование современных инновационных технологий в процессе управления трудовой адаптацией персонала / М.И. Кобцева // Экономика и социум. 2017. №2(33). С. 1497-1502.

Современные организации ориентируются на использование инновационных технологий и методов в программе адаптации, которые позволяют быстро и грамотно доносить информацию новым сотрудникам.

Такие технологии предлагают нестандартные решения различных ситуаций, помогают ознакомиться с необходимыми советами для работы, с культурой организации, нормами, ценностями, задачами на предстоящий день и т.д., другими словами, обеспечивают поддержку новым сотрудникам в любое время.

Одним из инновационных подходов при введении сотрудника в организацию является использование технологии геймификации. В первые дни работы новый сотрудник перегружен информацией, которая поступает с разных сторон, пытается всё усвоить, что может вызвать чувство дискомфорта. Но этого можно избежать и помочь новому сотруднику пройти адаптацию увлекательно и структурированно.

Анна Михель, HR менеджер/кадровый консультант (ex. Out of Cloud, Росгосстрах), предлагает инструмент в виде «карты новичка», новый сотрудник, будучи главным героем использует собранную информацию для знакомства с окружением, накапливает баллы и проходит уровни и в конце достигает конечной цели. На финише своего пути, команда поздравляет нового сотрудника с успешным прохождением адаптации, может подарить какой-то символический подарок. Благодаря этому инструменту новичок быстро приобретает навыки, необходимые для выполнения повседневных обязанностей, решает задачи, связанные с целевой работой, учится принимать решения и использовать полученные знания. Технология геймификации встречается с растущим интересом и одобрением руководства в современных организациях.¹³

Корпорация «Google» использует в своей программе адаптации технологию роботизации, инструментом которой является система оповещений «Just-in-Time», работающую в режиме реального времени. Она позволяет следить за выполнением ключевых этапов адаптации таких как: нахождение наставников для новых сотрудников, слежение за периодичностью встреч с новыми сотрудниками. Эти уведомления рассылаются HR специалистам, чтобы ничего не затерялось. Данная система работает 24/7, сотрудник в любое время может узнать интересующий его вопрос, не ожидая ответа от менеджера.¹⁴ Когда компании гиганты используют такие системы, это позволяет уделить внимание каждому новому сотруднику и предоставить HR специалисту удобный способ слежения за тем, как

¹³ URL: <https://marhr.ru/geymifikaciya-v-adaptacii> (Дата обращения: 16.06.2019) – Михель.А. Геймификация в адаптации.

¹⁴ URL: <https://betanews.com/2018/05/30/an-inside-look-at-googles-hiring-and-onboarding-processes/> (Дата обращения: 20.06.2019) – Klazema M. An inside look at Google's hiring and onboarding processes.

продвигается адаптация у каждого новичка. Использование современных технологий в процессе адаптации позволяет менеджерам по персоналу планировать и выполнять входящие задачи быстрее, что экономит их время. Все необходимые корпоративные формы могут распространяться в электронном виде, заполняться в режиме онлайн новыми сотрудниками и обрабатываться быстрее.

Технология роботизации способствует получению регулярной обратной связи HR специалистам от сотрудников и удобному ведению аналитики, а также предоставлять оперативные ответы и актуальную информацию сотрудникам. Результатом разговора между организацией и сотрудником может стать основа для успешных взаимных отношений в долгосрочной перспективе. Для организации разговор во время адаптации является одним из средств повышения эффективности, а также поддержания мотивации. Для сотрудника это возможность получить представление о собственной важности в данной организации и стимулировании профессионального развития.

Большинство компаний разрабатывая адаптационную программу персонала, не останавливаются на какой-то одной технологии, напротив дополняют её, комбинируя различные технологии и методы адаптации, тем самым повышая эффективности программы адаптации.

Рассмотрим примеры адаптационных программ, используемые в современных организациях.

Крупнейший банк в России ПАО «Сбербанк» для специалистов и руководителей в своей организации в 2017 году создали программу адаптации, участниками которой стали более 2 тыс. новичков по всей стране. Проводятся семинары и бизнес-завтраки с участием топ-менеджеров. Для всех новых сотрудников в ПАО «Сбербанке» проводятся адаптационные мероприятия «Добро пожаловать в Сбербанк», обучающие вебинары. Применяется система наставничества, ведется мониторинг эффективности процесса адаптации в целом. Также, создан институт Buddy и мобильное приложение для помощи новым сотрудникам. После внедрения дополнительных адаптационных программ произошло снижение текучести кадров с 18,4% (2014 г.) до 14,3%.¹⁵

В ПАО «Газпром нефть» текучесть кадров организаций группы ПАО «Газпром» в отчетном году составила 4,7%, при этом в дочерних обществах, осуществляющих добычу, транспортировку, переработку и хранение газа, значение показателя текучести кадров традиционно низкое 1,3%. Для специалистов с малым опытом работы и специалистов, впервые пришедших на работу в газовую отрасль, предусмотрены специально разработанные

¹⁵ URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/sberbank_annual_report_2017_rus.pdf (Дата обращения: 11.04.2019) – Годовой отчет // ПАО Сбербанк. 2017.

программы по обучению и адаптации. Например, корпоративная целевая программа послевузовского обучения «Школа подготовки молодых специалистов ПАО «Газпром»», позволяют адаптировать специалистов к отрасли, определить их профессиональные качества и привить фирменные ценности и нормы.

В ПАО «Газпром нефть» созданы комиссии по работе с молодежью, которые защищают интересы молодых сотрудников и участвуют в программах адаптации новых сотрудников. Программы адаптации «Три рубежа».

Это комплекс обучающих и развивающих мероприятий для молодых сотрудников дочерних и зависимых обществ компании ПАО «Газпром нефть», рассчитанный на три года, где каждый «рубеж» соответствует одному году работы сотрудника. Для успешного прохождения программы создается индивидуальный план развития, в котором записывают развивающие мероприятия для сотрудника, а также результаты их прохождения.¹⁶

Компания ООО «Enter Связной» использовала программу адаптации, которая была самостоятельно разработана их компанией и представляет собой «Путь силы», идея была взята из фильма «Звездные войны».¹⁷ К сожалению, компания была закрыта в 2017 г. из-за банкротства, но программа адаптации компании достойна внимания.

Джедаями называли сотрудников, которые выполняли роль наставников, а подаванами являлись новые сотрудники. При этом ответственный за программу адаптации заранее предоставлял данные о том, что новый сотрудник скоро придет в компанию и подбирал соответствующих джедаев для подаванов.

Алексей Дмитриев, директор по корпоративному развитию компании ООО «Enter Связной», описывал два правила данной программы, это: «Джедаи работают парами, и они должны быть из любых подразделений, кроме того, куда выходит новичок. Парами работать удобнее, во-первых, из-за разного графика загруженности, во-вторых, так проще общаться с незнакомым человеком».

Программу можно разделить на несколько этапов:

- 1) Заочное знакомство. За день до выхода нового сотрудника на работу ему звонит джедай, для того чтобы представится и попросить его связаться с ним, как только он придет. Все это делается для того, чтобы показать новичку офис и рассказать о компании. Так же джедай должен убедиться, что все готово к приходу новичка (компьютер, рабочее место, помнит ли руководитель).

¹⁶ URL: http://ir.gazpromneft.ru/fileadmin/user_upload/documents/annual_reports/gpn_ar17_rus.pdf (Дата обращения: 13.04.2019) – Годовой отчет // ПАО Газпром. 2017.

¹⁷ URL: <https://hr-portal.ru/article/adaptaciya-personala-programma-primery-vnedrenie> (дата обращения: 15.04.2019) – Кузьмичева С. Адаптация персонала: программа, примеры, внедрение // HR-портал.

2) Первый рабочий день нового сотрудника. Ему показывают офис, помогают с оформлением, получением пропуска, паролей, знакомят с коллективом, рабочем местом, с ценностями и правилами компании.

3) Последующие дни. Далее новый сотрудник в любой момент может обратиться к своему джедаю, чтобы он посоветовал или подсказал как решить ту или иную проблему, к кому можно обратиться с ней. По окончании испытательного срока, подавана просят оценить наставничество джедая.

Компания «L'Oreal» начинает приветствия в первый день своего нового сотрудника со слов: «Наша цель заключается в разработке успешных, целеустремленных и взаимовыгодных отношений с каждым из наших сотрудников!». Компания имеет двухлетний опыт по использованию программы адаптации «L'Oreal Fit», которая включает в себя:

- обучение и обсуждения за круглым столом;
- встречи с ключевыми инсайдерами;
- обучение на рабочем месте при поддержке линейного руководства;
- индивидуальное наставничество и поддержка со стороны HR.¹⁸

Бауэр Т.Н. в своей работе приводит case study эффективных программ адаптации в крупных организациях. Рассмотрим некоторые из них.

Case study Microsoft:

Майкрософт понадобилось создать масштабируемую, высококлассную систему для адаптации более 8 тысяч новых сотрудников по всему миру. Миссия корпоративной адаптации состоит в том, чтобы повысить качество адаптации новых сотрудников с помощью высококачественных масштабируемых программ и платформ адаптации, которые поддерживают бизнес-цели Microsoft, способствуют корпоративной культуре и создают организационные возможности для взаимодействия во время адаптации. Для этого команда HR специалистов разработала адаптационную программу, в основе которой лежат следующие принципы:

- менеджеры играют важную роль в адаптации сотрудников;
- коллеги предоставляют неформальную помощь в обмене знаниями, и ответах на вопросы;
- адаптация – «работа каждого», а не только работа HR;

¹⁸ Bauer T. Onboarding new employees: maximizing success // The SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series, Alexandria. 2010, p.2.

— члены команды играют важную роль в поддержке, обмена знаниями и в создании доброжелательного климата.¹⁹

Case study Bank of America:

«Bank of America» разработала собственную программу для адаптации руководящих должностей. В основе было положено 3 основных цели: уменьшить издержки при смене руководящих позиций, ускорить процесс адаптации руководителей и обеспечить беспрепятственный процесс адаптации новых руководителей. Уход руководителей из «Bank of America» составляет 12%, в то время как средний показатель по другим крупным организациям составляет 40%, это свидетельствует о высокой лояльности сотрудников к своей организации, а способствует этому эффективная система адаптации, которая:

- рассматривается как раскрытие сотрудника;
- затрагивает всех ключевых заинтересованных лиц;
- поддержка оказывается со стороны нескольких организационных ресурсов;
- во время адаптации особое внимание уделяется качеству взаимодействий.²⁰

Case study IBM «Процесс ассимиляции»:

IBM в ходе реструктуризации и большей рабочей мобильности требовалось переработать свой процесс адаптации персонала. Осознав какие затраты приходится на процесс найма и адаптации, компания пришла к новой системе, которая позволила компании перейти с уровня 2 до уровня 3 в процессе адаптации. Понимая также, что новые сотрудники имеют другие потребности, чем сотрудники с более длительным сроком службы, IBM создала процесс ассимиляции, который состоит из следующих принципов:

- процесс адаптации разбит на три этапа: принятие, начало и образование связей;
- принятие происходит в первый день, на этом этапе сотрудник настраивает свое рабочее окружение, знакомится с менеджером и командой и наставником;
- начало занимает следующие 30 дней, на этом этапе сотрудник получает доступ к внутреннему порталу для адаптации, заполняет бумажные документы. Менеджеры за этот месяц перераспределяют ресурсы, уточняют роли и разграничивают зоны ответственности, поощряют нового сотрудника и назначают периодические встречи чтобы отслеживать прогресс;

¹⁹ Bauer T. Onboarding new employees: maximizing success // The SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series, Alexandria. 2010, p.12.

²⁰ Bauer T. Onboarding new employees: maximizing success // The SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series, Alexandria. 2010, p.14.

— образование связей проходит следующий год, и тоже в свою очередь делится на 3 фазы. В время первой фазы ключевым является составление новых связей и налаживание контактов, во второй фазе сотруднику предстоит сосредоточиться на собственных достижениях и понимании процессов IBM, в конце года новый сотрудник считается полностью адаптированным;

— важной частью процесса является наставник, который обменивается с новичком своими знаниями, советами в неформальной обстановке для того, чтобы помочь передаче корпоративных культурных ценностей.²¹

В первой главе была представлена теоретическая часть по процессу адаптации персонала. Рассмотрены условия, которые необходимо соблюдать для достижения успешности адаптации персонала. Приведены примеры методов адаптации персонала в современных организациях, а также кейсы крупных организаций по эффективной адаптации персонала. Анализ представленных материалов позволяет сделать вывод, что эффективная система адаптации персонала является ключевой частью стратегии управления человеческими ресурсами. Руководители должны понимать, что качественная программа адаптации персонала – важный фактор для достижения успеха всей организации. Знакомство с новой организацией в дружественной атмосфере, при постоянной поддержке со стороны самой организации мотивирует нового сотрудника на выстраивания прочных отношений, основанные на лояльности к компании. Следует отметить, что данный процесс занимает у HR специалиста крупной компании достаточно много времени. Поэтому существует необходимость оптимизировать процесс адаптации персоналом, делая его более эффективным и менее затратным для организаций.

²¹ Bauer T. Onboarding new employees: maximizing success // The SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series, Alexandria. 2010, p.4.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ РОБОТИЗАЦИИ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Анализ практик роботизации процессов адаптации персонала

На сегодняшний день современные организации активно разрабатывают и внедряют технологию роботизации процесса адаптации персонала.

В данной работе под термином «Роботизации» подразумевается технология, основанная на искусственном интеллекте, не требующая вмешательства человека, способная самостоятельно выполнять сложные комплексные задачи, кроме контроля результатов процесса.

Инструментом роботизации процесса адаптации персонала в наши дни является чат-бот, индивидуально разработанный в каждой организации. Чат-боты существуют уже много лет, но в настоящее время они возвращаются из-за роста AI и IoT. Первым чат-ботом была компьютерная программа Eliza, взаимодействующая с естественным языком, созданная Джозефом Вейзенбаумом в 1966 году.²² Она считается бесполезным чат-ботом, поскольку в основном перефразирует все, что говорит пользователь, и ставит его текст обратно как вопрос.

Термин «бот» происходит от термина «робот». Существует множество определений для обозначения чат-ботов – разговорные агенты, диалоговые системы и виртуальные помощники. Это связано с тем, что построено несколько систем, которые похожи по назначению, но имеют различную техническую архитектуру.

Термин «чат-бот» был придуман Майклом Молдина (создателем Verbot, Джулия) в 1994 году для описания разговорных программ. Чат-бот (от англ. — chatterbot) — это компьютерная программа, которая ведет разговор с помощью слуховых или текстовых методов.²³ Некоторые чат-боты используют сложные системы обработки естественного языка, но одновременно существует много простых систем сканирования ключевых слов на входе, а затем выбор ответа, который совпадает с большинством ключевых слов или наиболее похож на шаблон формулировки из базы данных.²⁴

Активное развитие чат-ботов началось в 2016 году, на это повлияло массовое внедрения мобильных интернет-платформ для обмена сообщениями, по данным Business Insider (2016), около 3 миллиардов человек во всем мире используют приложения для обмена мобильными сообщениями, такие как Facebook Messenger, WeChat, Skype, Telegram, Slack, WhatsApp, Viber

²² Weizenbaum J. ELIZA – a computer program for the study of natural language communication between man and machine // Communications of the ACM. 1966. Vol. 9. No.1, pp. 36 – 45.

²³ URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Chatterbot> (Дата обращения: 05.10.2019) – Chatterbot // Wikipedia, the free encyclopedia.

²⁴ Messina C. The Bots and the Year of Conversational Commerce // A Medium Corporation. 2017.

и Kik.²⁵ С помощью использования чат-бота получать информацию стало более доступно и удобно.

Таким образом, чат-бот — компьютерная программа на основе искусственного интеллекта, взаимодействующая с человеком в режиме реального времени с помощью естественного языка.

Было отмечено, что 90% времени, которое мы проводим на мобильных устройствах, приходится на электронную почту и платформы обмена сообщениями.²⁶ Известно и то, что миллениалы особенно любят пользоваться чат-ботами, поскольку эта технология соответствует их привычкам и рутине.²⁷

Сегодня чат-боты готовы революционизировать способ нашего общения и распространяться во все возможные области взаимодействия с человеком, начиная от простых погодных чат-ботов, которые сообщают ежедневный прогноз, до новостных чат-ботов, которые информируют о текущих событиях, или чат-ботов для поиска поездки (таких как чат-бот Uber, который был создан как альтернатива приложению). Кроме того, есть чат-боты, доступные для большинства общих областей электронной коммерции (например, заказ еды) и чат-боты для получения информации по различным темам (госуслуги, покупка билетов и т.д.).

Чат-боты уже используются для помощи HR специалистам, чтобы развивать коммуникацию с сотрудниками в удобной для них форме. Например, Jane (чат-бот, работающий на платформе Slack, который может ответить сотруднику на вопросы в режиме реального времени), Муа (чат-бот помощник по набору персонала), или Talla (чат-бот, ориентированный на отправку опросов и сбора обратной связи от сотрудников), чат-боты способствуют улучшению процесса адаптации и успеху новичков в организациях, позволяя наладить связь и заполнить пробелы в поиске небольших фрагментов важной информации неформальным способом по запросу. В зависимости от объема функций, с которыми может справиться чат-бот в управлении человеческими ресурсами разделяют три вида (См. Табл. 2.1.1): 1) поисковый; 2) коммуникативный (письменная и устная коммуникация); 3) синтетический (совмещение нескольких программ – ботнеты).²⁸

²⁵ Følstad, A., Brandtzaeg, P.B. Chatbots and the new world of HCI // Interactions 24. 2017, pp. 38 – 42.

²⁶ URL: <https://chatbotmagazine.com/the-complete-beginner-s-guide-tochatbots-8280b7b906ca> (Дата обращения: 15.12.2019) Schlicht, M. The Complete Beginner's Guide To Chatbots. Chatbots Magazine.

²⁷ URL: <https://venturebeat.com/2016/08/18/5-reasons-millennials-love-chatbots/> (Дата обращения: 06.12.2019) – Holt, D. 5 reasons millennials love chatbots.

²⁸ Минина В.Н. HR-БОТЫ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ / В.Н. Минина // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2019. №18(3), pp. 400-418.

Таблица 2.1.1.

Виды HR-ботов в практике управления человеческими ресурсами

Вид HR-бота	Пример	Функционал	Компания
1	2	3	4
Поисковый	Skillaz	Массовый рекрутмент (подбор): поиск резюме на рабочих сайтах; онлайн-анкетирование кандидатов с последующим ранжированием; рассылка СМС с приглашением на интервью	ПАО «Вымпелком», ПАО «Банк «ФК Открытие»», ПАО «Газпром нефть», «Азбука вкуса», ПАО «Почта-банк», АО «Альфа-Банк», Uber и др.
	Job Pal	Рекрутмент: поиск и скрининг резюме кандидатов через мессенджер Twitter	AIRBUS, StepStone, TALENTSOFT и др
	TARA Yodas	Рекрутмент: поиск и скрининг резюме ИТ специалистов в соцсетях, на рабочих сайтах, на площадке GitHub	CISCO, GSVLabs, SubwayTalent и др.
Коммуникативный	VCV	Рекрутмент (отбор): рассылка кандидатам приглашений на интервью; видеозапись интервью с кандидатом по заранее составленным рекрутерами вопросам	Mars, «Балтика», «Билайн», ПАО «Ростелеком» и др.
	Мия	Рекрутмент (подбор, отбор): ответы на типовые вопросы соискателей; оценка соискателей с последующим рейтингованием	L'Oréal, PepsiCo, Adecco, Advantage Solutions и др.
Синтетический	Робот Вера	Рекрутмент (подбор, отбор): подбор резюме под вакансию на рабочих сайтах; удаление дублей резюме; телефонные звонки кандидатам; предоставление соискателям информации о компании; видео- интервью с кандидатами	ПАО «МТС», X5 Retail Group («Пятерочка»), ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», «Дикси» и др.

*Источник: Минина В. Н. 2019. HR-боты в управлении человеческими ресурсами организации. Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент 18 (3), С. 400–418.

В данной работе мы не будем углубляться в детали технологий машинного обучения, естественного языка и искусственного интеллекта, однако стоит понимать, что эти понятия сильно связаны с темой чат-ботов. Следующие понятия приведены для ясности изложения. Бернард Марр определяет искусственный интеллект как обобщение компьютеров, которые способны выполнять задачи и вести себя таким образом, что это поведение можно было бы назвать разумным или человеческим, путем имитации процесса принятия решений человеком. Более того, машинное обучение (от англ. machine learning (далее ML)) представляет из себя подобласть искусственного интеллекта, основанный на подходе самостоятельного извлечения закономерностей из данных. Наконец, обработка естественного языка (от англ. natural language processing (далее NLP)) современный подход к проблеме понимания естественного языка компьютерами, призванный обеспечить возможность отвечать людям на их языке в письменной или устной форме. Машинное обучение

используется для понимания множества нюансов естественного языка и обучения чат-ботов отвечать в форме, понятной определенной аудитории.²⁹

На сегодняшний день выделяют два вида чат-ботов:

1) Чат-боты, работающие на основе запрограммированных сценариев с множественным выбором, например, опция А ведет к опции В, отвечают на конкретные команды, определенные правилами, и не может обрабатывать информацию, если она не введена правильным образом.

2) Чат-боты, использующие ML и NLP для выявления моделей общения с пользователями. Благодаря постоянному взаимодействию с людьми модели учатся подражать реальным разговорам и реагируют на устные или письменные запросы, помогая найти ответы. Поскольку при разработке чат-ботов используют искусственный интеллект, это позволяет предоставлять пользователям более точные и интеллектуальные ответы.³⁰

Приведем пример диалогового скрипта чат-бота и сотрудника:

Сотрудник А: Привет

Чат-бот: Привет А! Добро пожаловать в ...! Я местный бот и буду делиться с тобой своими знаниями о нашей компании. У тебя сегодня первый рабочий день?

Сотрудник А: Да

Чат-бот: Ну что ж, для начала я покажу тебе твоего наставника и команду (тут фотографии/фио/почта коллег) и карту нашего офиса, рабочее место твоей команды выделено зеленым. Когда познакомишься нажми “далее”

Сотрудник А: Далее

Чат-бот: А теперь лови свой план на сегодняшний день: Когда познакомишься нажми “далее”

Сотрудник А: Далее

Чат-бот: Вижу с планом тебе всё понятно, теперь держи задачи на сегодняшний день.

Под конец рабочего дня наш бот пишет сотруднику:

Чат-бот: Сотрудник А, как прошел твой первый рабочий день?

Сотрудник А: Пишет ответ (который потом в своем кабинете видит hr)

Чат-бот (вариант ответа №1): Я рад, что у тебя всё хорошо (некоторые чат-боты могут понимать тональность сообщения, что позволяет им подбирать уже подходящий ответ).

²⁹ URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/12/06/what-is-the-difference-between-artificial-intelligence-and-machine-learning/3/#25d643942bfc> (Дата обращения: 14.12.2019) – Marr B. What Is The Difference Between Artificial Intelligence And Machine Learning? Forbes.

³⁰ Perez-Marin C., Pascual-Nieto I. Conversational Agents and Natural Language Interaction: Techniques and Effective Practices, Chapter: Embodied Conversational// IGI. 2011, pp. 254-281.

Чат-бот (вариант ответа №2): Оцени, как прошел твой день по шкале от 1 до 5, где 1 – совсем плохо, а 5 – отлично. (можно отправить чек-лист сотруднику, чтобы он смог отметить задачи, которые получилось сделать и задачи, которые вызвали трудность).

Сотрудник А: Оценивает

Чат-бот: Оцени своего наставника по шкале от 1 до 5, где 1 это..., а 5 это...

Сотрудник А: Оценивает

Чат-бот: Спасибо тебе за ответы! До завтра!

Анализируя практики внедрения чат-бота в процесс адаптации персонала можно выделить такие продукты как:

Plor – чат-бот, который в игровой форме помогает знакомиться со своими коллегами. Данный чат-бот способствует ускорению процесса знакомства и вхождению в коллектив новому сотруднику. Plor интегрирован в корпоративный мессенджер Slack, показывая фотографии аккаунтов он запрашивает имя коллеги, за правильный ответит сотрудник набирает баллы, сотрудник набравший больше всего баллов за месяц становится победителем внутри организации.

Дополнительным инструментом для адаптации персонала в мессенджере Slack является чат-бот Aboutme, он предоставляет информацию о членах команды с помощью запроса username. Чат-бот берет информацию о сотрудниках из их профилей в Slack, дополнительно через чат-бот есть возможность создать персональную страницу с информацией о себе.

ИТ-компания «OSA Hybrid Platform», офисы которой находятся по всему миру, разработали чат-бота и внедрили его в мессенджер Slack. Чат-бот компании отвечает за такие функции как: предоставление доступа к необходимой информации о компании, помощь в информировании коллег о планах поработать удаленно или об уходе на больничный, сбор предложений/идей/замечаний сотрудников, поздравление сотрудников с днем рождения и окончанием испытательного срока.

Благодаря удобной навигации для каждого подразделения, сотрудник может получить различные блоки информации, например, узнать о дресс-коде в компании, рабочих часах, ближайших мероприятиях, начисления заработной платы, уход в отпуск. Ещё одним достоинством данного чат-бота является его интеграция с Google календарем, с помощью этой функции сотрудник может удобно и быстро планировать свои рабочие дни, ознакомиться с календарем своих коллег, если хочет выбрать время для встречи с ними, забронировать переговорную комнату или добавить событие не только себе в календарь, но и выбранным коллегам.

В феврале 2018 года компания «Comindware» внедрила Comindware Business Application Platform ((BPMS) цифровизация бизнес-процессов HR)) в организацию «Крок».

Для оптимизации HR процессов, пользовательского опыта сотрудников и соискателей, взаимодействующих с HR отделом, разработали единую систему интегрированных приложений с применением роботизации Robotic Process Automation (RPA) и NLP с элементами машинного обучения.

HR специалисты выделили основные офисные процессы для первоначальных функций чат-бота, например, заказ командировки, бронирование переговорных комнат, оформление пропусков для гостей, напоминание для сотрудников. Касательно процесса адаптации персонала, HR специалисты делали упор на такие функции чат-бота как: знакомство с компанией, помощь с документами (оформление/командировки/отпускные), помощь в бронирование переговорных комнат, напоминания для сотрудников, инструктаж по безопасности, планы на рабочий день и ответы на часто задаваемые вопросы, если чат-бот не знает ответа, то переключает запрос на HR специалиста.

Внедрение чат-бота сократило время на рутинную работу сотрудников HR департамента компании. Использование роботизации по организации обучающих мероприятий в компании сократило сроки исполнения в среднем на 91%. Формирование списков участников на внутреннее обучение занимает в 4 раза меньше времени. Замена Excel-файлов на автоматизированные решения с интуитивным интерфейсом упростила контроль процессов по подготовке обучающих курсов, эффективности кадровых процессов по выдаче справок, заключение договоров с подрядчиками и оплате счетов. Руководитель направления цифровых проектов компании «Крок» Феликс Скворцов отметил: «Продукт Comindware позволил нам создать гибкое решение для автоматизации бизнес-процессов в компаниях. Первым заказчиком стала HR-команда «Крок». Всего за полгода нам удалось сократить трудозатраты HR специалистов на 3000 человеко-часов».³¹

«Сетелем» банк превратил адаптацию в отлаженный процесс с помощью чат-бота. «Сетелем» банк является лидером на рынке в автокредитовании, специфика их бизнеса заключается в том, что 3000 сотрудников, кредитные эксперты «Сетелем» банка, работают удаленно на территории партнеров компании и встречаются со своими руководителями один раз в месяц.

³¹ URL:

[\(http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%9A%D1%80%D0%BE%D0%BA_\(Comindware_Business_Application_Platform\)\)](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%9A%D1%80%D0%BE%D0%BA_(Comindware_Business_Application_Platform)) (Дата обращения: 07.11.2019) – «Крок» внедрил платформу Comindware для цифровизации бизнес-процессов HR.

HR департамент внедрил технологию роботизации для управления адаптацией сотрудников, работающих в разных частях страны. HR специалисты самостоятельно разработали и внедрили чат-бота, без поддержки ИТ-отдела, за 3 месяца.

Лариса Чиликина Ex-HRD «Сетелем» банка, представила результаты проекта по внедрению роботизации адаптации персонала:

- численность персонала банка – 6800 человек;
- линейный персонал – 3700 человек;
- персонал, работающий на удаленных территориях – 1800 человек;
- частота визитов руководителя удаленной точки – 1 раз в 3 месяца;
- текучесть на испытательном сроке на конец 2016 года – 53%.

Лариса Чиликина, подчеркнула в своей презентации, что системы адаптации в компании не было совсем. Процесс разработки и запуска чат-бота занял 3 месяца:

- HR команда потратила на изучения опыта разработки чат-ботов 1 неделю;
- на разработку платформы для создания универсальных чат-ботов у HR команды ушло 4 недели;
- неделя ушла на создание чат-бота для адаптации персонала;
- на пилотирование чат-бота потратили 3 недели;
- доработка платформы и чат-бота заняла 2 недели;
- 1 день был отведен для запуска на весь банк.

HR департамент «Сетелем» банка выделили 4 главные задачи, в решении которых персоналу в процессе адаптации будет помогать чат-бот:

- документооборот (отпуск/больничный и тд.);
- льготы (осведомление о льготных продуктах компании для сотрудников);
- карьерный рост (помощь в переходе в офис, вопросы о повышении);
- форс-мажор (помощь в трудных ситуациях, например, как аннулировать договор с клиентом).

Запуск пилотного проекта по роботизации процесса адаптации персонала:

- запустили на 3 региона – Москва, Сибирь, юг;
- вовлеченность – 230 человек активно пользовались чат-ботом;
- 53% сотрудников знали, что такое чат-бот и для чего он нужен;
- 29% сотрудников что-то слышали о чат-боте;
- 94% сотрудников дали положительную обратную связь – удобно задавать вопросы, получать быстрый ответ;
- всего было задано 1539 вопросов, внесено 6 предложений по улучшению.

После пилотного проекта HR департамент смог проанализировать наиболее волнующие факторы своих сотрудников, а именно:

- мотивация;
- рабочий график;
- конфликты с руководством;
- форс-мажор;
- карьерный рост;
- отпуск;
- льготы.

Результаты, полученные по итогам запуска чат-бота в компании «Сетелем» банк (01.04.17 – 30.06.17):

- 1539 человек – число пользователей, из них 320 человек – новые сотрудники;
- в первом квартале 2017 отток – 49%, во втором квартале 2017 – 40%;
- данные и аналитические отчеты берутся из веб-бьютора;
- скорректирована программа обучения новых сотрудников;
- чат-бот гибко реагирует на новые запросы.

Технологии, с помощью которых HR департамент создавал чат-бота для персонала:

- Django – веб-сервер и фреймворк для разработки веб-приложений;
- чат-бот был написан на языке программирования Python;
- использовали сервер баз данных MySQL для хранения конфигураций и знаний чат-бота;
- платформа размещалась на хостинге Heroku.

Лариса Чиликина отметила, что чат-бот будет также полезен и удобен в использовании для кросс-функциональной оценки, массового подбора, тестирование на знание продукта («Своя игра»), exit-интервью.³²

Компания «HR Messenger», занимающаяся оптимизацией рабочих процессов, внедрила в торговую компанию чат-бота в адаптацию персонала. Деятельность компании заключается в поставке бытовых товаров по всей России, крупнейшие подразделения компании находятся в 5 регионах страны, численность сотрудников 11000 по всей России. HR команда загружена большим объёмом работы, ежедневно выходят новые сотрудники, HR специалистам становится труднее контролировать качество и успешность процесса адаптации новичков.

³² URL: <http://hr-media.ru/kejs-chat-bot-kak-instrument-adaptatsii-personala/> (Дата обращения: 01.12.2019) – Кейс. Чат-бот, как инструмент адаптации персонала.

Чтобы повысить эффективность процесса адаптации, было принято решение внедрить помощника для HR команды, а именно чат-бота, который поможет HR специалистам с задачами по адаптации персонала, тем самым позволяя тратить больше времени на аналитику бизнес-процессов.

В процессе адаптации персонала в торговой компании к каждому новому сотруднику прикрепляется наставник, который обучает основам работы на предприятии, проводит инструктаж по технике безопасности, презентует общую информацию о компании и т.д. Главными задачами чат-бота являлись: сбор обратной связи от новых сотрудников, отслеживание, как проходит процесс адаптации, на какой стадии находится сотрудник. Решением этих задач было интегрирование чат-бота в мессенджер WhatsApp, где он будет взаимодействовать с сотрудниками. Чат-бот отправляет сообщения (напоминания/уведомления), тем самым отслеживая, на каком этапе процесса адаптации находится сотрудник. Ещё одной функцией чат-бота является сбор обратной связи от сотрудников. Анализируя ответы, можно выявить сильные и слабые стороны процесса адаптации персонала, качество работы наставников.

Благодаря внедрению чат-бота в управление адаптацией персонала торговая компания получила возможность контролировать данный процесс на всех предприятиях в 5 регионах. HR департамент с помощью чат-бота анализирует качество работы наставников, как проходят этапы адаптации у новичков, на каком этапе у них возникают трудности.

Результаты внедрения чат-бота: 73% сотрудников положительно оценивают работу HR департамента, 87% сотрудников довольны условиями труда, 75% получили график обучения в 1-й день и на 33% возросла удовлетворённость работой наставников.³³

В 2017 году компания «Ernst & Young» признала необходимость внедрения новых технологий в адаптацию и создания инновационного опыта трансформации HR процессов.

В компании «Ernst & Young» в штате 250 000 специалистов, расположенных по всему миру и их число, постоянно растёт. Организация получает более 2 миллионов заявления о приеме на работу каждый год и нанимает в среднем 1 человека каждые 8 минут. Возраст специалистов в компании также меняется, почти 75% сотрудников – миллениалы. Люди, которые большую часть своей жизни погружены в цифровой мир, ожидают от нового места работы удобной навигации.

Чат-бот «Goldie» был разработан с помощью искусственного интеллекта и благодаря тому, что каждый день ему задают более 15 тыс. вопросов его модель тренируется с большой скоростью, что улучшает его работу и понимания запросов от сотрудников.

³³ URL: <https://hrmessenger.com/keisy/retail-company#> (Дата обращения: 01.12.2019) – Кейс торговой компании по адаптации сотрудников в 5 регионах.

Функциональность «Goldie» включает в себя: введение в компанию, знакомство с важными людьми в компании, ответы на типичные вопросы сотрудников, помощь с организационными вопросами. Чат-бот был запущен в 150 странах, для 250 000 сотрудников в течении 31 дня, ответил на 500 000 вопросов уже через 28 дней после запуска и достиг ROI через 1 неделю.

Внедрения чат-бота «Goldie» привело к беспрецедентному вовлечению сотрудников, трансформации HR процессов, быстрому возврату в инвестиции и существенной ежегодной экономии.³⁴

В 2017 году в «Citibank» в Тель-Авиве, разработали и внедрили чат-бота «CitiBuddy» в адаптацию, в качестве платформы для общения использовали Facebook Messenger. Прежде чем разрабатывать чат-бота составили карту пробелов в адаптации персонала. HR VP поделились своим мнением о слабых сторонах в текущем процессе адаптации:³⁵

— Зарплата и пенсионные права. Новых сотрудников интересует дата выплаты зарплаты и с кем следует связаться для корректировки своих пенсионных прав и сбережений.

— Вопросы первого дня. Новые сотрудники должны быть проинформированы о том, в какое время прибыть в первый день, какие документы они должны взять с собой, где парковаться в здании и с кем встретиться по прибытии. Кроме того, они должны проходить через несколько станций и получать карты (пропуска, пропуск для парковки).

— Бюджет и использование корпоративной карты. Новые сотрудники часто не осведомлены о правах на корпоративную карту и способах её заказа, либо потому, что раньше они не пользовались корпоративной картой, либо у их бывшей компании было другое соглашение.

— Часы работы и удобства офиса. Новых сотрудников следует информировать о часах работы офиса и имеющихся в здании услуг, такие как парковка, парковка для велосипедов, столовая, переговорные комнаты, душевые и т.д. С другой стороны, новых сотрудников часто интересует, как пользоваться принтерами и как подключиться к офисному Wi-Fi.

— Ключевые сотрудники в офисе. В первые дни новые сотрудники обычно нуждаются в помощи поиска администратора офиса, менеджера по безопасности и ИТ-специалиста.

³⁴ URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ai-journey-creates-big-employee-impact/\\$FILE/ey-ai-journey-creates-big-employee-impact.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ai-journey-creates-big-employee-impact/$FILE/ey-ai-journey-creates-big-employee-impact.pdf) (Дата обращения: 21.10.2019) – EY artificial intelligence journey creates big employee impact EY and IBM strategic relationship: a foundation to success.

³⁵ URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1116842/FULLTEXT01.pdf> (Дата обращения: 10.10.2019) – Asher N. Application of A Chatbot as a Facilitator for New Hires Onboarding.

— Вознаграждения. Менеджеры по персоналу выразили мнение о том, что существует несколько неиспользованных вознаграждений сотрудниками. Они хотели бы использовать чат-бота как способ лучше раскрыть доступные преимущества.

После того как основные пункты, которые должны быть донесены новым сотрудникам определены, была составлена карта взаимодействия чат-бота (См. Прил. 1, с. 75).

Для этого тестирования было привлечено 12 новых сотрудников и будущих сотрудников «Citibank», принадлежащих ко всем группам «Citi Innovation Lab». В выборку попали 9 мужчин и 3 женщины в возрасте от 18 до 55 лет, проживающие в районе Тель-Авива и его окрестностях.

Половина выборки составляли новые сотрудники, работающие в «Citibank» от одного дня до месяца. Вторую половину составляли новые сотрудники, которые подписали трудовой договор, но еще не начали работать в офисе. Новые сотрудники получили электронное письмо с просьбой протестировать нового чат-бота, созданного для новичков, которому они могут задавать вопросы и находить информацию о компании. Два сотрудника не ответили на запрос о тестировании чат-бота, поэтому результаты тестов основаны на выборке из десяти пользователей.

Из диалогов между сотрудниками и чат-ботом были получены следующие выводы:

— Все пользователи задали вопрос касательно еды, и большинство из них сделали это в своем первом запросе. Также, были заданы вопросы о вознаграждении сотрудникам и о компании. Стоит отметить, что после быстрого ответа чат-бота пользователи продолжали задавать вопросы, предложенные в меню.

— Один пользователь оставил отзыв с помощью самого чат-бота: «В меню нет опции «назад». Если нежелательная опция была выбрана по ошибке, нет возможности вернуться назад. Только перейти в главное меню».

— Три пользователя задавали вопросы, связанные с коллегами и командами. Это может означать, что существует потенциальная заинтересованность в ознакомлении и изучении деятельности команд и сотрудников.

— Большинство пользователей использовали кнопку быстрых ответов для навигации и взаимодействия с чат-ботом, менее половины пользователей задавали открытые вопросы.

Опрос, проведенный после взаимодействия сотрудников с чат-ботом, дал следующие результаты (все оценки считаются по шкале Лайкерта 1-9):

— Трудности принятия чат-бота в качестве способа общения: семь пользователей в тестирование старше 35 лет. Половина опрошенных пользователей утверждают, что это

было их первое взаимодействие с чат-ботом. Девять пользователей назвали Whatsapp своим любимым мессенджером, а шесть пользователей сказали, что никогда не пользовались Facebook Messenger или не использовали его часто. Для большинства сотрудников использование чат-бота — это относительно новый тип взаимодействия для них, построенный на платформе, которую они в основном знают, но не используют часто.

— Открытость к идее внедрения чат-бота: восемь участников заявили, что они будут продолжать пользоваться чат-ботом и будут рекомендовать данный инструмент другому новичку.

— Чат-бот – эффективный способ распространения новой информации: пользователи сказали, что некоторая информация, предоставленная чат-ботом, была для них новой (среднее значение 5,60, стандартное отклонение 2,22). Учитывая, что около половины выборки составляют сотрудники, работающие в компании около месяца.

— Надежность информации: пользователи заявили, что считают информацию достоверной (среднее значение 7,40, стандартное отклонение 1,64). Это положительный вывод, так как восприятие надежности чат-бота имеет решающее значение для поощрения использования этой технологии в организации.

— Приятный пользовательский опыт: пользовательский опыт чат-ботом был воспринят как довольно приятный (среднее значение 6,80, стандартное отклонение 1,75) – это ещё один важный фактор для его правильной реализации в организации.

— Восприятия интеллекта чат-бота: пользователи описали интеллект чат-бота разумным (среднее значение 5,60, стандартное отклонение 1,64). Это интересное восприятие, поскольку ответы чат-бота являлись линейными и основанными на потоках, без интеллектуальной генерации ответов. Этот вывод доказывает, что эффективное планирование сценариев и основные четко заданные правила для искусственного интеллекта могут эффективно имитировать интеллект.

После первого опроса были внесены изменения в функциональность чат-бота и проведен повторный опрос, также на группе из 12 человек, были выявлены следующие факторы:

— Корреляция между более молодым возрастом и открытостью к внедрению чат-бота: вторая волна пользователей была более опытной в использовании чат-бота – семь испытуемых уже взаимодействовали с чат-ботом. Также, семь пользователей заявили, что обязательно попробуют чат-бота, даже если он не требуется в рамках теста. Во втором тестировании принимали участие более молодые сотрудники, можно предположить, что

существует связь между возрастом и желанием использовать чат-бота. Тем не менее, была небольшая выборка, чтобы делать заключение с уверенностью.

— Второе тестирование показало результаты лучше, чем первое по большинству параметров: уровень новизны информации (среднее значение 6,30 против 5,60 в первом тесте, стандартное отклонение 1,56), приятный опыт пользования чат-ботом (среднее значение 7,40 против 6,80 в первом тесте, стандартное отклонение 1,95) и восприятия интеллекта чат-бота (среднее значение 6,10 против 5,60 в первом тесте, стандартное отклонение 1,96). Надежность информации поддерживалась на том же высоком уровне (среднее значение 7,30 против 7,40 в первом тесте, стандартное отклонение 1,76), что означает, что новые функции не влияют на предполагаемую достоверность информации. Также, девять участников заявили, что определенно порекомендуют этого чат-бота другому новому сотруднику.³⁶

Результаты данного исследования показывают, что чат-боты, такие как «CitiBuddy», являются эффективным способом предоставления сотрудникам быстрого и удобного доступа к информации. Чат-боты способствуют повышению эффективности HR процессов и удовлетворенности сотрудников в эпоху цифровой трансформации. Чат-бот в адаптации помогает новым сотрудникам преодолеть разрыв в общении между сотрудниками и организацией, предоставляя им постоянный и неограниченный доступ к актуальной информации в режиме 24/7 без какого-либо дискомфорта от необходимости отвлекать другого сотрудника.

Обобщая вышеперечисленные данные, можно выделить основные функции (См.Табл. 2.1.2) и цель чат-бота – помощь сотрудникам в процессе адаптации, систематизация процесса адаптации, повышения эффективности данного процесса и сокращение срока адаптации нового сотрудника.

Для того, чтобы чат-бот правильно функционировал рекомендуется создать онлайн кабинет для HR специалиста, который позволит:

- вести мониторинг общения чат-бота и сотрудника;
- видеть прогресс сотрудников, находящихся в процессе адаптации;
- разрабатывать сценарии адаптации для сотрудников по определенным параметрам (должность, отдел);
- добавлять на определенный день сценария уведомление/поручение/опрос;
- контролировать процесс адаптации нового сотрудника (день его адаптации, статус, отправленные сотрудникам сообщения ос);

³⁶ Там же.

— настраивать/добавлять ответы на часто задаваемые вопросы (можно их сгруппировать по нескольким классам, интендам и для каждого подобрать типовые ответы).

Анализ представленных материалов показывает, что чат-бот способен поддерживать постоянную связь между организацией и сотрудником. Кроме того, внедрения чат-бота в адаптацию персонала помогает новым сотрудникам быстрее осваиваться на новом рабочем месте, позволяет получать оперативно ответы на вопросы, тем самым избавляя от необходимости постоянно отвлекать своих наставников. Также следует отметить, что чат-бот является не только помощником для нового сотрудника, но и для наставника и HR специалиста, которые могут удобно получать обратную связь и контролировать на каком этапе адаптации находится новый сотрудник, есть ли какие-то проблемы или же наоборот проходит этапы быстро. Автоматически генерирующееся аналитика позволяет HR специалистам улучшать качество работы наставников/руководителей отдела и корректировать адаптационную программу. Также, возможно анализировать историю чатов, что позволит найти данные, которые не обрабатываются должным образом, или выявить проблемы, которые не решаются организацией. Пример с «Goldie» показывает, что чат-бот экономически выгодный для крупных компаний, также большая численность сотрудников способствует быстрому развитию чат-бота.

Таблица 2.1.2.

Функции чат-бота в процессе адаптации персонала

	Введение в коллектив	Введение в компанию, знакомство с коллегами	Помощь с организационными вопросами	Напоминания / уведомления	Предоставление оперативных ответов 24/7 на часто задаваемые вопросы	Сбор обратной связи	Поддержка внутренней коммуникации	Аналитика	Оптимизация организации обучения в компании	Создание и контроль шагов адаптации по дням работы сотрудника (уведомления/поручения/опросы)
Plor	+									
Aboutme	+									
Чат-бот компании OSA Hybrid Platform		+	+			+	+			
Чат-бот компании КРОК		+	+	+	+	+			+	
Чат-бот компании Сетелем банк			+	+	+	+	+			
Чат-бот торговой компании		+	+	+	+	+		+		+
Goldie		+	+	+	+	+				
CitiBuddy		+	+	+	+	+		+		

*Составлено автором

2.2 Методические подходы к оценке эффективности роботизации

Оценку результатов роботизации предполагается вести по двум направлениям:

1. Оценка бизнес-процесса адаптация персонала.
2. Оценка эффективности чат-бота.

Оценка бизнес-процесса

Для оценки процесса адаптации персонала предлагается сформировать систему сбалансированных показателей в рамках концепции Нортон и Каплана (См. Прил. 5, с. 80). Целевая карта процесса разрабатывается с учетом внедряемых проектов роботизации. Данная концепция предлагает четыре обязательных перспективы:

1. Перспектива «финансы» – дать оценку именно для данного процесса, цель в данной перспективе – сократить расходы на адаптацию персонала.
2. Перспектива «клиенты» – «клиенты» в данной работе – руководители отделов, в которых проходит адаптационный период у сотрудников, цель перспективы – повысить удовлетворенность внутренних клиентов процессом адаптации персонала.
3. Перспектива «внутренние бизнес-процессы» – главная цель данной перспективы – повысить эффективность адаптации персонала.
4. Перспектива «обучение и развитие» – как персонала HR департамента, так и проходящего адаптацию персонала, цель в данной перспективе – вовлечь персонал HR департамента в трансформацию процесса адаптации и повысить удовлетворенность сотрудников данным процессом.

Таблица 2.2.1.

Стратегическая (целевая) карта бизнес-процесса адаптации персонала

Перспективы из ССП	Стратегические цели
Перспектива «Финансы»	Сократить расходы на адаптацию персонала.
Перспектива «Клиенты»	Повысить удовлетворенность внутренних клиентов процессом адаптации персонала.
Перспектива «Внутренние бизнес-процессы»	Снизить текучесть кадров на испытательном сроке.
	Повысить эффективность адаптации персонала.
	Снижение нагрузки наставников/руководителей при адаптации сотрудника.
Перспектива «Обучение и развитие»	Разработать и внедрить чат-бота в адаптацию персонала.
	Повысить удовлетворенность сотрудников процессом адаптации.
	Вовлечение сотрудников в трансформацию HR процессов.

*Составлено автором

Для контроля достижения поставленных целей были предложены метрики целей.

Перспектива: *финансы*.

Цель: сократить расходы на адаптацию персонала.

Показатель: стоимость адаптации одного сотрудника

Рассчитать финансовую перспективу можно с помощью формулы, в которой будут суммироваться: средние трудозатраты сотрудников по должностям (HR, руководитель, наставник), которые принимают участие в адаптации, расходы на проведение Welcome-тренинга, стоимость обучения (стоимость внешнего/внутреннего коуча, стоимость раздаточных материалов/онлайн курсов). Формула стоимости адаптации одного сотрудника индивидуальна для каждой компании, из-за различий внутренних-бизнес процессов.

Характеристика показателя:

- Показатель нужно сравнивать с прошлыми периодами с изменениями программ адаптации.
- Необходимо анализировать данный показатель по уровню должности и/или по подразделению, так как трудозатраты будут зависеть от уровня вовлеченных в адаптацию руководителей и наставников.

Перспектива: *клиенты*. В данной работе под клиентской перспективой мы понимаем руководителей отдела, в которых проходит адаптационный период у сотрудников.

Цель: повысить удовлетворенность внутренних клиентов процессом адаптации персонала.

Показатель: индекс удовлетворенности клиентов Customer Satisfaction Index (CSI).

Характеристика показателя:

- Важно определить параметры продукта, которые являются важными для клиентов, основой могут быть 5P-критерии – Product, Price, Place, Promotion, People. Например, был ли полезен чат-бот или предоставил ли достоверную информацию сотруднику.
- Для сбора данных используется опрос, в котором должно быть две части. В первой части выясняется насколько важны заданные параметры для клиентов, во второй части – насколько клиенты удовлетворены ними.
- Используя вопросы приоритетности, можно выявить слабые и сильные места продукта.

Перспектива: *внутренние бизнес-процессы*

Цель: снизить текучесть кадров в адаптационном периоде; повысить эффективность адаптации персонала; снижение нагрузки наставников/руководителей при адаптации сотрудника.

Показатель: коэффициент текучести на испытательном сроке.

Рассчитать коэффициент текучести на испытательном сроке можно по формуле:

$$T_{\Pi} = \frac{K_{\text{уи}}}{K_{\text{пр}}} * 100\%, \text{ где}$$

$K_{\text{уи}}$ – количество сотрудников, уволившихся на испытательном сроке;

$K_{\text{пр}}$ – общее количество принятых сотрудников в отчетный период.

Характеристика показателя:

- Показатель нужно сравнивать с прошлыми периодами с учетом изменения программ адаптации. Например, компания внедрила программу наставничества на испытательном сроке с июня. Значит, нужно сравнивать коэффициент текучести на испытательном сроке сотрудников, начиная с июня с предыдущими месяцами до внедрения этой программы.

- Необходимо анализировать данный показатель по уровню должности и/или по подразделению, чтобы выявить возможные особенности процесса адаптации для разных категорий должностей.

Перспектива: *обучение и развитие*.

Цель: разработать и внедрить чат-бота в адаптацию персонала; повысить удовлетворенность сотрудников процессом адаптации; вовлечение сотрудников в трансформацию HR процессов.

Показатель: *метрика социальной эффективности*.

Характеристика показателя:

- Удовлетворенность сотрудника процессом адаптации измеряется с помощью опроса (См. Прил. 2, с. 76-77).

- Средневзвешенный показатель нужно сравнивать с прошлыми периодами.

- Необходимо включать вопросы о системе адаптации в ежегодные исследования вовлеченности персонала.

- При составлении опросника удовлетворенности необходимо сформулировать факторы для измерения как во время, так и после прохождения адаптационного периода.

Пример показателей удовлетворенности сотрудника адаптацией:

- наличие наставника;
- сложности в адаптационном периоде;
- достаточно ли теоретического материала;
- задачи адаптационного периода;
- с какими трудностями столкнулся сотрудник;
- особенности организационной адаптации;

- помощь коллег;
- предложения по улучшению процесса адаптации.

Оценка эффективности чат-бота

Для оценки эффективности чат-бота предлагаются следующие метрики.

1. Востребованность чат-бота:

- Количество вовлеченных пользователей, которые хотя бы раз взаимодействовали с чат-ботом. Количество вовлеченных пользователей измеряется в процентах от общего числа сотрудников, подключенных к платформе с чат-ботом. Также, можно оценить вовлеченность пользователей чат-ботом сравнив её с другими информационными каналами, например, почтовые рассылки.

- Количество активных пользователей – процент пользователей, написавших чат-боту первыми. Одна из главных метрик, которая позволяет выявить полезность чат-бота.

- Коэффициент роста регулярных пользователей в день по отношению к базовому периоду. Рассчитывается по формуле:

$$\overline{users}_{day}(month) = \frac{\sum_{day \in month} users(day)}{|month|}, \text{ где}$$

$\overline{users}_{day}(month)$ – среднее количество пользователей в день за определенный месяц;

$\sum_{day \in month} users(day)$ – суммарное количество пользователей за каждый день месяца;

$|month|$ - количество дней в месяце.

$$coeff_{growth}^{users}(month) = \frac{\overline{users}_{day}(month)}{\overline{users}_{day}(oct)}, \text{ где}$$

$coeff_{growth}^{users}(month)$ – коэффициент роста регулярных пользователей в день в определенный месяц (month) по отношению к базовому периоду октябрь (oct).

2. Эффективность диалогов:

- Коэффициент роста количества сообщений по отношению к базовому периоду.

Рассчитывается по формуле:

$$coeff_{growth}^{messages}(month) = \frac{messages(month)}{messages(oct)}, \text{ где}$$

$coeff_{growth}^{messages}(month)$ – коэффициент роста количества сообщений за определенный месяц по отношению к базовому периоду октябрь (oct),

$messages(month)$ – количество сообщений за определенный месяц (данные присутствуют в таблице).

- Индекс потребительской лояльности NPS – оценка лояльности пользователей по отношению к продукту/компании. Чат-бот самостоятельно делает расчет по следующей формуле:

$$NPS = \frac{(\text{Сумма оценок от 9 до 10}) - (\text{сумма оценок от 0 до 6})}{\text{Количество всех респондентов} * 100}$$

- Коэффициент роста средней продолжительности сессии с чат-ботом в день по отношению к базовому периоду. Результат в данной метрике будет читаться в зависимости от цели внедрения чат-бота. Например, некоторые организации внедряют чат-ботов для ускорения выполнения задач и выполнений запросов пользователей. В таком случае короткая продолжительность беседы – хороший результат. Другие организации внедряют чат-ботов с целью развлечения своих пользователей, исполнения роли друга/консультанта. В этом случае организации важно, чтобы пользователи взаимодействовали с чат-ботом дольше. Рассчитывается по формуле:

$$\overline{session\ duration}_{day}(month) = \frac{\sum_{day \in month} session\ duration(day)}{|month|}, \text{ где}$$

$\overline{session\ duration}_{day}(month)$ – средняя продолжительность сессии с чат-ботом в день за определенный месяц;

$\sum_{day \in month} session\ duration(day)$ – суммарная продолжительность сессии с чат-ботом за каждый день месяца;

$|month|$ - количество дней в месяце.

$$coeff_{growth}^{session\ duration}(month) = \frac{\overline{session\ duration}_{day}(month)}{\overline{session\ duration}_{day}(oct)}, \text{ где}$$

$coeff_{growth}^{session\ duration}(month)$ – коэффициент роста средней продолжительности сессии с чат-ботом за определенный месяц по отношению к базовому периоду октябрь (oct).

- Переходы по внутренним ссылкам из чат-бота. Данный показатель показывает, какие страницы/блоки из предложенных чат-ботом пользователи посещают чаще.
- Оценка диалога. В конце диалога пользователю предлагают его оценить, например, чат-бот пишет: «Остались ли вы довольны ответом?», после чат-бот предлагает выбрать ответ из нескольких вариантов. Исходя из ответа пользователя можно выявить причину отрицательной оценки, проанализировав историю диалога.
- Goal Completion Rate (GCR) – метрика для диалоговых систем. Диалоги с чат-ботом используются для достижения определенной цели, которую ставит пользователь, например, получить ответ на интересующий вопрос или цель, поставленная заказчиками, например, уговорить пользователя пройти опрос. Данная метрика дает возможность отслеживать достижение целей. Если же в диалоге при анализе GCR выявляются моменты, на которых пользователь прерывает диалог, но цель так и не была достигнута, то следует проанализировать и переписать сценарий для чат-бота.

3. Затраты на внедрение и поддержку чат-бота.

- Метод совокупной стоимости владения (ТСО). Модель ТСО учитывает такие ИТ-затраты как: капитальные вложения, осуществляются на этапе построения информационной системы и эксплуатационные затраты – на этапе функционирования. ТСО рассчитывается по формуле:

$$ТСО = K + n \times C \text{ [руб.]}, \text{ где}$$

C – эксплуатационные затраты на информационную систему;

K – капитальные затраты на информационную систему;

n – количество планируемых лет эксплуатации информационной системы.

Методы расчета показателей

При анализе перспективы «клиенты», целью которой является повысить удовлетворенность внутренних клиентов процессом адаптации персонала и перспективы «обучение и развитие», целью которой является повысить удовлетворенность сотрудников процессом адаптации, будут использованы следующие подходы:

Пришедших сотрудников следует разделить на две группы, в одной будет проходить адаптация с использованием технологии роботизации, а в другой группе, контроле, данная технология использоваться не будет.

По прошествии срока адаптации, обозначенном компанией, будут собраны результаты по опроснику и HR-метрикам. В случае, если прогнозируемое количество сотрудников заведомо окажется меньше, чем необходимое для количественного статистического анализа,

то может быть использован альтернативный подход: метрики группы контроля будут посчитаны по историческим данным компании, а все новые сотрудники будут проходить период адаптации с использованием технологии роботизации.

При анализе результатов опросника и метрик желаемым результатом будет статистически значимое изменение метрик качества, описанных ранее, в первую очередь имеет смысл сравнивать метрики, которые могут быть измерены для одного сотрудника, например, экономическая эффективность. При этом первый подход с точки зрения статистики более правильный, однако на практике может быть нереализуем.

Для второго подхода необходимо удостовериться в отсутствии внешних факторов, которые могут влиять на сотрудников и целевые показатели. В случае спокойной обстановки в компании и в экономической ситуации, можно считать, что на временном промежутке в продолжительности адаптации в компании изменения таких внешних факторов как микроклимат внутри коллектива, внутренне или внешнеполитическая и экономическая ситуация остаются примерно одинаковыми и не влияют на выводы, полученные из результатов исследования.

Характер распределения метрик после проведения опроса заранее предположить сложно, поэтому будем предполагать нормальность распределения. Нет оснований полагать равенство дисперсий распределений результатов сотрудников с использованием чат-ботов и без, поэтому будем исходить из модели, в которой нулевая гипотеза (H_0) будет соответствовать равенству метрики для двух групп при неизвестной возможно различной дисперсии. Для анализа будем использовать статистический критерий Стьюдента. Предположения о нормальности, однородности и независимости следует подтвердить для конкретного исследования. Пусть x – выборка из распределения людей, прошедших обучение с чат-ботом, содержит m результатов, а y – выборка из распределения людей, прошедших обучения без чат-бота, содержит n результатов. Итак, пусть заданы две независимые выборки из нормального закона:

$$x^m = \{x_0, x_1, x_2, \dots, x_{m-1}\} \quad y^n = \{y_0, y_1, y_2, y_3, \dots, y_{n-1}\}$$

Нулевая гипотеза формулируется следующим образом:

$$H_0: \bar{x} = \bar{y}$$

Другими словами, нулевая гипотеза говорит о том, что никакого различия между выборками нет. Для критерия Стьюдента используется следующая статистика:

$$t = \frac{\bar{x} - \bar{y}}{\frac{1}{m}s_x^2 + \frac{1}{n}s_y^2},$$

где s_x^2 и s_y^2 – несмещенные выборочные дисперсии для выборки x и y соответственно.

Альтернативная гипотеза принимает следующий вид:

$$H_1: \bar{x} < \bar{y}$$

Другими словами, альтернативная гипотеза говорит о том, что роботизация повышает эффективность процесса адаптации персонала.

Уровень значимости полагаем равным $\alpha = 0.05$. Для определения того отвергается ли нулевая гипотеза будем сравнивать с величиной $\tau_{0.05}$ по критерию Кохрена-Кокса:

$$\tau_{0.05} = \frac{\frac{s_x^2}{m} t_{0.05}(m-1) + \frac{s_y^2}{n} t_{0.05}(n-1)}{\frac{s_x^2}{m} + \frac{s_y^2}{n}},$$

где $t_{0.05}(k)$ – есть квантиль порядка 0.05 распределения Стьюдента с k степенями свободы.

Нулевая гипотеза отвергается, и соответственно принимается альтернативная гипотеза, если выполнено следующее условие:

$$t > \tau_{0.05}$$

Если это условие не выполнено, то нет оснований отклонить нулевую гипотезу. В контексте данного исследование отклонение нулевой гипотезы означает, что существует статистически значимые различия в значении метрик при сравнении адаптации с использованием чат-ботов и без него. Например, при анализе стоимости адаптации одного сотрудника это означает что с чат-ботом адаптация статистически значимо дешевле, чем адаптация без чат-бота.

В случае с выборками малого объема может быть использован U-критерий Манна-Уитни. Для этого необходимо составить вариационный ряд из исходных наблюдений. Предположим, что количество респондентов первой выборки равно n_1 , а во второй – n_2 . Затем следует разделить выборки на две в соответствии с изначальными группами и рассчитать максимальную сумму рангов в изначальных группах (T_x), пусть количество объектов в группе с суммой рангов T_x равно n_x .

Статистика критерия выглядит следующим образом:

$$U = n_1 \cdot n_2 + \frac{n_x \cdot (n_x + 1)}{2} - T_x$$

Полученное значение сравнивается с таблицей критических значений для данных n_1 и n_2 при выбранном уровне значимости ($\alpha = 0.05$). В случае, если величина статистики меньше значения из таблицы, то H_0 отвергается и принимается H_1 .

Данная работа не будет углубляться в дальнейшем в детали статистических методов, данные раздел приведен как рекомендованный подход к определению статистически значимых результатов.

2.3 Анализ рисков роботизации

Тенденция использования чат-ботов в HR практике возрастает, поскольку данный инструмент обеспечивает более простой подход к взаимодействию с сотрудниками, сбор данных для анализа и устранения существующих проблем в процессе адаптации персонала. С помощью чат-бота HR специалисты могут быть уверены в том, что новый сотрудник будет иметь доступ к самой важной информации, которая им понадобится, чтобы легче адаптироваться на новом месте работы.

С точки зрения бизнеса чат-бот, как и любой другой проект должен оцениваться со стороны рисков и отдачи. В данном пункте рассмотрены существующие риски, с которыми можно столкнуться при внедрении чат-бота, а также способы их предотвращения.

На сегодняшний день существуют такие риски как:

1. Отсутствие поддержки чат-бота.
2. Непредвиденные сценарии использования чат-бота.
3. Финансовые потери от внедрения и поддержания чат-бота.
4. Конфиденциальность персональных данных пользователей.

Риск 1 заключается в том, что системы, основанные на машинном обучении, не обладают 100% точностью и некорректный контроль за чат-ботом ассессорами может привести к тому, что данные для обучения чат-бота будут устаревать. В следствие чего качество его работы будет уменьшаться, возможно до такой степени, что он будет приносить больше вреда чем пользы.

Таким примером может послужить чат-бот «Тау» компании «Microsoft». «Microsoft» запустил «Тау» в Twitter в 2016 году, целью чат-бота было изучение и подражание личности 19-летней девушки через взаимодействие с пользователями Twitter. Проблема заключалась в том, что «Тау» учился не только у доброжелательных, но и у враждебных пользователей Twitter. По словам сотрудников компании, «Тау» умышленно провоцировали на оскорбительные выражения и ответы недоброжелательных пользователей в различных онлайн-сообществах. Многие из комментариев чат-бота подражали некоторым популярным злым интернет шуткам. Менее чем за 24 часа «Microsoft» пришлось удалить «Тау» из Twitter после того, как он научился писать людям о своей любви к Гитлеру и ненависти к феминисткам.³⁷

Этих рисков можно избежать, соблюдая строгую дисциплину ассессоров и иных лиц, ответственных за разметку новых данных для последующего обучения чат-бота.

³⁷ Følstad, A., Brandtzaeg, P.B. Chatbots: changing user needs and motivations // Interactions. 2018. Vol. 25, pp. 38 – 43.

Риск 2 заключается в том, что алгоритмы машинного обучения консервативны, поэтому в непредвиденной ситуации, которая не была представлена в обучающей выборке, алгоритм может принимать субоптимальные решения и качество его работы в этот момент может сильно упасть. Это может привести к тому, что действия чат-бота будут случайными.

Предположим, организация ранее не нанимала женщин на технические позиции. Система ИИ-рекрутинга естественным образом предположит, что женщины с меньшей вероятностью будут подходить для технической позиции в компании.³⁸

Этого риска можно избежать, собрав качественный набор данных, покрывающий большинство ситуаций, с которыми предполагается справляться чат-боту, проведя тщательное тестирование функций чат-бота перед запуском его в рабочих процессах компании. Также служба, ответственная за мониторинг чат-бота, должна грамотно размечать боту новые диалоги, в которых он ошибался, для того чтобы по возможности избежать подобных ошибок в дальнейшем.

Риск 3 заключается в финансовых потерях от внедрения и поддержания чат-бота. Если компания, например, при разработке и внедрения расставила неправильно внутренние бизнес-процессы, определила неверную цель/функции для чат-бота, то сроки запуска чат-бота откладываются, тем самым появляются финансовые издержки.

Риск 4 состоит в том, что для обучения чат-бота необходима большая обучающая выборка, для того чтобы это обеспечить нужно собирать большое количество данных, при этом в собранной информации могут быть чувствительные данные, такие как информация об аккаунтах, геопозиции пользователя. Такая информация может быть использована в корыстных целях хакером, что делает хранилище этой информации потенциальной целью хакеров, получение несанкционированного доступа к ней может повлечь нежелательные юридические последствия для компании, в случае если не предприняты соответствующие меры.

Важна осведомленность сотрудников о защите их данных, для этого необходимо разработать соответствующие руководящие принципы.

Такие руководящие принципы должны касаться не только общих технических процессов, процессов сбора и обработки данных, но также ряда правовых и этических вопросов. Организации должны ознакомить своих сотрудников с политикой конфиденциальности и получить надлежащее согласие на обработку личных данных, чтобы избежать дополнительных проблем. Кроме этого, компания «Ernst & Young» рекомендует следовать следующим правилам:

³⁸ URL: <https://www.talentmanagement.com.ua/5202-iskusstvennyj-intellekt-v-hr> (Дата обращения: 12.12.2019) – Берсин Дж. Искусственный интеллект в HR. Talent management.

— Предоставлять сотрудникам информацию о конфиденциальности их данных, объясняя, почему их данные должны использоваться в решениях на базе ИИ для достижения желаемых результатов. У отделов информационной безопасности должны быть прописаны политики, позволяющие сотрудникам понять, какие данные допустимы и недопустимы для сбора и решения на базе ИИ.

— Чат-бот не должен хранить какую-либо персональную или конфиденциальную информацию во время обработки запроса сотрудника. Персональная и конфиденциальная информация должны передаваться через безопасный канал.

— Обучающие данные должны быть безопасными для целей машинного обучения и не должны содержать никакой персональной и конфиденциальной информации.

— Чат-бот должен сообщать актуальную информацию компании только авторизованным пользователям.³⁹

Кроме сотрудников следует защитить и самого чат-бота. Любые уязвимости в системе чата могут быть использованы против компании. Например, если чат-бот принимает файлы или вложения (фотографию или копию документа), эту систему можно использовать для загрузки вируса. Затем этот вирус может проникнуть в базу данных или добавить определенный код, с помощью которого он будет передавать информацию хакерам.

Чат-бот на базе ИИ имеет большой потенциал для повышения эффективности и вовлеченности сотрудников. Такой инструмент способен анализировать, развиваться и становиться более способным ресурсом. Прежде чем внедрить чат-бота следует определить, как он может вписаться в корпоративную культуру, какую цель, задачи и функции должен выполнять, важно сосредоточиться на потребностях сотрудников и желаемых результатов.

Подводя итоги второй главы, следует выделить способность чат-бота поддерживать постоянную связь между организацией и сотрудником. Кроме того, внедрения чат-бота в адаптацию персонала помогает новым сотрудникам быстрее осваиваться на новом рабочем месте, позволяет получать оперативно ответы на интересующие вопросы и актуальную информацию компании, тем самым избавляя от необходимости постоянно отвлекать своих наставников. С помощью чат-бота HR специалисты могут удобно получать обратную связь и контролировать на каком этапе адаптации находится новый сотрудник, есть ли какие-то проблемы или же наоборот проходит этапы быстро. Автоматически генерирующееся аналитика позволяет HR специалистам улучшать качество работы наставников/руководителей

³⁹ URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf) (Дата обращения: 18.12.2019) –The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions.

отдела и корректировать адаптационную программу. Также, возможно анализировать историю чатов, что позволит найти данные, которые не обрабатываются должным образом, или выявить проблемы, которые не решаются организацией.

Во второй главе были систематизированы практики внедрения технологии роботизации в адаптацию. Предложены методические подходы к оценке эффективности роботизации адаптации персонала, за основу была взята концепция системно сбалансированных показателей, что позволяет определить цели для каждой из заинтересованных сторон и методы их оценки. Также, были выделены существующие на сегодняшний день риски при внедрении и поддержки чат-бота, и способы их предотвращения.

ГЛАВА 3 ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РОБОТИЗАЦИИ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «КОРУС Консалтинг»

3.1 Анализ управления адаптацией персонала в компании «КОРУС Консалтинг»

«КОРУС Консалтинг» – российская ИТ-компания, предоставляющая услуги по ИТ-консалтингу, оптимизации и автоматизации бизнес-процессов, созданию ИТ-инфраструктуры и ИТ-аутсорсингу. Компания входит в топ-50 крупнейших ИТ-компаний страны.

«КОРУС Консалтинг» владеет сильными компетенции в сфере комплексной цифровой трансформации, внедрения систем бизнес-анализа, планирования и бюджетирования, управления складской и транспортной деятельностью, электронного документооборота и корпоративных сервисов, создания ERP-решений и CRM-решений, разработки корпоративных порталов и платформ электронной коммерции, формирования и эксплуатации ИТ-инфраструктуры и аутсорсинга всех функций ИТ.

Компания разрабатывает и внедряет инновационные решения в области продвинутой аналитики, машинного обучения, управления данными, Digital Signage, роботизации процессов, IoT (Интернет вещей).

На сегодняшний день в офисах компании работают более 950 сотрудников, каждый месяц проходят адаптационный период более 10 сотрудников. Основной целью системы управления адаптацией персонала в компании «КОРУС Консалтинг» является в течении трех месяцев обеспечить адаптацию нового сотрудника к своим обязанностям, работе, внутренним процессам, и жизни департамента, а также сократить издержки (временные и финансовые) на погружение сотрудника в работу, максимально быстро получить результаты самостоятельной работы нового сотрудника.

Сам процесс можно представить в виде следующей схемы (См. Рис. 3.1.1).

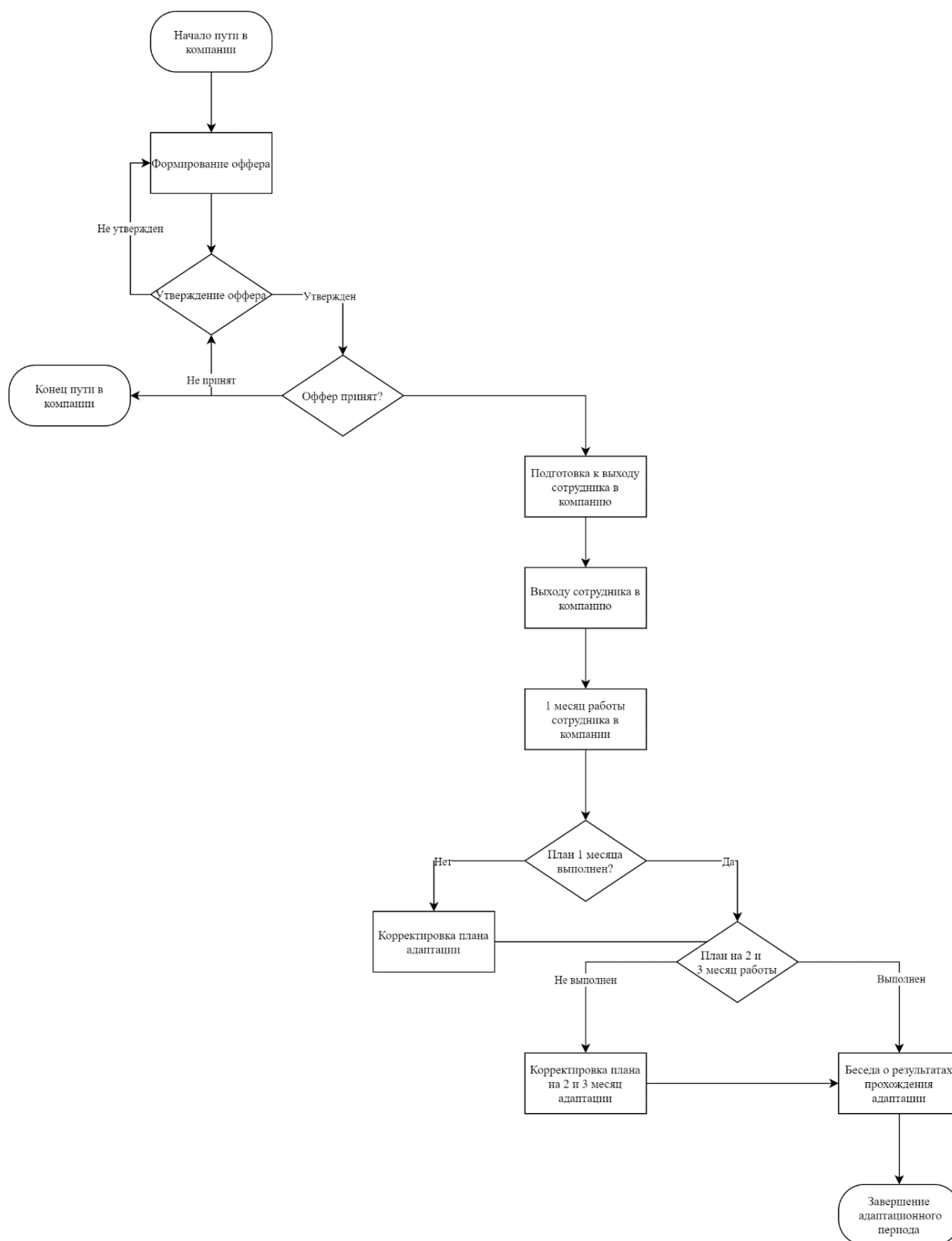


Рис. 3.1.1. Процесс адаптации сотрудников в компании «КОРУС консалтинг». Составлено автором по: Положение об адаптации новых сотрудников компании «КОРУС Консалтинг».

Можно выделить следующие этапы и задачи процесса адаптации сотрудников:

1. Формирование оффера.

Задачи HR менеджера совместно с нанимающим менеджером:

- формирование условий сотрудничества;

- формирование обязанностей сотрудника на занимаемой должности;
- формирование задач на адаптационный период с учетом матриц знаний и компетенций;
- назначение наставника;
- решение вопросов с техническим обеспечением рабочего места нового сотрудника.

HR менеджер совместно с нанимающим менеджером руководствуются в выполнении задач:

- историческими данными: офферы сотрудников на схожих должностях;
- матрицами знаний и компетенций;
- списками базовых моделей компьютеров (если применимо);
- результатами и записями встреч во время найма сотрудника.

2. Утверждение оффера.

Задачи HR менеджера:

- запрос на технику в ServiceDesk;
- анкетирование кандидата и передача данных в КДП;
- запрос на пропуск в АНО.

Задачи Директора департамента:

- утверждение бюджета на закупку техники.

HR менеджер совместно с Директором департамента руководствуются в выполнении задач:

- кодами проектов для списания затрат;
- списками доступной техники от Service Desk;
- списками базовых моделей компьютеров.

3. Выход сотрудника.

Задачи HR менеджера:

- встреча сотрудника;
- оформление в КДП;
- получение компьютера;
- подпись у АНО: пожарная безопасность, охрана труда;
- «экскурсия по офису»;
- welcome письмо;

- знакомство с наставником;
- задачи первого дня, внутренние правила, о компании;
- пост в группе, представление в Telegram;
- получение пропуска.

Задачи нанимающего менеджера/наставника:

- представить новичка команде;
- провести беседа первого дня: цели и задачи на адаптационный период, способы достижения и контроля, цели на первый месяц адаптационного периода;
- доступы к внутренним ресурсам;
- необходимое ПО.

Задачи Руководителя проекта (если не совпадает с наставником или нанимающим менеджером):

- знакомство с проектной командой;
- знакомство с проектом: цели проекта, задачи, технологии и т.д.

Задачи Директор департамента:

- утверждение затрат на ПО, при необходимости подтверждение доступов.

HR менеджер совместно с нанимающим менеджером/наставником, Руководителем проекта и Директором департамента руководствуются в выполнении задач:

- историческими данные: уже существующие планы на адаптационный период по должностям, планы обучения;
- инструкциями, гайдлайнами для наставников;
- матрицами знаний и компетенций;
- информацией на корпоративном портале;
- информацией в ЦУП;
- презентациями направлений или проектов на портале.

4. 1-2 недели работы сотрудника: план работы и индикативная беседа.

Задачи HR менеджера:

- проведение Welcome Training;
- предоставление ответов на организационные вопросы;
- помощь с ориентированием в департаменте и в компании;
- выявление «слепых пятен».

Задачи нанимающего менеджера/наставника:

- предоставление ответов на вопросы по поставленным задачам;
- помощь в ориентации во внутренних процессах;
- расставление приоритетов по задачам (если необходимо);
- помощь в получении необходимой информации для выполнения задач.

5. 1 месяц работы сотрудника: план работы и мониторинг.

Задачи HR менеджера:

- определение общего уровня комфорта сотрудника;
- предоставление ответов на организационные вопросы;
- помощь в ориентации во внутренних ресурсах.

Задачи нанимающего менеджера/наставника:

- проведение беседы по выполнению задач 1 месяца адаптационного периода;
- корректировка плана задач на адаптационный период;
- проведение оценки уровня удовлетворенности: команда, проект, дать

рекомендации;

- определение уровня обучения новым навыкам;
- предоставление/получение обратной связи.

Задачи Руководителя проекта:

- предоставление обратной связи о работе сотрудника на проекте.

HR менеджер совместно с нанимающим менеджером/наставником и Руководителем проекта руководствуются в выполнении задач:

- планом работы на адаптационный период.

6. 2-3 месяц работы сотрудника: план работы и мониторинг.

Задачи HR менеджера:

- определение общего уровня комфорта сотрудника;
- предоставление ответов на организационные вопросы;
- помощь в ориентации во внутренних ресурсах (если необходимо).

Задачи нанимающего менеджера/наставника:

- обсуждение результатов выполнения задач 1 (2) месяца;
- определение уровня удовлетворенности выполняемыми задачами;
- определение вектора дальнейшего развития;
- определение уровня понимания сотрудником своих задач, роль, зону

ответственности, внесение корректировки (если необходимо).

Задачи Руководителя проекта:

- предоставление обратной связи о работе сотрудника на проекте.

HR менеджер совместно с нанимающим менеджером/наставником и Руководителем проекта руководствуются в выполнении задач:

- планом работы на адаптационный период;
- матрицей знаний, компетенций.

7. Завершение адаптационного периода.

Задачи HR менеджера:

- определение общего уровня комфорта сотрудника;
- определение ожиданий сотрудника и их соответствие с реальностью;
- помощь в ориентации во внутренних ресурсах (если необходимо);
- проведение анализа вовлеченности сотрудника в жизнь отдела: коммуникации, активности, предложения и пожелания.

Задачи нанимающего менеджера/наставника:

- проведение анализа работы сотрудника на адаптационный период;
- предложение вариантов дальнейшего развития навыков;
- предложение вариантов дальнейшего развития компетенций;
- предоставление перспектив работы на проекте, в направлении, в департаменте;
- предоставление/получение обратной связи;
- формирование плана дальнейшего развития.

Задачи Руководителя проекта:

- предоставление обратной связи о работе сотрудника на проекте.

HR менеджер совместно с нанимающим менеджером/наставником и Руководителем проекта руководствуются в выполнении задач:

- планом работы на адаптационный период;
- матрицей знаний, компетенций;
- обратной связью от коллег, руководителя проекта.

Для упрощения процесса принятия решений и распределения ролей, компания использует матрицу распределения ответственности (RACI) (См. Табл. 3.1.1).

Таблица 3.1.1.

Матрица распределение ответственности компании «КОРУС Консалтинг»

Этап	Кто ответственный	Кто ставит задачу	С кем консультируемся	Кого информируем
Формирование офера	HR	Нанимающий менеджер	Нанимающий менеджер	Директор департамента
Утверждение офера	Директор департамента	HR	Нанимающий менеджер	Кандидат
Подготовка к выходу	HR	Нанимающий менеджер	Нанимающий менеджер	<ul style="list-style-type: none"> • Service desk, • АХО • Директор департамента
Выход	HR	Нанимающий менеджер	Нанимающий менеджер	<ul style="list-style-type: none"> • Нанимающий менеджер • Руководитель проекта
1-2 неделя (план работы, индикативная беседа)	Нанимающий менеджер	HR	<ul style="list-style-type: none"> • HR • Руководитель проекте 	Сотрудник
1 месяц (результаты 1 месяца)	Нанимающий менеджер	HR	<ul style="list-style-type: none"> • HR • Руководитель проекте 	Сотрудник
2-3 месяц (результаты 2 / 3 месяца работы)	Нанимающий менеджер	HR	<ul style="list-style-type: none"> • HR • Руководитель проекте 	Сотрудник
Закрытие ИС	Нанимающий менеджер	HR	<ul style="list-style-type: none"> • HR • Руководитель проекте 	<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудник • Кадровая служба

*Источник: Положение об адаптации новых сотрудников компании «КОРУС Консалтинг»

В компании существуют следующие критерии успешности адаптационного периода:

- сотрудник соответствует матрице знаний для занимаемой должности;
- сотрудник соответствует матрице компетенций для занимаемой должности;
- сотрудник готов самостоятельно (соответственно занимаемой должности) выполнять поставленные задачи;
- сотрудник ориентируется во внутренних процессах и ресурсах, знает куда обратиться за помощью;
- сотрудник понимает цели и задачи своей работы, проекта, может соотнести их с целями департамента;
- сотрудник осознает свои перспективы и возможности роста, развития.

Компания «КОРУС Консалтинг» использует инструментальную поддержку процесса адаптации персонала в виде Корпоративного Портала и чат-бота «KORUS HR-bot».

Кроме чат-бота компания «КОРУС Консалтинг» использует Корпоративный Портал, помогающий новому сотруднику в процессе интеграции в компанию. Под Корпоративным Порталом в компании «КОРУС Консалтинг» подразумевается автоматизированный сценарий

на портале Битрикс24, также в компании его называют онбордингом в начале работы в компании.

Цели Корпоративного Портала:

1. ознакомить сотрудника с основными информационными блоками по компании;
2. научить использовать базовый функционал Портала (группы, задачи, проекты, сообщения, события, внутренняя Вики);
3. «социализировать» сотрудника через Портал;
4. получить обратную связь, чего не хватает сотруднику для эффективной интеграции;
5. гарантировать проведение регулярных личных встреч с наставником/ответственным HR в процессе прохождения адаптационного периода.

Описание сценария Корпоративного Портала:

Сценарий стартует в первый рабочий день отправлением электронного письма сотруднику с приглашением зайти на корпоративный портал. Все коммуникации ведет виртуальный помощник KORUS Buddy. На корпоративном портале ежедневно первые 5 дней работы сотрудник получает сообщения с информационными сообщениями, заданиями и опросами.

Также сотрудник получает различные задания – заполнить профиль, настроить подпись в электронной почте, вступить в группы по интересам, посмотреть видео с мероприятий КОРУС и т.д.

Таблица 3.1.2.

Сценарий Корпоративного Портала компании «КОРУС Консалтинг»

День:	INFO	TO DO	Опросы
1	О компании КОРУС	Заполнить профиль на портале. Настроить подпись в электронной почте	Опрос первого дня
2	Корпоративные IT системы	Установить мобильное приложение Битрикс. Установить Телеграм и чат-бота. Проверить доступ к ЦУП.	
3	Общекорпоративные службы	Найти ответы на текущие вопросы в корпоративной Wiki.	
4	История компании, стратегия	Почитать блог генерального директора.	
5	Социальные активности	Вступить в группы на Портале.	

*Источник: Инструкция по использованию Корпоративного Портала компании «КОРУС Консалтинг».

Прогресс продвижения сотрудника по сценарию отображается в отчете, доступном руководителю, наставнику и HR менеджеру.

В случае, если сотрудник не движется по сценарию, утром следующего дня ему приходит письмо с напоминанием и ссылкой на последнее непрочитанное сообщение на портале.

На пятый день с сотрудником проводит встречу ответственный HR менеджер и наставник. На встрече подводятся итоги недели, собирается обратная связь, заполняется электронная форма протокола, который потом сотрудник согласует. После согласования протокола сотрудником онбординг считается завершенным.

Чат-бот компании «КОРУС Консалтинг» разработан и поддерживается с помощью платформы Botmother и внедрен в мессенджер Telegram (См. Рис. 3.1.2).

После проведения интервью с СЮ менеджером по работе с клиентами ГК «КОРУС Консалтинг» Тимофеем Зайцевым были выделены функциональные возможности чат-бота «KORUS HR bot» компании (См. Табл. 3.1.3).

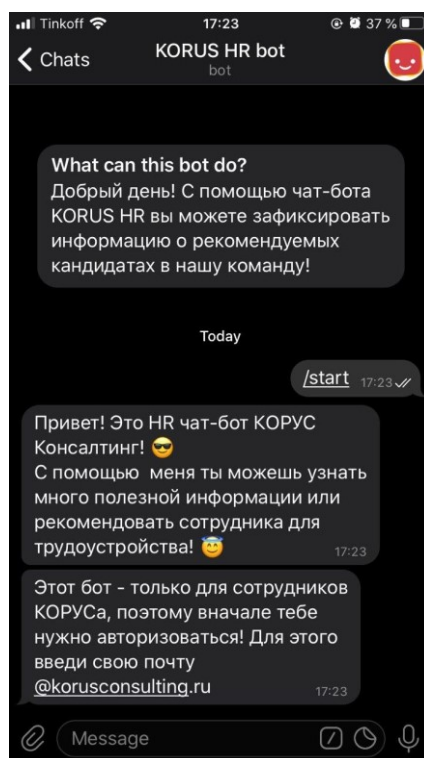


Рис. 3.1.2. Интерфейс диалогового окна KORUS HR bot. Источник: Приложение Telegram, диалог с KORUS HR bot компании «КОРУС Консалтинг».

Вскоре в чат-бот будет добавлена новая функция, такая как «бронирование переговорных комнат». Цель функции – обеспечить сотрудникам возможность бронирования переговорных комнат через телеграмм чат-бота KORUS HR bot. Описание: сотрудник заходит в чат-бота и нажимает кнопку «Забронировать переговорку» и переходит на следующий экран «Время начала брони», на котором сотрудник вводит время в формате HH:MM, кратное 30 минутам (12:30, 13:00, 13:30...). Сотрудник попадает на следующий экран «Время окончания брони» в формате HH:MM, кратное 30 минутам. После обращение по этому запросу

приложение «Бронирование переговоров» проверяет наличие свободных переговорных комнат на выбранный промежуток времени на текущий день:

- Если такая переговорная найдена, то она бронируется за сотрудником с E-mail, переданном в запросе. Также формируется ответ в формате JSON с номером забронированной переговорной
- Если такая переговорная не найдена, то формируется ответ в формате JSON с ошибкой «Переговорная не найдена».

Ответ выводит пользователю телеграмм чат-бота на отдельном экране.

Таблица 3.1.3.

Функции KORUS HR bot

Функция	Описание	Кейс
Авторизация	Авторизация позволяет допустить в чат-бота только сотрудников компании. Проходит по E-mail с помощью одноразового пароля.	
Рекомендуй кандидата	Сотрудник компании заполняет основную информацию о потенциальном кандидате на работу. После отправки информации в общий чат HR приходит уведомление + информация сохраняется в Google docs. В случае успешных переговоров с кандидатом и его приеме на работу сотруднику выплачивается вознаграждение.	Менеджер на переговорах узнает, что недавно команда из другой компании сделала успешный проект у клиента, но РП команды ушел из компании, поэтому идет поиск нового подрядчика на поддержку. Менеджер берет контактные данные РП и отправляет в чат-бот. После успешных переговоров РП устраивается в компанию и продолжает работать с этим заказчиком и на других проектах
Поделись инсайдом	Сотрудник отправляет информацию, которая потенциально коммерчески интересна компании: расформировавшиеся команды, кадровые перестановки у ключевого клиента и т.д. После отправки в чат HR приходит уведомление + информация сохраняется в Google docs	Менеджер на переговорах с клиентом узнает, что в ТОП-менеджменте ключевого заказчика происходят перестановки и проект находится под угрозой. Менеджер сообщает об этом в отдел HR через чат-бота, HR транслирует информацию руководству компании, которое начинает выстраивать отношения с новыми ключевыми людьми Заказчика
Срочная помощь от HR	Сотрудник компании анонимно/не анонимно (на выбор) отправляет запрос о помощи HR, сотруднику HR приходит уведомление об этом.	Сотруднику поступило предложение о работе на более выгодных условиях, однако он лоялен к компании и не знает, как попросить прибавку к ЗП на нынешнем месте. Сотрудник отправляет информацию в чат-бот, а HR-специалист помогает правильно построить коммуникацию с руководителем и получить прибавку.
Я заболел!	В случае внезапной болезни позволяет проинформировать отдел HR и выводит информацию по оформлению больничного листа.	Сотрудник компании внезапно подхватил и ему необходим отдых для лечения на 2 недели. С помощью чат-бота он информирует отдел HR и получает инструкцию по оформлению больничного листа.

Функция	Описание	Кейс
Поиск в корпоративной wiki	Позволяет сотруднику быстро получить ссылку на интересующую его информацию в корпоративной wiki по классификатору или ключевым словам.	Новому сотруднику необходимо заказать визитки, он заходит в чат-бота, вводит слово «визитки» и бот отдает ссылку на инструкцию по их заказу
Поиск сотрудника	Позволяет получить контакты внутренних сотрудников по имени и фамилии (запрос в корп. портал)	Менеджер на встрече узнает, что его коллега из соседнего отдела давно общается по другому проекту с клиентом. Менеджер вводит ФИО коллеги и сразу получает его контактные данные. После пишет в мессенджер и получает доп. информацию о клиенте

*Составлено автором по: предоставленным материалам компании; результатам проведения интервью с HR Директором Дарьей Цирулевой «КОРУС Консалтинг», с Тимофеем Зайцевым СЮ менеджером по работе с клиентами «КОРУС Консалтинг».

В данной работе изучается технология роботизации, поэтому будет оцениваться только эффективность внедрения KORUS HR bot. Стоит учесть, что на результаты исследования может повлиять то, что это не единственный инструмент для адаптации персонала, используемый компанией.

3.2 Оценка эффективности применения роботизации процесса адаптации персонала на примере компании «КОРУС Консалтинг»

Оценку результатов роботизации предполагается провести по двум направлениям:

1. Оценка процесса адаптации персонала.
2. Оценка эффективности KORUS HR-бота.

Для оценки процесса адаптации персонала в компании «КОРУС Консалтинг» была использована метрика социальной эффективности, инструментом которой является опрос (См. Прил. 2, с. 76-77). При составлении опросника были сформулированы факторы для измерения как во время, так и после прохождения адаптационного периода. Используются следующие показатели удовлетворенности сотрудника адаптацией:

- сложности в адаптационном периоде;
- достаточно ли теоретического материала;
- задачи адаптационного периода;
- с какими трудностями столкнулся сотрудник и как справлялся с ними;
- особенности организационной адаптации;
- помощь руководителя/наставника/коллег;
- перспективы развития в компании;
- предложения по улучшению процесса адаптации.

Опрос был также необходим для того, чтобы выявить сильные и слабые места HR-бота компании и разработать рекомендации при внедрении чат-бота опираясь на выявленные факты.

Опрос проводился в начале марта, на тот период все сотрудники компании «КОРУС Консалтинг» работали удаленно в связи с пандемией COVID-19. Было получено 30 ответов. Результаты, следующие:

1. Продолжительность адаптационного периода сотрудников в компании на период прохождения опросника составляла: 1-2 месяца (52,9%), до 1 месяца (35,3%) и 3 месяца (11,8%).

2. 94,1% респондентов отметили, что помощь наставника, коллег и корпоративного портала помогало им в прохождении адаптационного периода. Стоит отметить то, что информация, которая находится на корпоративном портале и в чат-боте схожая, но функций больше имеет корпоративный портал.

3. Наиболее сложным в адаптационном периоде было: выполнение профессиональных обязанностей – 47,1%, вхождение в коллектив – 29,4%, многие сотрудники указали свой вариант ответа, удаленная адаптация – 23,6%.

4. Причиной вышеперечисленных сложностей по мнению 35,4% респондентов является нынешняя ситуация на рынке труда, некоторые сотрудники начали свою работу в компании сразу удаленно. Некоторые респонденты отметили, что у них не было возможности познакомиться с коллегами, но им отправили большой объем информации, разобраться с которой самостоятельно сложно, 17,6% напротив ссылаются на недостаток информации.

5. При возникновении трудностей в работе: 76,5% респондентов пытаются решить всё самостоятельно; 64,7% с помощью наставника и коллег.

6. 41,2% респондентов – часто взаимодействуют и получают обратную связь от наставников/руководителей; 29,4% – средне; 23,5% – редко и 5,9% - никогда.

7. 64,7% респондентов отмечают, что обучающих материалов для новичков достаточно; 29,4% – все материалы содержат только официальную информацию, не хватало полезной практической информации; 5,9% отметили, что в самом начале не хватало доступа к базам, с которыми необходимо было работать.

8. 52,9% респондентов на вопрос «В какой мере Вы удовлетворены HR-ботом?» затруднились ответить, это можно объяснить тем, что сотрудники компании «КОРУС Консалтинг» чаще всего используют Корпоративный Портал и не взаимодействуют с HR-ботом, поскольку нет необходимости. 35,3% респондентов удовлетворены в полной мере работой HR-бота; 11,8% – не пользовались данным инструментом.

9. Выделены полезные функции HR-бота: 47,1% – удобство получения писем/уведомлений; 29,4% – скорость ответа на интересующий вопрос; 11,8% – нет необходимости часто спрашивать наставника.

10. На открытый вопрос про чат-бота респонденты ответили, что HR-бот не предоставляет информацию о зонах ответственности сотрудников в компании, вследствие чего новичкам нужно тратить время на выяснение кто должен выполнять тот или иной процесс и к кому можно обратиться с существующим вопросом. Также, не хватает функции, которая бы предоставляла информацию о графике отпусков/об оставшихся днях отпуска.

11. 64,7% отметили свое желание развиваться в данной компании; 17,6% отметили про необходимость составления индивидуального плана развития; 17,6% – не думали об этом.

12. Для улучшения процесса адаптации сотрудники порекомендовали:

12.1. Добавить в сценарий HR-бота вопрос, который будет отправляться в конце каждого рабочего дня сотрудника, например, «Что вы сегодня узнали нового?», «С кем вы сегодня познакомились?» и т.д. Данные вопросы позволят сотрудникам и наставникам/руководителям/HR понимать, на сколько человек погрузился в компанию/задачи/коллектив, а для нового сотрудника это будет «личный психолог», который слушает и помогает.

12.2. Ввести «экзамен»/практические задачи для обратной связи сотруднику о качестве его работы.

12.3. Регулярная обратная связь и индивидуальный план работ/цели на адаптационный период для новичка.

12.4. Присылать дорожную карту с указаниями, когда должны состояться встречи и закреплять их сразу в календарь сотрудника.

Во время опроса большинство сотрудников компании делились своими предложениями по улучшению функциональности чат-бота, что свидетельствует о том, что технология роботизации успешно вошла в процесс адаптации, но нужно продолжать развивать её. 35,3% сотрудников удовлетворены в полной мере работой KORUS HR bot. 88,3% сотрудников выделили полезные функции чат-бота. Данные результаты показывают заинтересованность сотрудников к KORUS HR bot, а также возможные стороны развития данного инструмента.

Для оценки эффективности KORUS HR bot была получена выгрузка с платформы Botmother в формате csv (См. Табл. 3.2.1).

Таблица 3.2.1.

Структура массива выгрузки

Date	Conversations	Total users	The average number of messages in the conversation	Conversations per user	Minutes per conversation	auth_ok
Дата	Количество бесед	Общее количество пользователей	Среднее количество сообщений в беседе	Среднее количество бесед с каждым пользователем	Среднее количество минут в беседе	Количество новых авторизованных пользователей в этот день
####	#####	#####	#####	#####	#####	#####

*Источник: Статистика по KORUS HR bot из платформы Botmother.

По данной статистики были рассчитаны следующие показатели эффективности HR-бота:

1. Востребованность чат-бота:

1.1. Коэффициент роста регулярных пользователей в день по отношению к базовому периоду – октябрь (См. Рис. 3.2.1).

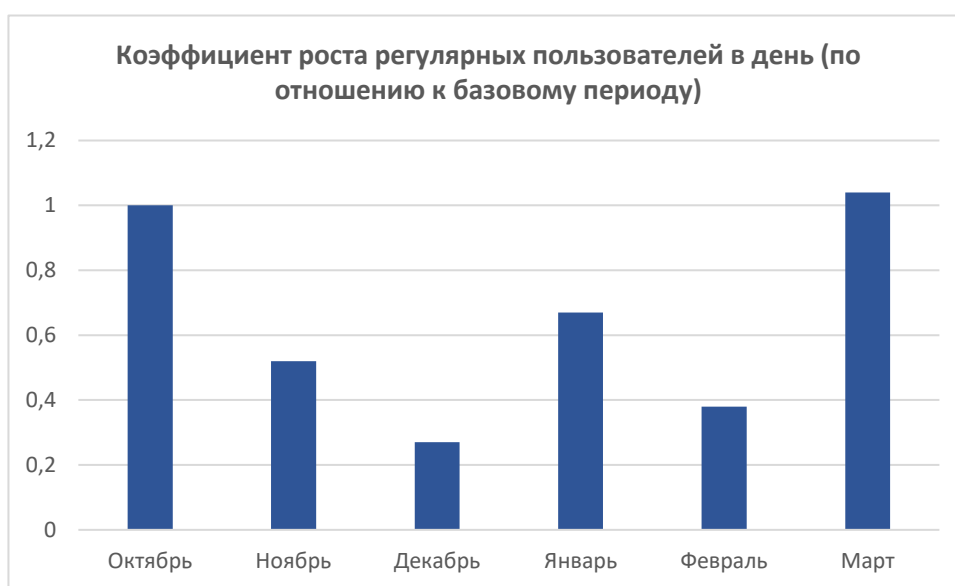


Рис. 3.2.1. Коэффициент роста регулярных пользователей в день. Источник: Составлено автором с использованием статистики по KORUS HR bot из платформы Botmother.

Из данной диаграммы видно, что количество регулярных пользователей после осеннего периода падает, а в марте увеличивается. Причиной этого может быть ситуация в мире связанная с COVID-19, сотрудники работают удаленно и у них нет возможности постоянно контактировать со своими наставниками/руководителями/коллегами.

2. Эффективность диалогов:

2.1. Коэффициент роста количества сообщений по сравнению с базой по отношению к базовому периоду – октябрь (См. Рис. 3.2.2).

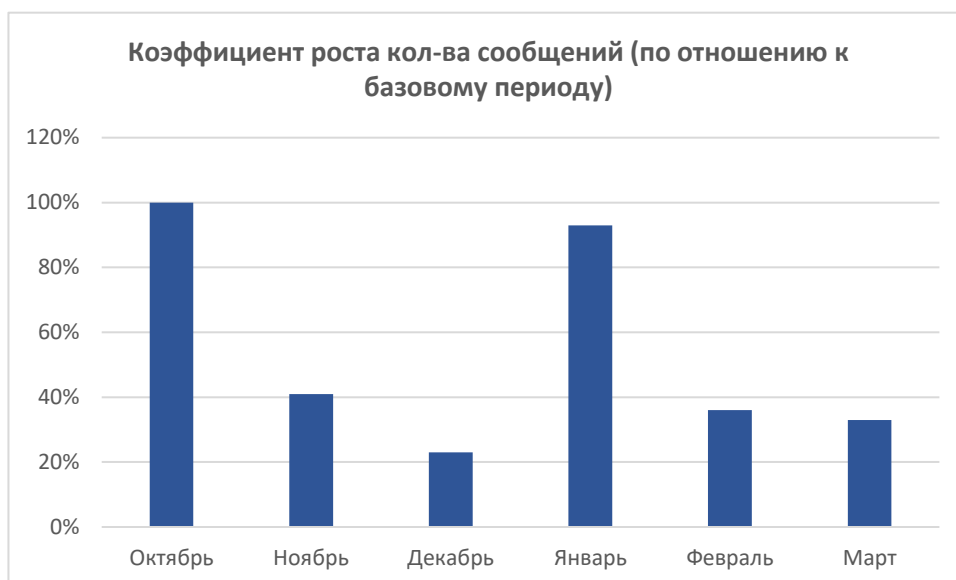


Рис. 3.2.2. Коэффициент роста количества сообщений. Источник: Составлено автором с использованием статистики по KORUS HR bot из платформы Botmother.

На предыдущей диаграмме видно, что в январе пользователей HR-бота было меньше, чем в марте, но можно заметить, что это не повлияло на их активность, увеличилось количество сообщений за январь. Можно сделать вывод, что активность пользователей в январе выше.

2.2. Коэффициент средней продолжительности сессии с чат-ботом в день по отношению к базовому периоду – октябрь (См. Рис. 3.2.3).

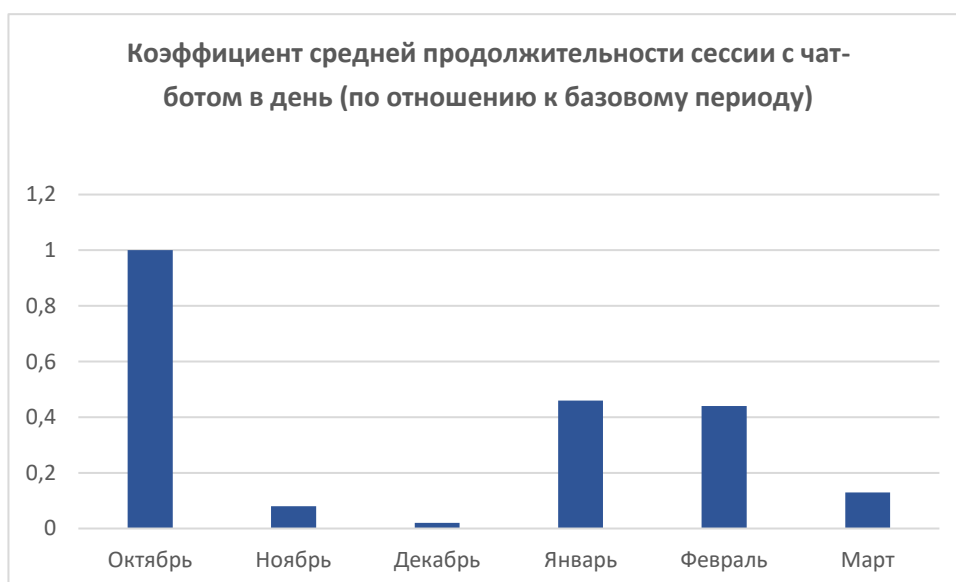


Рис. 3.2.3. Коэффициент средней продолжительности сессии с чат-ботом в день. Источник: Составлено автором с использованием статистики по KORUS HR bot из платформы Botmother.

Беседы с чат-ботом с наибольшей длительностью можно увидеть в октябре, затем наблюдается резкий спад, вероятно он вызван какими-то техническими проблемами или

причиной может быть использование Корпоративного Портала, в котором необходимой информации для пользователей больше.

Резюмируя проведенный анализ оценки эффективности KORUS HR bot можно выделить, что наибольшая востребованность чат-бота и эффективность диалогов была в октябре. Затем во всех показателях наблюдается резкий спад в ноябре и декабре, причиной этого может быть: 1) недостаточно информации в HR-боте; пользователи, которые были активными в октябре уже просмотрели всю информацию и поэтому у них нет больше необходимости обращаться к данному инструменту; 2) Корпоративный Портал имеет схожие функции с HR-ботом, но количественно их больше, поэтому у пользователей нет необходимости использовать и тратить своё время на два инструмента. Возможно, в ноябре и декабре были добавлены новые функции в Корпоративный Портал, что вызвало интерес у пользователей к этому инструменту и уменьшило интерес к HR-боту.

Заметно выросло количество регулярных пользователей в день в марте, это можно объяснить ситуацией, связанной с пандемией COVID-19. По результатам опроса, который был проведен в начале марта, доля сотрудников, которая находилась на 1-2 месяце адаптации – 52,9%. Сотрудники отмечали, что начали работать в компании сразу удаленно, без возможности познакомиться с коллегами, но в тоже время им предоставили большой объем информации, с которой было трудно разобраться самостоятельно. Возможно, по этой причине сотрудники начали активно использовать инструменты адаптации включая HR-бота, чтобы найти нужную им информацию. Но можно увидеть, что коэффициент роста количества сообщений в день и коэффициент средней продолжительность беседы в день с чат-ботом в марте не возросла, причиной этого может быть: пользователи не нашли полезной для них информации в HR-боте; функций HR-бота недостаточно для пользователей; не информированность пользователей о возможностях HR-бота; использования Корпоративного Портала как альтернативного источника информации.

Следует добавить, что ранее компания не проводила анализ эффективности роботизации адаптации персонала, поэтому сравнить показатели эффективности не было возможности. Также у компании нет четких показателей эффективности чат-бота, поэтому некоторые метрики сложно интерпретировать. Например, метрика средней продолжительности сессии с чат-ботом, некоторые компании внедряют чат-ботов для ускорения выполнения задач и выполнений запросов пользователей. В таком случае короткая продолжительность беседы – хороший результат. Другие организации внедряют чат-ботов с целью развлечения своих пользователей, исполнения роли друга/консультанта. В этом случае организации важно, чтобы пользователи взаимодействовали с чат-ботом как можно дольше.

3.3 Рекомендации по внедрению роботизации в процесс адаптации

После проведения оценки эффективности применения роботизации процесса адаптации персонала в компании «КОРУС Консалтинг» были разработаны следующие рекомендации для улучшения функциональности KORUS HR-bot:

1. Определить направления развития KORUS HR bot и Корпоративного Портала. На сегодняшний день многие функции двух инструментов схожие, но на Корпоративном Портале находится больше актуальной информации, поэтому у сотрудников нет необходимости взаимодействовать с чат-ботом. Следует либо развивать два инструмента идентично, либо разделить функциональность между ними.

2. Обучить сотрудников, которые будут взаимодействовать с HR-ботом. Часть сотрудников компании не знают о всех возможных функциях чат-бота, для ознакомления необходимо составить краткую инструкцию с разъяснением каким функционалом владеет чат-бот и как им пользоваться.

3. Для личного кабинета HR и наставника рекомендуется:

3.1.1. внедрить мониторинг общения чат-бота и сотрудника, чтобы была возможность определить каких функций и информации недостаточно, настроить/добавить ответы на часто задаваемые вопросы;

3.1.2. добавить функцию отправки уведомлений/поручений/опросов.

4. Добавить в сценарий чат-бота сбор обратной связи в конце каждого рабочего дня от сотрудников. Это поможет понять, как обстоят дела у сотрудника не только с точки зрения выполнения профессиональных обязанностей, но и с его социализацией в компании. Такая обратная связь поможет определить наставнику/руководителю/HR зоны развития сотрудника и сам сотрудник, отвечая будет анализировать как прошел его день, что у него не получилось/получилось и над чем нужно ещё поработать.

5. Добавить оценку диалогов. В конце диалога пользователю следует предложить его оценить, например, чат-бот пишет: «Остались ли вы довольны ответом?», после чат-бот предлагает выбрать ответ из нескольких вариантов. Исходя из ответа пользователя можно выявить причину отрицательной оценки, проанализировав историю диалога.

6. Определить ключевые метрики эффективности для KORUS HR bot.

7. Анализируя практики внедрения чат-бота в компании и ответы сотрудников компании «КОРУС Консалтинг» были выделены функции, которые рекомендуется добавить в KORUS HR bot (См. Рис. 3.3.1). В случае если будет принято решение развивать KORUS HR bot идентично к Корпоративному Порталу, рекомендуется добавить функцию «Твоя программа адаптации», с помощью которой сотрудник будет отмечать дни в

компании, получать задания/уведомления от своего наставника, отправлять обратную связь.

Предоставленные выше рекомендации могут быть масштабированы на другие компании, но данные для входа у каждой компании будут разные.

Также, были разработаны обобщенные рекомендации для заинтересованных во внедрении технологии роботизации в адаптацию компаний:

1. Сформировать проектную команду из HR и IT специалистов, которая будет ответственна за следующие задачи:

- 1.1 Определение цели внедрения роботизации в процесс адаптации персонала.
- 1.2 Проведение анализа существующих практик внедрения роботизации в процесс адаптации, выделение сильные и слабые стороны данной технологии. Определение рисков роботизации (*См. Анализ существующих рисков, представленных в Главе 2, 2.3, с. 44*).
- 1.3 Проведение анализа текущей системы адаптации персонала в компании. Выявление сильных и слабых стороны, определение направления для их развития (*См. Анализ существующих практик, представленных в Главе 2, 2.1, с. 21*).
- 1.4 Составление плана разработки чат-бота:
 - 1.4.1 определить сроки по выполнению определенных задач;
 - 1.4.2 выделить важные функциональные блоки для чат-бота;
 - 1.4.3 определить ключевые показатели эффективности чат-бота;
 - 1.4.4 выбрать платформу для разработки чат-бота;
 - 1.4.5 разработать дизайн и функциональность личного кабинета HR, (наставника и руководителя по желанию);
 - 1.4.6 составить сценарий для чат-бота, индивидуально для каждого отдела;
 - 1.4.7 выбрать интерфейс для чат-бота.

2. При выборе интерфейса следует руководствоваться мнением сотрудников, если этого не учитывать, то скорее всего сотрудники не будут пользоваться чат-ботом.

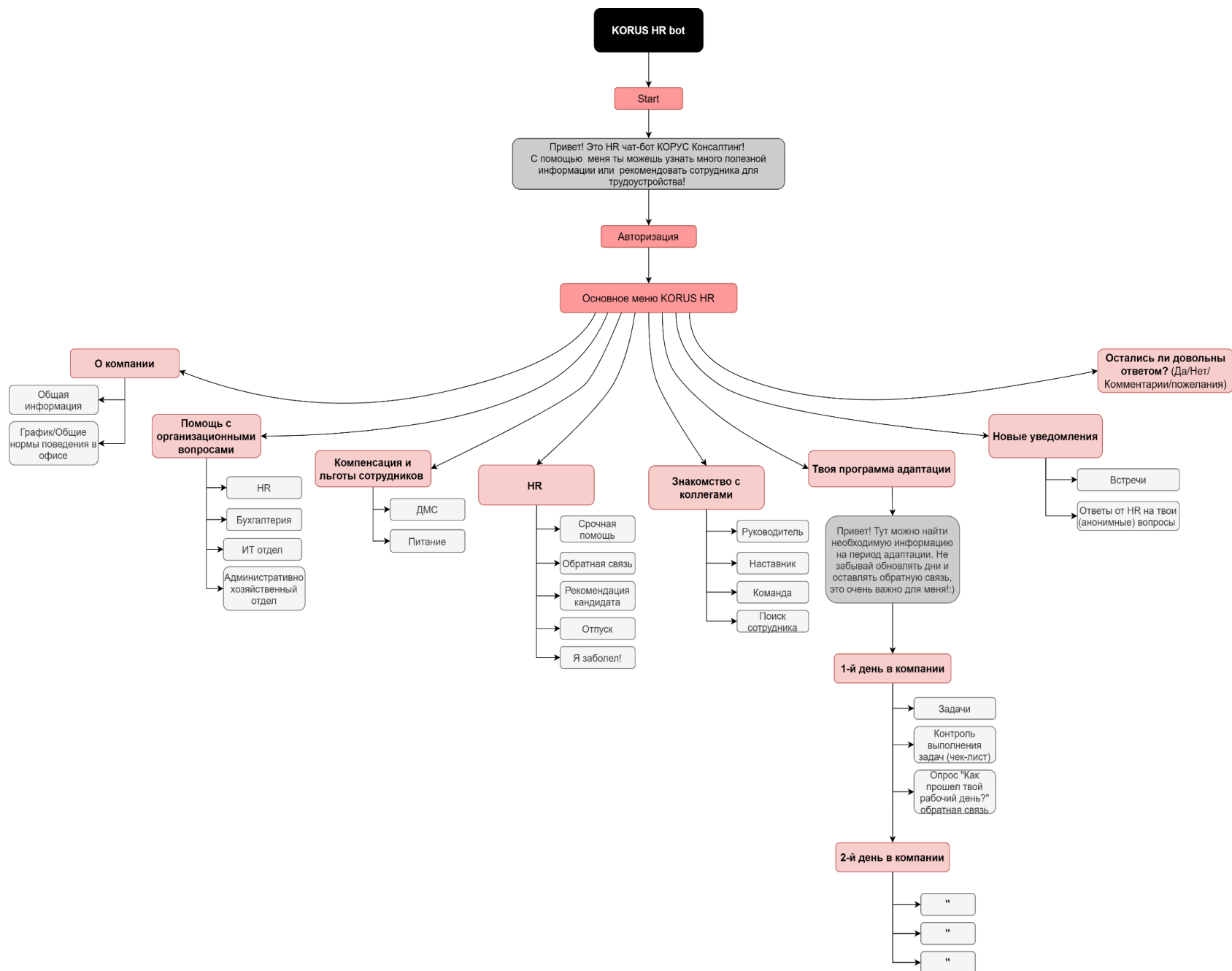


Рис. 3.3.1. Доработанная функциональность KORUS HR bot. Составлено автором.

3. При составлении сценария следует руководствоваться задачами и целями, которые ставят на адаптационный период наставник и руководитель отдела.

4. Для личного кабинета HR, наставника и руководителя рекомендуется:

4.1 внедрить мониторинг общения чат-бота и сотрудника, чтобы была возможность определить каких функций и информации недостаточно, настроить/добавить ответы на часто задаваемые вопросы;

4.2 разработать мониторинг слежения прохождения этапов адаптационного периода сотрудника, для этого можно составлять и отправлять чат-ботом задачи и контролировать их выполнения;

4.3 добавить функцию отправки уведомлений/поручений/опросов.

5. Добавить в сценарий чат-бота сбор обратной связи от сотрудников. Это поможет понять, как обстоят дела у сотрудника не только с точки зрения выполнения профессиональных обязанностей, но и с его социализацией в компании. Такая обратная связь поможет определить зоны развития сотрудника и сам сотрудник, отвечая будет анализировать как прошел его день, что у него не получилось/получилось и над чем нужно ещё поработать.

6. Обучить сотрудников взаимодействию с инструментом. Для HR, руководителей и наставников рекомендуется провести презентацию и выслать инструкцию по использованию чат-бота. Сотрудников рекомендуется ознакомить с данным инструментом в их Welcome-письме, чтобы они знали о существующем инструменте и отправить документ с разъяснением каким функционалом владеет чат-бот и как им пользоваться.

7. При запуске демо версии чат-бота в течении месяца следует мониторить ключевые показатели эффективности, анализировать обратную связь по данному инструменту, чтобы улучшить его функциональность для сотрудников перед официальным запуском продукта в компании.

8. После ввода в эксплуатацию продукта следует каждый месяц анализировать: обратную связь; оценку диалогов; запросы пользователей, которые остались без ответа. Эти данные помогут понять, что следует улучшить в чат-боте. Каждые 3 месяца следует проводить оценку эффективности чат-бота, чтобы определять эффективность использования данного инструмента в компании и зоны его развития.

9. Ознакомить сотрудников с политикой конфиденциальности персональных данных. В случае, если компания решит обучать своего чат-бота в распознавании естественного языка, об этом стоит уведомить сотрудников и прописать в политике

конфиденциальности персональных данных, поскольку для обучения чат-бота будут использоваться данные сотрудников.

В третьей главе были представлены результаты анализа оценки эффективности роботизации процесса адаптации персонала в компании «КОРУС Консалтинг». Поскольку ранее компания «КОРУС Консалтинг» не проводила подобную оценку, то сравнить показатели не представлялось возможности. Первый анализ позволил зафиксировать то, что сотрудники компании выделяют положительные функции KORUS HR bot, а также активно заинтересованы в том, чтобы чат-бот развивался, рекомендуя свои предложения по улучшению данного инструмента. На основе изученных практик роботизации адаптации персонала и полученных результатов исследования была доработана функциональность KORUS HR bot. Полученные результаты исследования позволили разработать обобщенные рекомендации для компаний, заинтересованных во внедрении роботизации в адаптацию персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе была поставлена и достигнута цель – разработать рекомендации в адрес компаний по внедрению роботизации процесса адаптации персонала на основе оценки эффективности роботизации. Для достижения данной цели были поставлены и выполнены следующие задачи – в первой главе были определены ключевые понятия исследования: «адаптация» персонала и «роботизация» процессов. Во второй главе была проанализирована специфика применения технологии роботизации процесса адаптации персонала и систематизированы практики внедрения технологии роботизации в адаптацию персонала. Также, были проанализированы и определены актуальные на сегодняшний день риски технологии роботизации в управлении человеческими ресурсами, приведены примеры и способы их предотвращения. Разработан комплексный методический подход к оценке эффективности роботизации, за основу была взята концепция системно сбалансированных показателей, что позволяет определить цели для каждой из заинтересованных сторон и методы их оценки. В третьей главе были апробированы разработанные методические подходы к оценке эффективности роботизации. По итогу проведения оценки эффективности роботизации процесса адаптации персонала компании «КОРУС Консалтинг» были разработаны рекомендации по улучшению функциональности KORUS HR bot и сформулированы общие рекомендации в адрес компаний, заинтересованных во внедрении роботизации процесса адаптации персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

Книги

1. Аширов Д. А. Организационное поведение / Д. А. Аширов. – М.: ТК Велби. – Изд-во: Проспект, 2006. – 360 с.
2. Базаров Т. Ю., Ерёмин Б. Л. Управление персоналом: учебник для ВУЗов /– 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 560 с.
3. Володина Н. А. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы: учебник / Н. А. Володина. – М.: Эксмо, 2012. – 240 с.
4. Дж. Паркер, С. П. Чаудари, М. ван Альстайн. Революция платформ. Пер. с англ. Пономарева Е.В.– Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 440 с.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
6. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами: учеб пособие / В. В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
7. Кибанов А. Я. Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. – М.: ПРИОР, 2017. – 736 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М.: Инфра-М, 2009. – 301 с.
9. Маслова В.М. Управление персоналом: учеб. пособие / 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 431 с.
10. Byars L.L. Human resource management / L.L. Byars, L. W. Rue/ - Boston; Homewood: Irwin, 1991. 545 p.
11. Westerman G, Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation, Harvard Business Press, 2014. 256 p.

Статьи в журналах

12. Андреева Т. В. Адаптация сотрудников на рабочем месте // Управление персоналом. – 2011. – № 4. – С. 33-35.
13. Ващенко Н.В. «Адаптация принципов и методов управления персоналом в процессе управления предприятием» URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21314768> (Дата обращения: 08.01.2019).
14. Гонина О.О., Ильченко С.В. Актуальные аспекты эффективной системы адаптации персонала // Бизнес и дизайн ревю. – 2018. – № 3 (11). – С. 8.
15. Ежукова И. Ф. Трудовая адаптация сотрудников // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № 51. – С.1-6.
16. Казанцева Е.Е. Адаптация персонала: современный взгляд / Е.Е. Казанцева // Управление развитием персонала. – 2014. – № 2. – С. 90-98.
17. Кобцева М.И. Использование современных инновационных технологий в процессе управления трудовой адаптацией персонала / М.И. Кобцева // Экономика и социум. – 2017. – №2(33). – С. 1497-1502.
18. Куприн В., Денисова Э. Профессиональная адаптация работников // ДП-Персонал. – 2011. – №11. – С. 27-29.
19. Курочкина А.А. Буравцова Д.Д. «Цифровая трансформация как катализатор инновационных бизнес-процессов», 2018. URL: <http://www.bgitu.ru/upload/iblock/b5d/b5d251b6ec61afd67e8fdb553ac87aa6.pdf> (Дата обращения: 20.01.2019).
20. Лебедева Т. Е., Егоров Е. Е. HR: тенденции развития в цифровой экономике // Московский экономический журнал. – 2018. – №5 (3). – С. 423-430.
21. Лебедева Т.Е., Голубева О.В. Адаптация как ключевая задача руководства организации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – №6 (32). – С. 117-122.

22. Матвеева Н.Ю., Золотарюк А.В. Технологии создания и применения чат-ботов / Н.Ю. Матвеева, А.В. Золотарюк // Научные записки молодых исследователей. – 2018. – №1. – С. 28-30.
23. Минина В.Н. Иг-боты в управлении человеческими ресурсами организации / В.Н. Минина // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2019. – №18(3). – С. 400-418.
24. Панфилова, А.П. Наставничество и обучение на рабочем месте: терминологический анализ зарубежных методов / А.П. Панфилова // Современные технологии управления. – 2016. - № 12 (72). – С. 7-12.
25. Романов А.Д. Адаптация персонала, как элемент системы развития персонала // Молодой исследователь: вызовы и перспективы сборник статей по материалам XXXIV международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 418-423.
26. Abou Hamad, J., Saber, N.S., Rizk, K. The Onboarding Process in a Lebanese Bank / In: 31st International-Business-Information-Management-Association Conference: Milan, Italy, APR 25- 26, 2018. Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020, Vols I - XI, 2018. pp. 5903-5915.
27. B. Sheth. Chat bots are the new HR managers // Strateg. HR Rev. 2018, vol. 17, no. 3, pp. 162-163.
28. Bauer T. Onboarding new employees: maximizing success // The SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series, Alexandria. 2010, pp.1-54.
29. Bauer T., Erdogan, B. Organizational Behavior. Nyack, NY: Flat World Knowledge. 2010, pp.7-23.
30. Bauer T.N., Elder E. Onboarding newcomers into organizations. Presentation at the Society for Human Resource Management Annual Conference, Washington, D.C. 2006; Conger J.A., Fishel B. Accelerating leadership performance at the top: Lessons from the Bank of America's. 2007.
31. Buck B., Morrow J. AI, performance management and engagement: keeping your best their best // Strateg. HR Rev. 2018, vol. 17, no. 5, pp. 261-262.
32. Caldwell C. Ten classic onboarding errors – violations of the HRM – Employee Relationship // Business and Management Research, 2016, vol. 5, pp. 47-55.
33. Caldwell C., Peters R. New employee onboarding–psychological contracts and ethical perspectives // Journal of Management Development, 2018, vol. 37, no. 5, pp. 27-39.
34. Dale R. The Return of the Chatbots // Nat. Lang. Eng., 2016, vol. 22, no.5, pp.811-817.
35. DiSalvo C, Gemperle F, Forlizzi J, Kiesler S. All robots are not created equal: the design and perception of humanoid robot heads. In: Proceedings of the 4th conference on designing interactive systems: processes, practices, methods, and techniques // ACM, New York, 2002, pp. 321-326.
36. Dr. Deepika S. Joshi. BITA: Stepping into HR-Chatbots for improvised experience – A Review // International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences, ISSN 2250-0588, Impact Factor: 6.452. 2018, vol. 8, pp. 166-172.
37. Dr. Reenu Mohan. The Chatbot revolution and the Indian HR professionals // International Journal of information and computing science. 2019, vol.6, no.3, pp. 489-499.
38. E. He. Can artificial intelligence make work more human? // Strateg. HR Rev. 2018, vol. 17, no. 5, pp. 263-264.
39. Ferrazzi K. Technology Can Save Onboarding from Itself // Harvard Business Review, 2015. URL: <https://hbr.org/2015/03/technology-can-save-onboarding-from-itself> (Дата обращения: 10.06.2019).
40. Følstad A., Brandtzaeg P.B. Chatbots and the new world of HCI // Interactions 24. 2017, pp. 38-42.
41. Følstad A., Brandtzaeg P.B. Chatbots: changing user needs and motivations // Interactions. 2018, vol. 25, pp. 38-43.

42. Gajda J. Professional adaptation of new employees to the organization // *Sciendo, CzOTO*. 2019, vol. 1, no.1, pp. 929-938.
43. Hill J., Randolph Ford W., Farreras I.G. Real conversations with artificial intelligence. A comparison between human–human online conversations and human–chatbot conversations // *Computers in Human Behavior*. 2015, vol. 49, pp. 245-250.
44. Ischen C., Araujo T., Voorveld H., van Noort G., Smit E. Privacy Concerns in Chatbot Interactions // In Følstad A. et al. (eds) *Chatbot Research and Design. Conversations 2019: an international workshop on chatbot research*. 2020, vol. 11970, pp. 34-48.
45. Klein, Howard & Polin, Beth & Sutton, Kyra. Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees // *International Journal of Selection and Assessment*. 2015, vol. 23, pp. 263-283.
46. Leite I., Martinho C., Paiva A. Social Robots for Long-Term Interaction: A Survey // *Int J of Soc Robotics*. 2013, vol. 5, pp. 291-308.
47. M. Akhtar, J. Neidhardt and H. Werthner. The Potential of Chatbots: Analysis of Chatbot Conversations // 2019 IEEE 21st Conference on Business Informatics (CBI), Moscow, Russia. 2019, pp. 397-404.
48. Manju Amla, Dr. Meenakshi Malhotra. Digital Transformation in HR // *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies*. 2017, vol. 4, no.3, pp. 536-544.
49. Messina C. The Bots and the Year of Conversational Commerce // A Medium Corporation. 2017. URL: <https://medium.com/chris-messina/2016-will-be-the-year-of-conversational-commerce-1586e85e3991> (Дата обращения: 09.01.2020).
50. Nagyova L., Nekoranec J. Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management // *Revista Academiei Fortelor Terestre*. 2014, vol. 19, no. 1, pp. 114-120.
51. P. Cappelli, P. Tambe, and V. Yakubovich. Artificial intelligence in human resources management: challenges and a path forward // *SSRN Electron. J.*, 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/334897991_Artificial_Intelligence_in_Human_Resources_Management_C_hallenges_and_a_Path_Forward (Дата обращения: 15.02.2020).
52. Perez-Marin C., Pascual-Nieto I. Conversational Agents and Natural Language Interaction: Techniques and Effective Practices, Chapter: Embodied Conversational// IGI. 2011, pp. 254-281.
53. Pratiwi P., Ferdiana R., Hartanto R. An analysis of the new employee onboarding process in startup // *Proceedings of 2018, 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering: Smart Technology for Better Society, ICITEE*. 2018, pp. 603-608.
54. Sheth B. Chat bots are the new HR managers // *Strateg. HR Rev.* 2018, vol. 17, no. 3, pp. 162-163.
55. Smith S., Peters R., Caldwell C. Creating a culture of engagement – insights for application // *Business and Management Research*. 2016, vol. 5, no. 2, pp. 70-80.
56. Weinstock D. Hiring new staff? Aim for success by onboarding // *Journal of Medical Practice Management*. 2019, vol. 31, no.2, pp. 96-98.
57. Weizenbaum J. ELIZA – a computer program for the study of natural language communication between man and machine // *Communications of the ACM*. 1966, vol. 9, no.1, pp. 36-45.
58. Zhao R., Orey M. The scaffolding process: Concepts, features and empirical studies // Unpublished Manuscript. University of Georgia Press. 1999.
59. Zimberg K. Сю On-boarding at Microsoft: A framework for new employee success. In K. S. Zimberg & C. Paddock (Practice Forum Co-chairs), *Advances in newcomer socialization: Ensuring new employee success through onboarding*. Society for Industrial and Organizational Psychology Annual Conference, NY. 2007.
- Статистические сборники и отчеты
60. Аналитический отчет: Цифровая трансформация в России. KMDA. 2018.

61. «Digital transformation initiative. In collaboration with Accenture executive summery», the WEF. 2017.

Интернет-ресурсы и электронные базы данных

62. URL: <https://www.gd.ru/articles/3549-adaptatsiya-personala> (Дата обращения: 10.04.2019) – Адаптация персонала: программа, примеры, внедрение // Генеральный директор. 2018.

63. URL: <http://facto.ru/longread-2018-08-03/adaptation.html> (Дата обращения: 14.04.2019) – Андросова Н. Поставить на удержание // De Facto. 2018.

64. URL: <https://www.talentmanagement.com.ua/5202-iskusstvennyj-intellekt-v-hr> (Дата обращения: 12.12.2019) – Берсин Дж. Искусственный интеллект в HR. Talent management.

65. URL: http://ir.gazpromneft.ru/fileadmin/user_upload/documents/annual_reports/gpn_ar17_rus.pdf (Дата обращения: 13.04.2019) – Годовой отчет // ПАО Газпром. 2017.

66. URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/sberbank_annual_report_2017_ru_s.pdf (Дата обращения: 11.04.2019) – Годовой отчет // ПАО Сбербанк. 2017.

67. URL: <https://hrmessenger.com/keisy/retail-company#> (Дата обращения: 01.12.2019) – Кейс торговой компании по адаптации сотрудников в 5 регионах.

68. URL: <http://hr-media.ru/keys-chat-bot-kak-instrument-adaptatsii-personala/> (Дата обращения: 01.12.2019) – Кейс. Чат-бот, как инструмент адаптации персонала.

69. URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%9A%D1%80%D0%BE%D0%BA_\(Comindware_Business_Application_Platform\)](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%9A%D1%80%D0%BE%D0%BA_(Comindware_Business_Application_Platform)) (Дата обращения: 07.11.2019) – «Крок» внедрил платформу Comindware для цифровизации бизнес-процессов HR.

70. URL: <https://hr-portal.ru/article/adaptaciya-personala-programma-primery-vnedrenie> (дата обращения: 15.04.2019) – Кузьмичева С. Адаптация персонала: программа, примеры, внедрение // HR-портал.

71. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81_%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BB%D0%BE%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8_NPS (Дата обращения: 19.03.2020) – Материал из Википедии. Индекс потребительской лояльности NPS.

72. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F (Дата обращения: 19.03.2020) – Материал из Википедии – свободной энциклопедии. Совокупная стоимость владения.

73. URL: <https://marhr.ru/geymifikaciya-v-adaptacii> (Дата обращения: 16.06.2019) – Михель.А. Геймификация в адаптации.

74. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1116842/FULLTEXT01.pdf> (Дата обращения: 10.10.2019) – Asher N. Application of A Chatbot as a Facilitator for New Hires Onboarding.

75. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Chatterbot> (Дата обращения: 05.10.2019) – Chatterbot // Wikipedia, the free encyclopedia.

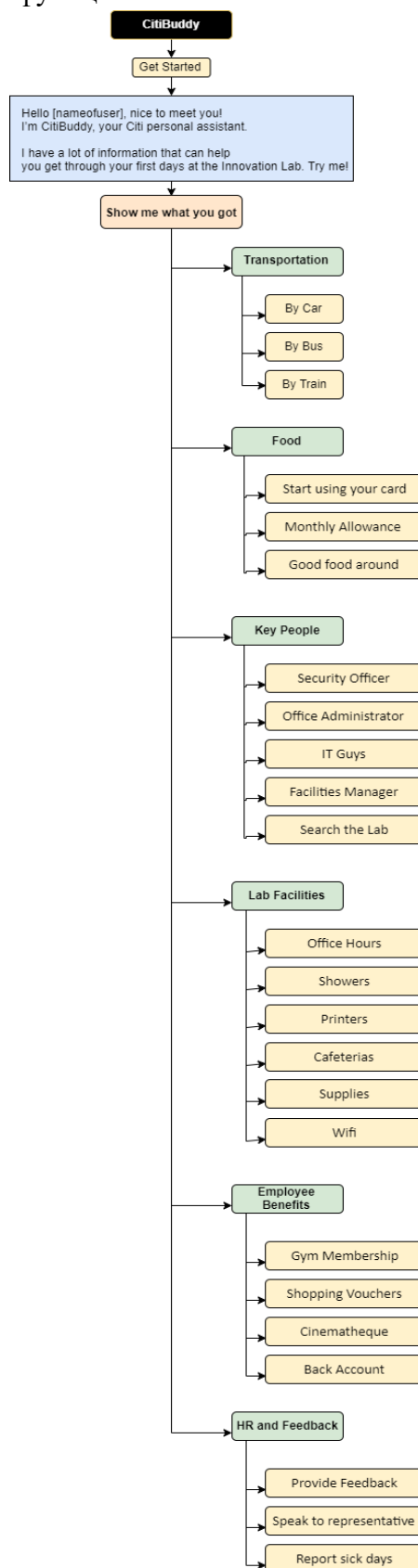
76. URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ai-journey-creates-big-employee-impact/\\$FILE/ey-ai-journey-creates-big-employee-impact.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ai-journey-creates-big-employee-impact/$FILE/ey-ai-journey-creates-big-employee-impact.pdf) (Дата обращения: 21.10.2019) – EY artificial intelligence journey creates big employee impact EY and IBM strategic relationship: a foundation to success.

77. URL: <https://venturebeat.com/2016/08/18/5-reasons-millennials-love-chatbots/> (Дата обращения: 06.12.2019) – Holt D. 5 reasons millennials love chatbots.
78. URL: <https://betanews.com/2018/05/30/an-inside-look-at-googles-hiring-and-onboarding-processes/> (Дата обращения: 20.06.2019) – Klazema M. An inside look at Google's hiring and onboarding processes.
79. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/12/06/what-is-the-difference-between-artificial-intelligence-and-machine-learning/3/#25d643942bfc> (Дата обращения: 14.12.2019) – Marr B. What Is The Difference Between Artificial Intelligence And Machine Learning? Forbes.
80. URL: <https://www.nyu.edu/content/dam/nyu/hr/documents/managerguides/BuddyGuidelines.pdf> (Дата обращения: 15.10.2019) – New Employee Onboarding: Buddy Guidelines.
81. URL: <https://chatbotsmagazine.com/the-complete-beginner-s-guide-to-chatbots-8280b7b906ca> (Дата обращения: 15.12.2019) Schlicht, M. The Complete Beginner's Guide To Chatbots. Chatbots Magazine.
82. URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf) (Дата обращения: 18.12.2019) – The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Схема функциональности чат-бота CitiBuddy



*Источник: URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1116842/FULLTEXT01.pdf> (Дата обращения: 10.10.2019) – Asher N. Application of A Chatbot as a Facilitator for New Hires Onboarding.

Опрос для сотрудников

Уважаемый коллега,

Заканчивается Ваша адаптационная программа. Мы предлагаем Вам принять участие в исследовании процесса адаптации сотрудников в компании «КОРУС Консалтинг».

Цель опроса - разработка рекомендаций по улучшению процесса адаптации наших сотрудников.

Искренне отвечая на вопросы данной анкеты, Вы поможете выявить моменты, на которые руководству организации и отделу по работе с персоналом следует обратить внимание.

Опрос анонимный. Ваше мнение будет учтено в обобщенном виде.

Уверены, что Ваши оценки и пожелания помогут сделать адаптацию более успешной!

1. Как долго продолжается Ваш адаптационный период на новом месте работы? (выберите, пожалуйста, один вариант)

- До 1 мес.
- 1-2 мес.
- Более двух месяцев

2. Что, как Вам кажется, помогало в прохождении адаптационного периода? (выберите, пожалуйста, один или несколько вариантов)

- Помощь наставника/куратора
- Помощь руководителя отдела
- Чат-бот
- Коллеги
- Другое

3. Проранжируйте, что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?

- Выполнение профессиональных обязанностей
- Вхождение в коллектив, с которым работаю «бок о бок»
- Решение повседневных вопросов, не связанных непосредственно с работой и рабочим местом
- Другое

4. Как Вы думаете, почему это для Вас оказалось трудным? (выберите, пожалуйста, один или несколько вариантов)

- Было предоставлено недостаточно информации для выполнения профессиональных обязанностей
- Не были разъяснены цели и задачи выполнения профессиональных обязанностей
- Недостаточно внимания со стороны наставника/руководителя
- Помощь от коллег была оказана недостаточно
- Другое

5. Как Вы справлялись с возникшими трудностями? (выберите, пожалуйста, один или несколько вариантов)

- Обратился за помощью к своему наставнику/руководителю
- Обратился за помощью к своим коллегам
- Пробовал решить всё самостоятельно
- Взаимодействовал с чат-ботом
- Другое

6. Можете ли Вы сказать, что уже полностью адаптировались в новом коллективе? (выберите, пожалуйста, один вариант)

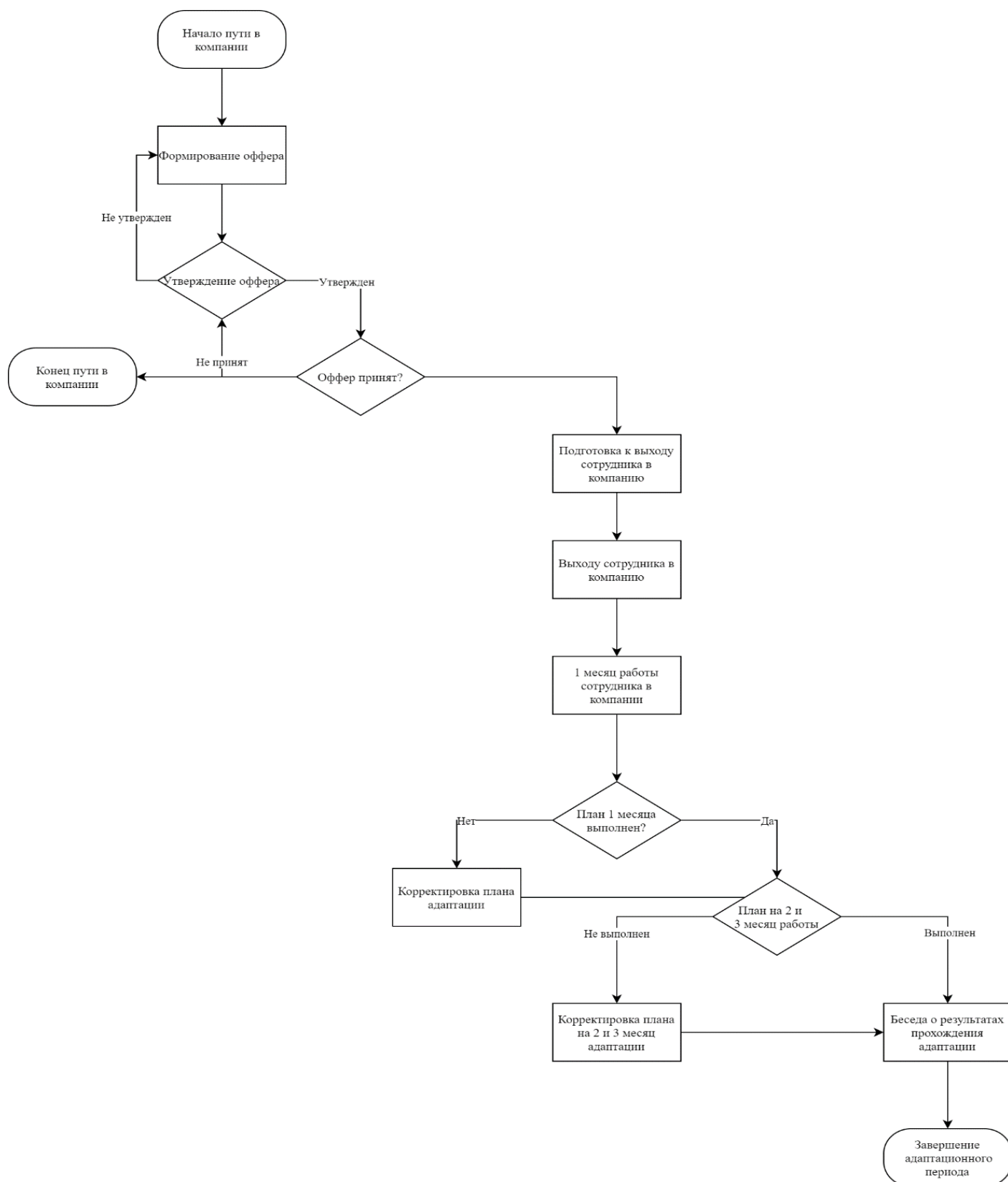
- Да

- Нет
 - Другое
7. Как часто Вы обсуждали с наставником и/или с непосредственным руководителем результаты Вашей работы? (выберите, пожалуйста, один вариант)
- Часто
 - Средне
 - Редко
 - Никогда
 - Другое
8. Было ли достаточно обучающих материалов для новичков (выберите, пожалуйста, один вариант):
- Да
 - Нет
 - Все материалы содержали только официальную информацию, не хватало полезной практической информации
 - Другое
9. В какой мере Вы удовлетворены чат-ботом? (выберите, пожалуйста, один вариант)
- Удовлетворен в полной мере
 - Не удовлетворен
 - Затрудняюсь ответить
10. Чем был Вам полезен чат-бот? (выберите, пожалуйста, один или несколько вариантов)
- Удобно получать письма/уведомления
 - Можно быстро получить ответ на вопросы
 - Не нужно было постоянно спрашивать наставника
 - Чат-бот был бесполезен, предоставлял неверную информацию
 - Мне было некомфортно общаться с чат-ботом, лучше спросить наставника/руководителя
 - Другое
11. На какие вопросы чат-бот не мог Вам ответить?
12. Какую дополнительную информацию Вы бы хотели получать от чат-бота?
13. Планируете ли Вы развитие в данной организации в ближайшие три года? (выберите, пожалуйста, один или несколько вариантов)
- Да планирую развиваться горизонтально/вертикально в данной организации
 - Не планирую оставаться в организации
 - Да планирую, нужно разработать план индивидуального развития вместе с наставником/руководителем
 - Пока не думал об этом
14. Чтобы Вы порекомендовали добавить или улучшить в процессе адаптации?

Гайд-интервью для HR

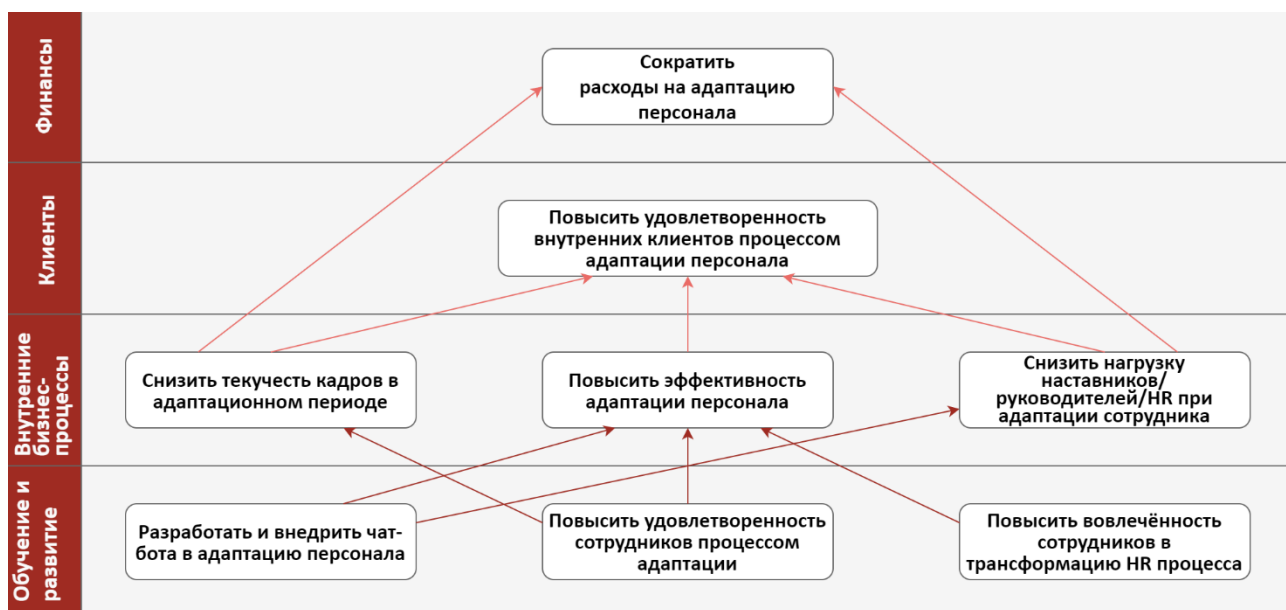
1. Расскажите немного о своей компании (ценности, миссию, видение).
2. Расскажите, как организована система адаптации в вашей организации (длительность адаптационного периода, какие проходят курсы/обучение во время адаптации, какие есть программы, какие инструменты используете и т.д.).
3. Как обучают наставников/менторов, которые помогают во время адаптации новичку?
4. Почему решили внедрить чат-бота в адаптацию персонала? (причины, цель)
5. Сколько времени занял процесс внедрения чат-бота?
6. Кто участвовал в проекте по разработке и внедрению чат-бота?
7. Какие трудности были при разработке и внедрения чат-бота? Как думаете, с чем они связаны?
8. Какая реакция была у сотрудников, когда Вы им презентовали чат-бот? Собирали ли обратную связь от сотрудников? Какие комментарии Вам запомнились?
9. Какие плюсы и минусы использования чат-бота в процессе адаптации сотрудников можете назвать?
10. Можно ли с помощью чат-бота определить слабые и сильные места в процессе адаптации новичков? Почему?
11. Как думаете, где еще можно применить роботизацию в вашей организации?

Анализ процесса адаптации сотрудников компании «КОРУС Консалтинг»



*Составлено автором

Стратегическая карта бизнес-процесса адаптации персонала



*Составлено автором