

Санкт-Петербургский государственный университет

ЛИЩЕНКО *Елизавета* *Анатольевна*

Выпускная квалификационная работа

Цифровые инструменты управления адаптацией персонала

Уровень образования: магистратура

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Основная образовательная программа ВМ.5708 «Управление человеческими ресурсами»

Научный руководитель:
Кандидат экономических наук
Доцент кафедры управления и
планирования социально-
экономических процессов
Маслова Елена Викторовна

Рецензент:
Менеджер по персоналу
Акционерное общество «КОНЕ
Лифтс»
Иванова Юлия Николаевна

Санкт-Петербург

2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ...	8
1.1. Сущность и роль адаптации в системе управления персоналом	8
1.2. Принципы и подходы к управлению адаптацией персонала	21
ГЛАВА 2. ПРИМЕНЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ В УПРАВЛЕНИИ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА.....	35
2.1. Возможность и необходимость применения цифровых инструментов в управлении адаптацией персонала	35
2.2. Анализ опыта применения цифровых инструментов в управлении адаптацией персонала.....	46
2.3. Алгоритм внедрения цифровых инструментов в управление адаптацией персонала.....	56
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ-ПРОИЗВОДИТЕЛЕ ПОДЪЕМНОГО ОБОРУДОВАНИЯ....	71
3.1. Анализ процесса адаптации и управления адаптацией в компании-производителе подъемного оборудования.....	71
3.2. Предложения по внедрению цифровых инструментов управления адаптацией персонала в компании-производителе подъемного оборудования.....	92
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	105
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	107
ПРИЛОЖЕНИЯ	119
Приложение 1. Система управления персоналом в организации по Аллен К.Р.	119
Приложение 2. Преимущества и недостатки использования цифровых инструментов для управления адаптацией персонала.....	123
Приложение 3. Гайд интервью с Unit HR компании-производителя подъемного оборудования	125
Приложение 4. Анкета для новых сотрудников компании-производителя подъемного оборудования	128
Приложение 5. Алгоритм внедрения цифровых инструментов в управлении адаптацией персонала.....	134
Приложение 6. Предлагаемые вопросы для расширения анкеты обратной связи для новых сотрудников	135
Приложение 7. Приветственное письмо для ознакомления с подпорталом «Добро пожаловать в компанию!».....	137

ВВЕДЕНИЕ

Несложно заметить, с какой быстротой происходят цифровые изменения в мире и как они влияют на все аспекты нашей жизни. В свою очередь, цифровизация затронула и основные организационные структуры компаний, приведя к трансформации определенных отделов. Требования к HR-специалистам также изменились, в их работу неуклонно вносятся инструменты цифровизации, которые помогают создавать и совершенствовать имеющуюся HR-политику организации. Тем не менее сами человеческие ресурсы были, есть и остаются фундаментом любой организации. Но и их коснулись вопросы цифровизации, постепенно становясь ежедневными спутниками рабочего процесса.

На сегодняшний день адаптация персонала является актуальным направлением в управлении человеческими ресурсами, так как процедура адаптации персонала направлена на облегчение вхождения новых сотрудников и на помощь в реализации их личных возможностей внутри компании. А использование цифровых инструментов в управлении адаптационным процессом может значительно улучшить работоспособность новичков.

Степень научной разработанности проблемы

Теоретической базой при изучении ключевых аспектов управления адаптацией персонала в организации послужили работы отечественных ученых, заложивших основу формирования концепций адаптации персонала: В.Р. Веснин, Д.А. Аширов, А.Ф. Денисов, М.Р. Мазаева, И.Б. Дуракова, А.П. Егоршин, Е.В. Куприянчук, А.Я. Кибанов и многие другие. Зарубежный опыт адаптации персонала представили в своих исследованиях Р.С. Есикова, Н.Г. Выжимова, а также ряд иностранных авторов – К.Р. Аллен, Т.Н. Бауэр, К.К. Кристоф, М.А. Хуселид, Г. Вильсон, Э.Г. Шейн, Дж. Берсин, Б. Пелстер. В работе также представлены информационные источники, которые предлагают практические рекомендации по управлению процессом адаптации персонала и основываются на исследованиях таких авторов как, А.Я. Кибанов, В.Ф. Леднева, Е.Р. Лунева, С.В. Ильченко и др.

Однако в вопросах использования цифровых инструментов в процессе управления адаптацией персонала найти профильные монографии представляется довольно затруднительно в силу того, что данные инструменты появились лишь в новом столетии и их научное обоснование развито слабо. Подчеркнем, что практические аспекты управления адаптацией персонала с применением цифровых инструментов активно исследуются современными авторами, приводя результаты работ в научных журналах и конференциях. Наиболее интересными итогами исследований в рамках данного вопроса поделились следующие отечественные и зарубежные авторы: А.Ф. Денисов, Д.С. Кардаш, М.А. Лютикова, Т.Е. Лебедева, А.Л. Лазутина, М. Армстронг, Р. Фенек, П. Багуант, К. Татару., П. Уолтон, В. Пелстер и другие.

В связи с этим в данной выпускной квалификационной работе имеющийся пробел теоретических знаний в области управления адаптацией персонала с использованием цифровых инструментов будет заполнен актуальными источниками информации, представленными новостными статьями по теме исследования, веб-статьями и видео-выступлениями, а также примером практического опыта компаний, которые уже используют цифровые инструменты в своей работе. Применение цифровых технологий наиболее распространено за рубежом, тогда как отечественные организации только включаются в процесс внедрения данных инструментов, до сих пор имея определенную долю скептицизма в вопросе эффективности применения новых технологий.

Цели и задачи исследования

Цель работы – разработка и апробация алгоритма по внедрению цифровых инструментов в процесс управления адаптацией персонала.

Задачи исследования следующие:

- раскрыть теоретические подходы к пониманию адаптации и цифровых инструментов в системе управления персоналом;
- определить необходимость применения цифровых инструментов в управлении человеческими ресурсами;
- выявить направления использования цифровых инструментов в управлении человеческими ресурсами в организации на современном этапе;
- провести анализ опыта компаний по применению цифровых инструментов в управлении адаптацией;
- разработать алгоритм внедрения цифровых инструментов в управление адаптацией персонала;
- изучить специфику деятельности и процесс управления адаптацией человеческими ресурсами выбранной организации, выявить его сильные и слабые стороны;
- разработать рекомендации по внедрению цифровых инструментов в управление адаптацией персонала в компании после апробации разработанного алгоритма.

В качестве **объекта исследования** выступает управление адаптацией нового персонала организации, а **предметом** – цифровые инструменты, применяемые для управления адаптацией нового персонала.

Исследовательский вопрос: как цифровые инструменты влияют на управление адаптацией персонала? Возможно выделить ряд подвопросов: какие цифровые инструменты используются? Как они влияют на процесс управления адаптацией персонала?

Логика исследования

Исследовательская работа состоит из трех разделов. Первый раздел содержит в себе теоретические основы к рассмотрению данной темы, будут приведены различные подходы определения основных понятий, таких как «адаптация персонала» и «управление адаптацией персонала», принципы и методы управления адаптацией, роль процесса адаптации в системе управления персоналом.

Во втором разделе исследовано применение цифровых инструментов в управлении адаптацией персонала на практических примерах деятельности служб управления человеческими ресурсами отечественных и зарубежных компаний, на основе полученных данных построен алгоритм внедрения цифровых инструментов в управление адаптацией персонала в любой компании.

В третьем разделе проанализирована общая характеристика деятельности выбранной организации, существующий процесс адаптации, управление им. Далее представлены рекомендации по внедрению цифровых инструментов в управление адаптацией новых сотрудников.

В заключении подчеркнуты главные выводы по проделанному исследованию.

Теоретико-методологическая основа исследования

Основой исследования являются: система управления персоналом в организации Allen K.R., которая выделяет адаптацию персонала в отдельную подсистему в рамках общей системы управления персоналом; в качестве фреймворков для определения факторов условия труда, к которым приспосабливается новый сотрудник в процессе адаптации, работы А.Я. Кибанова; концепция управления Анри Файоля, включающая 5 управленческих функций в качестве универсальных категорий для всей управленческой деятельности; концепция трех «А» Дж. Бредта, подчеркивающая важность общения и создания эмоциональной связи с новым сотрудником как предпосылку успешной адаптации; многоуровневая модель адаптации персонала Т.N. Вауер «4С», которая определяет основные виды адаптации и критерии оценки ее эффективности, связанные с показателями текучести персонала, удовлетворенности трудом, приверженности компании, результативности новых сотрудников; подходы к оценке эффективности адаптации персонала М.О. Латухи, А.Ю. Панибратова, Н.А. Ягуновой, М.В. Смагиной; методика оценки эффективности управления адаптационного процесса Е.А. Петровой.

В выпускной квалификационной работе была использована следующая методология. В первой и второй частях исследования применялись такие методы, как анализ и синтез информации, описание и сравнение, классификация и аналогия. В третьей практической части исследования – наблюдение, описание и сравнение, интервьюирование, опрос.

В качестве источников для анализа выступили монографии по тематике управления адаптацией персонала, научные статьи и профессиональные интернет-ресурсы.

При получении информации для анализа существующей системы адаптации персонала в организации-месте преддипломной практики был использован анализ внутренней документации, проведение опроса, сбор и анализ отзывов новых сотрудников, проведение полуструктурированного интервью.

Теоретическая и практическая значимость работы

Теоретическая значимость работы заключается в изучении современных цифровых инструментов, используемых в процессе управления адаптацией новых сотрудников. Рассматриваются принципы внедрения, их влияние на эффективность деятельности всей организации. При анализе опыта внедрения предлагаемого инструмента, предполагается увеличение доверия к инновационным инструментам, которые становятся залогом успешного функционирования компаний, ориентацией на будущие перспективы по отношению к персоналу, стратегического видения проблем в процессе адаптации.

Практическая значимость работы состоит в разработке алгоритма по внедрению цифрового инструмента в управление адаптацией персонала и предложении рекомендаций по улучшению процесса управления адаптацией нового персонала благодаря использованию цифровых инструментов, которые повысят качество управления адаптацией персонала, а также будут влиять на общее формирование положительного HR-бренда организации, привлекая новых квалифицированных специалистов.

Приведенные теоретическая база и практические разработки помогут облегчить прохождение адаптационного периода новым сотрудникам, замотивировав их продолжить свою профессиональную деятельность в выбранной организации, а ответственному за процесс адаптации сотруднику службы персонала качественно управлять данным процессом.

Научная новизна работы заключается в следующем:

– выделены подходы к определению понятия «адаптация», предложено авторское определение адаптации на основе определения А.Я. Кибанова, обоснована его значимость и раскрыты основные элементы;

– предложена авторская классификация этапов управления адаптацией, на основе синтеза и систематизации различных подходов исследователей, которая соответствует основным управленческим функциям в управлении человеческими ресурсами;

– предложены определения понятий «цифровые инструменты управления персоналом» и «цифровые инструменты управления адаптацией персонала»;

–представлен перечень возможностей и необходимостей применения цифровых инструментов управления адаптацией персонала, выявленный на основе анализа научных источников и статистических отчетов;

–составлен перечень функциональных возможностей, преимуществ и недостатков конкретных цифровых инструментов управления адаптацией персонала;

–разработан алгоритм внедрения цифровых инструментов в управление адаптацией персонала, который включает в себя методику оценки эффективности управления адаптации персонала с использованием цифровых инструментов.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность и роль адаптации в системе управления персоналом

Эффективность работы компании напрямую зависит от эффективности работы её сотрудников. Для достижения высокого результата на любом предприятии должен быть составлен процесс управления персоналом, который является важной частью общей системы руководства предприятия. Основная задача управления персоналом заключается в достижении определенного результата (достижения стратегических целей, усиления конкурентоспособности на рынке, укреплении организационной и корпоративной культуры) благодаря вовлечению в него сотрудников, обладающих определенными умениями, знаниями и навыками. В ряде работ¹ управление персоналом понимается как управление человеческим капиталом, когда имеющиеся сотрудники рассматриваются как активы бизнеса для снижения рисков и максимизации прибыли.

Управлением персоналом занимаются как единичные специалисты, так и специальные отделы, которые в разных организациях могут отличаться по размеру, структуре и степени влияния. В небольших организациях HR-отдел зачастую представлен несколькими специалистами по персоналу, каждый из которых выполняет широкий спектр HR-функций. В крупных организациях могут быть выделены более узконаправленные подотделы, занимающиеся такими функциями, как набор, адаптация, обучение и развитие, управление талантами, HR-аналитика и др. В связи с этим под системой управления персоналом можно понимать совокупность управленческих решений и действий, которые влияют на отношения между организацией и ее сотрудниками².

Цель системы управления персоналом организации – осуществление функций управления сотрудниками всей организации. Традиционно система подразделяется на подсистемы линейного и функционального менеджмента, последняя в свою очередь включает в себя руководство конкретными процессами управления персоналом. Одним из таких процессов является адаптация персонала. Интересно, что отдельные авторы относят её к подсистеме отбора, так как основные мероприятия испытательного срока приходятся на период адаптации, а иные – к подсистеме обучения, направленной в рамках адаптации на повышение навыков, знаний и компетенций сотрудника, способствуя росту производительности труда. В своём исследовании мы будем выделять адаптацию персонала

¹ Lebrez C. Human Capital Management // Strategie und Personalmanagement. 2017. №1 (XII). P. 247-271.

² Beer M. Developing Strategic Human Resource Theory and Making a Difference: An Action Science Perspective // Human Resource Management Review. 2022. № 32. P. 1-14.

как отдельную подсистему в рамках общей системы управления персоналом, ориентируясь на представленную на рисунке 1.1 систему управления персоналом.



Рис. 1.1. Система управления персоналом в организации

Источник: Allen K.R. *Growing and Managing an Entrepreneurial Business* / K.R. Allen. Boston: Houghton Mifflin Company, 1999. P. 708.

Система управления персоналом в организации представлена в виде этапов, через которые проходит сотрудник в процессе взаимодействия с компанией. Аллен К.Р., профессор предпринимательства и коммерциализации технологий университета Южной Калифорнии, выделяет 7 различных этапов, последовательно происходящих в системе управления персоналом: привлечение, рекрутмент, адаптация, вовлеченность, развитие и обучение, удержание и увольнение. Краткая характеристика каждого из этапов модели дана в таблице 1.1.1, полное описание этапов представлено в приложении 1.

Таблица 1.1.1

Краткая характеристика этапов системы управления персоналом по Аллен К.Р. *

Этап	Характеристика
Привлечение («attraction»)	Знакомство кандидата с брендом потенциальной компании-работодателя; Демонстрация компанией корпоративной культуры для привлечения кандидатов, заинтересованных в принятии и разделении корпоративных ценностей
Рекрутмент («recruitment»)	Прямая зависимость между отношением компании к потенциальным сотрудникам (даже к тем, кто не получает работу) и восприятием новичков компании-работодателя в последующих трудовых процессах; Ценность и развитие внутреннего кадрового резерва компании; Формирование и улучшение реферальных программ для сотрудников
Адаптация («onboarding»)	Двустороннее приспособление нового сотрудника и компании благодаря выбранным и используемым инструментам, которые транслируют основные требования и ценности компании; Существование зависимости между успешностью управления процессом адаптации и соотношением целей сотрудников с бизнес-целями организации на краткосрочной и долгосрочной основе; Проведение мероприятий по раскрытию внутреннего потенциала новых сотрудников, который будет содействовать достижению успеха новичка в конкретной компании

Вовлеченность («enablement»)	Помощь в идентификации нового сотрудника и его взглядов с взглядами компании; Снижение вероятности формирования у сотрудника ложного представления о деятельности компании, не нахождения своего места в ней и последующего увольнения; Достижение согласия в понимании целей компании, в защите бренда, повышении производительности и удержании высоких показателей, помогая компании добиваться лучших результатов в конкурентной среде.
Развитие и обучение («development»)	Мероприятия по улучшению работы сотрудников через повышение личных навыков и профессиональных качеств на протяжении всей карьеры; Поощрение сотрудников к приобретению новых навыков, осмыслению своего поведения, изменению подхода к прохождению обязательного курса повышения квалификации или обучения у более успешных коллег; Наработка базы успешных сотрудников для будущего формирования талантов компании и управления ими
Удержание («retention»)	Разработка плана действий при возникновении потенциального риска ухода сотрудника из организации; Необходимость нахождения новых способов повышения мотивации сотрудников для их удержания помимо имеющихся и уже применяемых; Ведение учета прогресса сотрудников, их успехов
Увольнение («separation»)	Действия по сохранению положительного образа компании; Анализ причин ухода через обратную связь уволившегося сотрудника для последующего изменения спорных моментов со стороны организации и сокращения коэффициента увольнения; Поддержка (психологическая и материальная) сотрудников, которые особо переживают уход одного из коллег или временно выполняют часть его рабочих функций до принятия нового сотрудника

*Составлено автором по результатам исследований Аллен К.Р.

Модель системы управления персоналом Аллен К.Р. была выбрана по причине выделения процесса управления адаптацией, как отдельного этапа в системе управления персоналом, что необходимо для цели данного исследования. Для удобства последующего выделения элементов управления адаптации необходимо определить её место в общей системе управления персоналом. Исходя из данной модели видно её положение в начале процесса управления персоналом между рекрутингом и вовлеченностью, что позволяет выстроить необходимые для исследования рамки, исследуя процесс адаптации как процесс взаимного приспособления нового сотрудника и организации вне этапов подбора и обучения.

Основная функция, которую выполняет адаптация персонала в рамках общей системы управления персоналом, это эффективное включение новых сотрудников в работу компании и сглаживание изменений, происходящих в компании с появлением нового сотрудника. Адаптация персонала, как управляемый процесс, позволяет сократить время на приспособление сотрудника к новому рабочему месту с ускорением выхода на стабильный уровень эффективности. Активность компании в рамках процесса адаптации сводится к нахождению эффективных способов решения часто появляющихся проблем при приёме нового сотрудника в штат путем последовательного ряда мероприятий, которые должны привести к достижению корпоративных целей. Вследствие описанных выше положений можно сделать вывод о том, что процесс адаптации одинаково полезен и новому сотруднику, и компании-работодателю.

Активное осмысление содержания адаптации персонала в организациях пришлось на середину XX века за рубежом, в начале XXI века исследование данного процесса распространилось среди отечественных ученых.

Термин «адаптация» или «adaptare» в переводе с латинского языка обозначает «приспосабливать» и первоначально использовался в биологии. Затем термин стал широко применяться в таких дисциплинах, как социология и психология, всё больше используясь в смежных к ним областях науки и практики. Так, в самом широком смысле, это общее свойство организмов приспосабливаться к условиям, в которых они существуют³.

В толковом словаре русского языка С.И. Ожегова термин «адаптация» раскрывается как «процесс приспособления организма к изменяющимся внешним условиям»⁴. Переложив данное определение на сферу управления человеческими ресурсами под «организмом» следует понимать работника, трудоустраивающегося в новую организацию, а под «внешними условиями» – непосредственно саму организацию, в которую он пришел.

Понятие «адаптация» рассматривается различными авторами, где каждый из них находит новые грани в определении данного понятия, отталкиваясь от специфики изучаемой области или сферы деятельности организации, где проходили практические исследования. Совокупное мнение многих российских и зарубежных авторов к определению процесса адаптации можно рассмотреть с позиции двух субъектов:

1. Через нового сотрудника, проходящего данный процесс. В данном аспекте рассматривается совокупность внутренних психологических процессов личности, благодаря которым происходит постепенное приспособление к новой среде (в виде нового работодателя), результатом которого становится заинтересованность сотрудника в понимании общекорпоративных целей и сравнении их с личными целями.

2. Через компанию, реализующую данный процесс. Данный аспект раскрывается как совокупность организационных мероприятий, протекающих под контролем организации, которые помогают работнику овладеть новыми трудовыми функциями, знаниями и навыками, усвоить правила и стандарты поведения, приспособиться к условиям труда и социальной среде.

С одной стороны, адаптация сконцентрирована на переходном процессе построения отношений новых сотрудников с организацией, а с другой стороны, адаптация сосредоточена на изучении организационной культуры, структуры и процедур, существующих в организации или требующих замены в связи с итогами адаптационного периода новичков.

³ Свенцицкий А.Л. Краткий психологический словарь / А. Л. Свенцицкий. Москва: Проспект, 2021. 512 с.

⁴ Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 100000 слов, терминов и выражений: [новое издание] / С.И. Ожегов; под общ. ред. Л.И. Скворцова. Москва: Мир и образование, 2016. 1375 с.

Выделенные ниже подходы к рассмотрению сущности адаптации персонала отечественными и зарубежными авторами (табл. 1.1.2) помогают подчеркнуть неоднозначность трактовки данного понятия, несмотря на достаточный объем теоретического материала по данной тематике, что подтверждает актуальность исследования процесса адаптации персонала в данной работе.

Таблица 1.1.2

Определения понятия «адаптация» *

Автор	Определение
1. Адаптация – процесс приспособления работника к различным изменяющимся условиям, таким как:	
В.Р. Веснин	содержание и условия труда, социальная среда, детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения ⁵
Д.А. Аширов	условия внешней и внутренней среды, профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда ⁶
Е.Е. Казанцева	корпоративная культура, коллектив и собственные должностные обязанности, способствующие достижения требуемой производительности и качества работы ⁷
Е.А. Яценко	социальные нормы поведения и корпоративная культура, межличностные отношения, обеспечивающие эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей каждой из сторон ⁸
М. Армстронг	программа адаптации в организации, включающая кадровую политику организации, принятые процедуры и ключевые ценности, стандарты эффективной работы ⁹
М.А. Хуселид	принятые модели поведения, которые потребуются от сотрудника в будущем ¹⁰
Э.Г. Шейн	познания нитей власти, достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что [работник] является её важным элементом ¹¹
2. Адаптация – процесс взаимного приспособления организации и работника, которое:	
А.Я. Кибанов	основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда ¹²
М.Г. Масилова	приводит к повышению эффективности их существования и функционирования ¹³
А.Л. Кристоф	происходит, когда, по крайней мере, одна из сторон обеспечивает то, что нужно другой, если они разделяют схожие основные характеристики, или обе стороны приходят к единому мнению ¹⁴
Г. Айзенк, Г. Вильсон	способствует достижению состояния гармонии между потребностями индивида и социальной среды ¹⁵

*Составлено автором по результатам исследований указанных авторов

⁵ Веснин В.Р., Дюндик Е.П. Анализ и оценка организационной культуры: количественные и качественные методы // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2018. №3. С. 64-72.

⁶ Аширов Д.А. Методология развития мотивации и стимулирования персонала: Социально-экономические аспекты: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.05. Москва, 2002. 334 с.

⁷ Казанцева Е.Е. Адаптация персонала: современный взгляд // Управление развитием персонала. 2016. № 2. С. 90-98.

⁸ Яценко Е.А. Значение успешной адаптации персонала для эффективной работы современных компаний // Human Progress. 2018. №8. С. 5-15.

⁹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. / М. Армстронг. М.: Инфра-М, 2008. 824 с.

¹⁰ Huselid M.A. The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue // Special Issue: Workforce Analytics. 2018. № 57(3). P. 679-684.

¹¹ Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; [пер. с англ. С. Жильцов]. Москва [и др.]: Питер, 2011. 330 с.

¹² Управление персоналом в России: парадигмы и практика. Книга 3: монография / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: ИНФРА-М, 2020. 174 с.

¹³ Масилова М.Г., Каширина А.В. Пути оптимизации технологий подбора и адаптации персонала в условиях централизации функций // Территория новых возможностей. 2020. №2. С. 48-60.

¹⁴ Kristof A.L. Person – organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications // Personnel Psychology. 1996. № 49(1). P. 1-49.

¹⁵ Айзенк Г., Вильсон Г. Как измерить личность / Г. Айзенк, Г. Вильсон. М.: Когито-центр, 2000. 283 с.

С теоретической точки зрения наиболее полным нам представляется взгляд второй группы исследователей, рассматривающих адаптацию как процесс взаимного приспособления организации и работника, однако на практике под адаптацией часто понимается индивидуальное приспособление работника, к чему склоняются исследователи первой группы. В научной литературе можно встретить иные интерпретации данного определения. Независимо от того, что между всеми предложенными выше понятиями адаптации существуют различия, все они находятся во взаимодействии, которое проявляется через выстроенную систему инструментов воздействия для обеспечения быстрого и успешного процесса адаптации в организации.

В рамках исследования различных подходов к определению адаптации в иностранных источниках существует схожее понятие «**онбординг**» («onboarding»), описывающее процесс приспособления работника к новому коллективу и месту работы. В российских компаниях онбординг считается синонимом процесса адаптации, поэтому в данной работе рассматриваемые термины не будут разделяться, считаясь тождественными.

При изучении теоретического аспекта адаптации в научной литературе можно встретить сравнительную характеристику понятий «**организационная социализация**» и «**организационная адаптация**». Обобщая рассмотренные взгляды авторов¹⁶, можно заключить, что процесс вовлечения нового сотрудника в жизнь организации в зарубежной литературе представляется как один из этапов организационной социализации, тогда как отечественные исследователи в данном случае используют термин «организационная адаптация». В данной связи были выявлены следующие критерии различия организационной социализации от организационной адаптации персонала (табл. 1.1.3):

–уровень влияния: в процессе адаптации новому сотруднику за небольшой промежуток времени необходимо освоить определенный перечень действий, который необходим ему для первых производственных решений на рабочем месте, все последующие знания и навыки он начнёт постигать в процессе углубления в свою рабочую среду. Организационная социализация в процессе воздействия на человека не ориентируется на рутинные рабочие процессы, а требует от сотрудника постепенного усвоения основных элементов корпоративной культуры компании.

¹⁶ Волкова Н.В. Социально-психологические особенности персонала как фактор организационной социализации и первичной адаптации // Вестник Костромского Государственного Университета им. Н.А. Некрасова. 2012. № 1(18). С. 125-128.

Kramer M.W., Dailey S.L. Socialization and organizational culture // Movements in organizational communication research. 2019. № 1. P. 96-115.

Fu C., Hsu Y.-S., Shaffer M.A., Ren H. A longitudinal investigation of self-initiated expatriate organizational socialization // Personnel Review. 2017. № 46(2). P. 182-204.

–временные ограничения: адаптационные программы продолжаются строго отведенное время (часто совпадающее с испытательным сроком), по окончании которого работодателем осуществляются определенные выводы о дальнейшей судьбе новичка. Напротив, организационная социализация сотрудника наблюдается в течение всего рабочего периода в данной организации.

–достижение целей предприятия: организационная адаптация персонала направлена на решение оперативных задач, требующих постоянного внимания, в то время как организационная социализация ориентирована на достижение долгосрочных стратегических целей компании.

Таблица 1.1.3

Сравнение понятий организационная социализация и организационная адаптация персонала*

Критерии различия	Организационная социализация	Организационная адаптация
Уровень влияния	Требование постепенного усвоения основных элементов корпоративной культуры компании	Требование быстрого освоения основных трудовых обязанностей
Временные ограничения	Весь период работы в организации	Конкретно выделенный временной период
Достижение целей предприятия	Достижение долгосрочных стратегических целей	Решение оперативных задач

*Составлено автором по результатам исследований Волковой Н.В., Kramer M.W., Dailey S.L., Fu C., Hsu Y.-S., Shaffer M.A., Ren H.

Также в научных публикациях ряд исследователей, описывая адаптационный процесс, используют понятие **ориентация** («orientation»). Были выявлены 3 различных варианта представления понятия «ориентация». Первый вариант синонимичен с терминами адаптация и онбординг¹⁷. Второй вариант рассматривает данное понятие как часть процесса адаптации¹⁸, включающий в себя период вхождения работника в должность с необходимой на данном этапе поддержкой от компании. Третий вариант предусматривает ориентацию как малую часть процесса адаптации, подразумевающей предоставление новым сотрудникам самой базовой справочной информации¹⁹ о компании-работодателе, выдаваемой в виде бумажного буклета или в устной форме в первый день (реже первую неделю) выхода на работу.

¹⁷ Raub S., Borzillo S., Perretten G., Schmitt A. New employee orientation, role-related stressors and conflict at work: Consequences for work attitudes and performance of hospitality employees // International Journal of Hospitality Management. 2020. № 94. P. 1-8.

¹⁸ Wong K.P., Lee F.C.H., Teh P.-L., Chan A.H.S. The Interplay of Socioecological Determinants of Work–Life Balance, Subjective Wellbeing and Employee Wellbeing // International Journal of Environmental Research and Public Health. 2021. № 18. P. 4525-4549.

¹⁹ O'Brien K.E., Beehr T.A. So far, so good: Up to now, the challenge–hindrance framework describes a practical and accurate distinction // Journal of Organizational Behavior. 2018. № 40(8). P. 962-972.

Третий вариант трактовки понятия «ориентация» выделяет три её вида²⁰, определяющих области распространения и содержание информации:

–общезначимая ориентация – представляется в виде передачи общей информации всем работникам организации, независимо от характера и содержания их работы;

–ориентация на подразделение – предоставление подробной и специфичной информации конкретной организационной единице, рабочей группе или команде специалистов;

–ориентация на должность – в соответствии с характером и обязанностями конкретной должности разграничивает содержание необходимой в период адаптации информации.

В приведенных выше вариантах понимания термина «ориентация» можно заметить, что ряд авторов воспринимают ориентацию как синоним адаптации, в то время как другие строго разделяют эти концепции и указывают, что ориентация – это деятельность краткосрочного характера в рамках адаптации. Для целей данной работы обе концепции различаться не будут, материал по теме ориентации будет рассмотрен в контексте адаптационных процессов российских компаний.

Проанализировав приведенные выше определения термина «адаптация персонала», наиболее близко к целям данного исследования подходит определение А.Я. Кибанова. В настоящей работе мы будем рассматривать **адаптацию персонала** как взаимный процесс приспособления нового сотрудника и организации, позволяющий достигнуть личных и общих целей каждого из субъектов через управленческие мероприятия, в результате которых происходит приспособление сотрудника к новым профессиональным, организационно-экономическим и социальным условиям труда.

Для полного понимания данного определения раскроем его существенные элементы.

1. Взаимный процесс – означает, что для существования процесса адаптации, его внедрения и итоговой успешности необходим вклад каждой из сторон – как вовлеченность в данный процесс нового сотрудника, так и деятельность организации по созданию данного процесса и вовлечению в него новых сотрудников.

2. Личные и общие цели каждого из субъектов – подразумевается, что каждый из субъектов преследует два набора целей – личные и всеобщие. В интересах каждой стороны обрести личную прибыль от заключения трудового контракта: получение безопасного рабочего места, стабильной и конкурентной оплаты труда, улучшенного социального статуса для нового работника. Личные цели для компании складываются из личных целей тех её

²⁰ Армстронг М. Главный учебник HR в мире [Текст] / М. Армстронг; перевод с английского: Е.Л. Бегма. Москва: Эксмо, 2019. 411 с.

сотрудников, которые имеют отношение к адаптационному процессу новичка: HR-специалист должен удержать сотрудника в компании, наставник – подготовить возможного приемника, руководитель – наладить бесперебойную работу в подотчётном отделе для достижения плановых показателей и т.д. Общие цели на уровне нового сотрудника состоят в достижении им высшего уровня пирамиды потребностей А. Маслоу – потребностей в самовыражении, через удовлетворение базовых потребностей благодаря имеющемуся рабочему месту. На уровне организации общие цели достигаются, когда каждый член компании разделяет её корпоративные цели, что позволяет компании занимать конкурентное положение на рынке труда, транслировать свою миссию заинтересованным сторонам и достигать её своей деятельностью, которая состоит из слаженной работы всех сотрудников рассматриваемой организации, реализовавших свою потребность в самовыражении. Следовательно, достижение целей одного субъекта зависит от достижения целей другого.

3. Управленческие мероприятия – та деятельность компании, проецируемая через действия сотрудников, имеющих отношение к адаптационному процессу новичка – сотрудников службы персонала, наставников, бадди, руководителей направлений, которая направлена на управление адаптационным процессом благодаря разработанным мероприятиям и инструментам, речь о которых пойдет в следующей подглаве.

4. Приспособление сотрудника к новым профессиональным, организационно-экономическим и социальным условиям труда – имеется в виду, что в каждой организации существуют свои специфические условия труда, тем самым уход из одной компании и трудоустройство в другую всякий раз будет ознаменован для сотрудника новым приспособлением. Подробное раскрытие перечисленных в определении факторов условий труда будет дано в данном параграфе ниже.

Таким образом, мы получаем полное определение, которое способно удовлетворить как потребности нового работника, так и наладить управленческие действия, исходящие от компании. Однако следует уточнить, что в данный термин нами заложен процесс взаимного приспособления компании и новых сотрудников, трудоустраивающихся в компанию, тогда как адаптация штатных сотрудников, исполняющих трудовые обязанности в рассматриваемой организации, к переводу с одного отдела в другой, должностному повышению или переводу в новый регион в данной работе учитываться не будет.

После проведения анализа научных источников, выделения рабочего понятия и сравнения термина «адаптация» со схожими по значению альтернативными понятиями, становится возможным продемонстрировать сущность адаптации персонала как процесса.

Упомянутые ранее условия труда, к которым приспосабливается новый сотрудник в процессе адаптации, представлены следующими факторами: профессиональными, организационно-экономическими и социальными²¹. Рассмотрим каждый фактор.

Профессиональные факторы являются первыми и базовыми факторами всего процесса адаптации, так как основное с чем сталкивается новичок – необходимость привыкнуть к новому рабочему месту. Под привыканием к новому рабочему месту мы будем понимать соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места: выполнение плана работ, соблюдение норм времени, овладение рабочим местом и всем специфическим оборудованием (офисной мебелью, оргтехникой, станками, механическим оборудованием, программным обеспечением и т.д.). В то же время данные факторы включают и субъективную оценку сотрудника и компании: отношение к должности и профессии, заинтересованность в развитии и совершенствовании профессиональных навыков, удовлетворённость проделанной сотрудником работой и т.д.

Офисное оборудование на деле отражает то, как организация ценит и заботится о своих сотрудниках. В связи с тем, что символы материального характера, как и все символы, имеют несколько значений, уместно, чтобы новым сотрудникам в рамках адаптационного периода были представлены их значения, принятые в данной компании (например, объяснение причины, по которой некоторые сотрудники в рамках одной рабочей группы сидят в открытом офисе, а другие в отдельных кабинетах, почему некоторые из них носят официальную корпоративную одежду, а другие нет и т.д.)²². Всё это способствует скорейшему пониманию новым сотрудником основных правил работы компании, что способствует его скорейшей адаптации.

Для достижения профессиональных факторов адаптации предлагается обеспечить нового сотрудника вводным обучением, которое будет способствовать формированию его способностей в соответствии с потребностями компании и поможет скорее определить границы должностных обязанностей нового сотрудника в определенном отделе²³.

Организационно-экономические факторы представляют собой адаптацию к особенностям организационно-экономической структуры управления в организации.

Организационные факторы направлены на демонстрацию сотруднику предъявляемых требований к его должности и соблюдению трудовой дисциплины, определение места и роли

²¹ Управление персоналом в России: парадигмы и практика. Книга 3: монография / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: ИНФРА-М, 2020. 174 с.

²² Bessonova T.V., Goryacheva O.N. Gestão de recursos humanos nas condições de transformação digital // Laplage Em Revista, 2020. № 6. P.12-18.

²³ Hitka M., Schmidtová J., Lorincová S., Štarchoň P., Weberová D., Kampf R. Sustainability of Human Resource Management Processes through Employee Motivation and Job Satisfaction // Acta Polytechnica Hungarica. 2021. № 18(2). P. 7-26.

подразделения, к которому он относится, в организационной структуре²⁴. Ознакомление с организационной структурой имеет решающее значение с двух точек зрения. С одной стороны это возможность сотрудника перенести ощущение своего положения и статуса из нерабочей сферы в новую организацию с вытекающими новыми формальными отношениями, и с другой стороны приспособление и некое «угнетение» своего привычного положения под имеющуюся организационную структуру и уже созданный имидж организации.

Проследить реализацию данного фактора на практике возможно благодаря показателю удовлетворенности информацией о внутренней структуре организации и положению в ней сотрудника, прозрачности предоставления данной информации²⁵. Именно в процессе адаптации должно произойти понимание степени важности индивидуальных рабочих задач в общей системе задач организации, а сам процесс приспособления заложит основу для возможных изменений или нововведений организационного и кадрового характера.

Экономические факторы информируют сотрудника о действующей системе предприятия с принятой системой материальных стимулов, а также приспособливают к новым размерам и условиям оплаты труда с возможными вариантами существующих в компании выплат. Благоприятно сказывается на экономической адаптации работника консультирование в особенностях начисления заработной платы, знакомстве с материальными видами поощрения и возможными социальными выплатами.

В каком-то смысле все организационно-экономические факторы можно соотнести с гигиеническими факторами двухфакторной мотивационной теории Ф. Герцберга²⁶. Напомним, что к гигиеническим факторам автор относил административную политику компании, условия труда, величину заработной платы, степень контроля над работой. По Герцбергу несоблюдение гигиенических факторов в большинстве случаев вызывает неудовлетворенность работой. С другой стороны, их выполнение не приводит к удовлетворению и мотивации сотрудников, поскольку они воспринимаются как должное. Между тем на этапе адаптации наличие и предоставление перечисленных выше факторов обеспечивает новому сотруднику безопасность и душевное спокойствие в начале работы²⁷.

Социальные факторы важны, так как новых сотрудников необходимо включить в существующую систему внутрифирменных взаимоотношений на рабочих местах и в

²⁴ Егоршин А.П. Организация труда персонала / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. Москва: Машиностроение, 2017. 320 с.

²⁵ Прошина А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями): монография / А.Н. Прошина. Москва: ИНФРА-М, 2019. 124 с.

²⁶ Herzberg F. One more time: how do you motivate employees? // Harvard Business Review, 2003. № 81(1). P. 87-96.

²⁷ Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор; перевод с английского: И. Малкова. СПб: Питер, 2018. 1040 с.

компании в целом²⁸. Важно, чтобы в период адаптации сотрудник успел усвоить основные нормы поведения, традиции и ценности, принятые в компании, для скорейшего взаимного приспособления исследуемых субъектов. Однако помимо общекорпоративных норм поведения сотрудник вынужден приспосабливаться к сложившимся правилам поведения внутри коллектива своего отдела, некоторой формальной или неформальной группы. Двусторонность данного процесса рассматривается в оценке, которую дают новому сотруднику его коллеги, принимая или не принимая его как равноправного члена коллектива.

К социальным факторам адаптации можно отнести и такой компонент, как приверженность сотрудников к организационной культуре компании. Здесь важно помочь новым сотрудникам сориентироваться в существующей организационной культуре – провозглашенных ценностях, социальных стандартах, нормах и правилах поведения в коллективе, имеющихся символах и героях и т.д., стремясь к ускорению процесса идентификации сотрудника с коллективом и организацией в целом или адаптации к ним.

Следовательно, новые сотрудники адаптируются быстрее, если процесс их социализации протекает плавно, с постепенным знакомством с коллегами и руководителями. Проследить выраженность социальных факторов можно через показатели удовлетворенности отношения с коллегами, руководителем направления или руководством в целом, а также через показатель удовлетворенности приобретенного социального статуса и/или социальной роли нового сотрудника в коллективе.

Тем самым можно резюмировать, что при обращении достаточного внимания ко всем трём вышеперечисленным факторам условий труда, к которым приспосабливается новый сотрудник в процессе адаптации (рис. 1.2), можно создать предпосылки для успеха всей программы адаптации в компании. Помимо краткосрочных выгод в виде быстрой ориентации и вовлечения в рабочий процесс, а также описанных ранее экономических улучшений, важными измеримыми преимуществами эффективной адаптации являются процентное улучшение удержания, сокращение времени по достижению максимальной производительности и повышение удовлетворенности клиентов.

²⁸ Stacho Z., Stachova K., Hudakova M., Stasiak-Betlejewska R. Employee adaptation as key activity in human resource management upon implementing and maintaining desired organisational culture // Serbian Journal of Management. 2017. № 12(2). P. 303-313.



Рис. 1.2. Факторы условий труда, к которым приспосабливается новый сотрудник в процессе адаптации

Источник: составлено автором по материалам исследования

В то же время синтез всех перечисленных выше факторов условий труда процесса адаптации нового персонала даёт следующие качественные результаты:

1. Повышение лояльности сотрудников: преданный сотрудник – это сотрудник, вписавшийся в жизнь компании, нашедший своё место в ней и желающий оставаться там надолго, поэтому он готов усердно работать во благо интересов организации. Первый шаг к достижению лояльности сотрудников – представить в глазах трудоустроившегося работника организацию как единое целое, в которой и для которой стоит работать, и продолжать укреплять это впечатление в течение всего периода адаптации.

2. Соблюдение психологического контракта: создание неявных, неписаных убеждений и предположений, связанных с ожидаемым от сотрудников поведением и ожидаемым поведением руководителей. Психологический контракт составляет основу рабочих отношений. Через принятые стандарты поведения, ценности и взгляды, компания может показать новым сотрудникам свои ожидания на их счёт. Донесение данной информации возможно посредством процесса адаптации, с целью снизить вероятность недоразумений по причине неинформированности (хотя полностью их исключить нельзя).

3. Ускорение прогресса в обучении: для достижения желаемого показателя производительности, необходимо уделить достаточно времени обучению новых сотрудников. Важно заранее запланировать и сделать возможным систематическое обучение с первого рабочего дня, защитив тем самым сотрудника от неизвестности и неопределённости.

Необходимо учитывать уровень подготовки новичка, поэтому программы обучения в процессе адаптации должны легко видоизменяться по продолжительности и интенсивности.

Процесс адаптации персонала призван обеспечить организацию требуемыми ресурсами с одновременно профессиональным и социальным вовлечением новых сотрудников, их последующим корпоративным развитием. Однако недостаточно найти и привлечь талантливых и перспективных специалистов, также необходимо помочь им адаптироваться к новому рабочему месту, коллективу, профессиональным обязанностям через выстроенную систему управления адаптацией.

1.2. Принципы и подходы к управлению адаптацией персонала

Для того чтобы организация функционировала эффективно и достигала собственных целей, необходимо определить взаимодействующие в ней процессы. Как правило, все процессы внутри компании взаимосвязаны между собой и результаты (выходные данные) одного процесса становятся ресурсами (входными данными) для возникновения следующего процесса. Систематическое выявление, оценка и постоянное улучшение процессов, которые, в зависимости от их взаимосвязи, управляются с помощью специальных методов и инструментов, называется процессным подходом²⁹.

Бизнес использует процессный подход для достижения запланированных результатов, целей и достижения стратегического видения компании через последовательные и взаимосвязанные между собой действия и используемые ресурсы. Реализация процессного подхода обеспечивает управленческие действия над участниками исследуемого бизнес-процесса за счет делегирования полномочий, ответственности и ресурсов для выполнения конкретного проекта в установленные сроки³⁰. Делегирование полномочий создает горизонтальные связи в компании между сотрудниками одной иерархии. Таким образом, применение процессного подхода позволяет быстрее достичь желаемых для компании целей посредством получения самостоятельного результата от сотрудников, согласовывающих выполнение общих задач между собой без явного контроля со стороны руководства³¹.

Опираясь на проведенный в предыдущем параграфе анализ подходов к пониманию термина «адаптация» и выделению её главными особенностями, характеризующей адаптацию как процесс, мы будем использовать процессный подход и в области управления адаптацией персонала.

²⁹ Kowalik K., Klimecka-Tatar D. The process approach to service quality management // Production Engineering Archives. 2018. №18. P. 31-34.

³⁰ Modenov A.K., Vlasov M.P. Organizational structure and economic security of an enterprise // ESPACIOS. 2018. № 39. P. 22.

³¹ Гришко Л.А., Серая Н.Н. Процессный подход в современной практике управления // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 7(33). С. 155-159.

Одним из важных процессов, который является частью системы управления персоналом, является адаптация сотрудников. Само наличие процесса адаптации в компании не является показателем его результативности, главное в данном процессе – способность управлять им. При правильном управлении адаптационным процессом период ознакомления нового сотрудника с компанией и компании с новым сотрудником может протекать быстрее и эффективнее, что положительно повлияет на характер отношений к рабочим процессам, самой организации и на отношения между сотрудниками на всех уровнях.

Когда процесс адаптации новых сотрудников будет представлять из себя единый проект со специально созданными и проработанными для него инструментами и мероприятиями, тогда его результатом будет эффективная помощь сотрудникам быстро достигать установленных образцов корпоративного поведения и необходимых показателей выполнения работы для достижения стратегических целей компании.

Количество монографий и научных работ, посвященных управлению адаптацией персонала, крайне мало, поэтому достаточно трудно найти единое в использовании определение «управления адаптацией персонала». В рамках исследования были проанализированы (табл. 1.2.1) идеи только отечественных авторов для разграничения понятия адаптации от используемых за рубежом понятий онбординг, социализация и ориентация, рассмотренные в параграфе выше. Отметим, что каждый автор в приведенных ниже определениях видит в управлении процессом адаптации персонала действия, направленные на приспособление нового сотрудника к определенным новым факторам, которые под действием адаптационных мероприятий способствуют достижению корпоративных целей. В данной работе под **управлением адаптации персонала** мы будем понимать процесс активного воздействия на изменяющиеся факторы адаптационного процесса – профессиональные, организационно-экономические и социальные, для достижения успешности его протекания, контроля над длительностью и сокращения неблагоприятных последствий.

Таблица 1.2.1

Определения понятия «управление адаптацией персонала» *

Автор	Определение
Симачкова Н.Н.	Достижение контролируемой адаптации, то есть прохождение процесса приспособления к новым условиям труда сотрудника за более короткое время и с наименьшими потерями ³²
Кучковская Н.В.	Активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п. ³³

³² Симачкова Н.Н. К проблеме совершенствования системы управления персоналом в современной организации. // Развитие рынка труда на современном этапе социально-экономических преобразований. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. 2018. С. 40-44.

³³ Кучковская Н.В. Адаптация персонала как процесс взаимодействия // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. 2015. № 1(4). С. 216-218.

Спивак В.А.	Целенаправленная деятельность субъектов адаптации, ориентированная на успешное прохождение новичками испытательного срока и их закрепление на рабочих местах ³⁴
Шутина О.В.	Достижение баланса между субъектом (новым работником) и объектом (организационной средой) адаптации персонала посредством усвоения новичком основных элементов организационной культуры ³⁵

*Составлено автором по результатам исследования перечисленных авторов

К субъектам адаптации относятся ответственный за управление адаптацией специалист службы управления персоналом, непосредственный линейный руководитель новичка, а также наставник, куратор или бадди (при использовании в компании соответствующих инструментов). Новый персонал организации соответственно является объектом адаптации³⁶.

Чтобы подойти к более полному рассмотрению подходов к управлению адаптацией персонала, которые позволяют увидеть конкретные действия по реализации данного процесса и приведения его к ожидаемым целям организации, следует рассмотреть принципы управления адаптацией персонала – средства, с помощью которых происходят конкретные управленческие действия. Опираясь на рассмотренные отечественными и зарубежными авторами³⁷ принципы управления адаптацией персонала, далее выделим наиболее распространенные из них:

- 1) непрерывность – процесс управления адаптацией должен начинаться задолго до прихода новичка в компанию (путем разработки программы адаптации), не прерываться после окончания адаптационного периода, и логично перетекать в этапы вовлечения и развития сотрудника;
- 2) гибкость – изменяющиеся события внутренней и внешней среды компании не должны нарушать процесс управления, который, напротив, должен своевременно реагировать на вызовы среды и запросы компании, легко адаптируя под них разработанную программу;
- 3) экономичность – заинтересованные лица должны полагаться на имеющиеся возможности предприятия, не выходить за эти рамки и не требовать того, чего заведомо не

³⁴ Спивак В.А. Тенденции развития современного мира и новые проблемы управления людьми // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2018. № 3. С. 197-202.

³⁵ Шутина О.В. Трудовая адаптация работников в условиях перехода к рыночным отношениям: На примере автотранспортных предприятий г. Омска: дис. кандидата экономических наук: 08.00.07 / Омск. гос. ун-т. Омск, 2000. 194 с.

³⁶ Спивак В.А. Тенденции развития современного мира и новые проблемы управления людьми // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2018. № 3. С. 197-202.

³⁷ Трушков С.А., Шарапова Н. В. Управление персоналом в современных реалиях // Экономические исследования и разработки. 2017. № 2. С. 77-86.

Рожкова А.Ю. Вектор трансформации управления персоналом организации в условиях цифровизации экономики // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. 2020. № 2(39). С. 49-54.

Wellemeyer D., Williams J. Principles for Designing Active and Adaptable Onboarding Experiences for Library Employees // Onboarding 2.0, Nova Science Publishers. 2019. P. 37-61.

Castellano S., Park P. How to Create a Successful Onboarding Program for New Externally Hired Executives? // Executive Summaries on Current HR Topics. 2020. P. 1-3.

смогут получить (речь идёт о структуре организации и условиях труда, гибкости рабочего времени, возможности развивать необходимые способности у сотрудников, помогать им искоренять те привычки и особенности характера, которые могут помешать достижению поставленных целей);

4) комплексность – работа сотрудников, занимающихся управлением адаптацией, не должна противоречить общей идее HR-бренда компании, а управление процессом адаптации необходимо согласовать со всеми процессами как HR-службы, так и рабочими процессами того отдела, куда устраивается сотрудник;

5) связь с общей стратегией компании – на основе знаний о стратегических целях компании или историй, связанных с ними, сотрудник в процессе адаптации может понять корни ценностей, поддерживаемых организацией; тем самым управляя адаптацией можно донести до сотрудника информацию о том, какие установки и способы поведения считаются правильными и поощряются членами организации, а какие – неуместными и неприемлемыми;

6) направленность – необходимо провести анализ того, какие особенности труда у нового работника были на прежнем месте работы, и что ему предлагается в новой организации, детально разобрать отличия между новой и прежней профессией и (или) должностью, так как всё это может стать преградой для профессиональной мобильности сотрудника.

Исследуя вопрос управления адаптационным процессом нового персонала в организациях, авторы публикаций и монографий опираются на различные подходы, которые включают в себя не только фундаментальные парадигмы, но и современные теории, родившиеся в процессе практических мероприятий. Далее в работе нами будут рассмотрены 4 подхода к управлению адаптацией персонала с последующим их сравнением между собой.

I. Первый подход представлен концепцией управления, которую выделил французский представитель направления научного менеджмента Анри Файоль, предложив 5 управленческих функций в качестве универсальных категорий для всей управленческой деятельности. Считая за управленческую деятельность работу всей службы персонала на любом предприятии, можно резюмировать, что 5 управленческих функций Файоля применимы и для элементов всей системы управления персоналом, в том числе адаптации. Субъектами реализации принципов управления адаптацией становятся сотрудники службы управления персоналом.

Данный подход рассматривает управление адаптацией персонала как процесс планирования, организации, мотивации, координации и контроля, главная цель которого состоит в достижении целей организации через выстроенный адаптационный процесс.

Последовательно рассмотрим, как процесс управления адаптацией персонала коррелируется с 5 функциями управления.

1) **Планирование** – определение адаптационных программ, которые могут способствовать достижению привыкания работника к новым для него условиям труда. Этап планирования начинается задолго до фактического посещения новым сотрудником компании в первый рабочий день. Для осуществления данного этапа необходимо разработать и принять программу адаптации в соответствии с запросами самой компании к новому сотруднику и уровнем владения новичка умениями, знаниями и навыками в рамках его должностных обязанностей. Составить программу адаптации возможно самостоятельно, основываясь на специфических особенностях компании, которая проводит адаптационный процесс, или прибегнуть к использованию готовых шаблонов, если должность, на которую приходит сотрудник, имеет схожие задачи во многих организациях. Тем не менее, важно ориентироваться на показатели внешней и внутренней среды компании, для того чтобы адаптировать программу под корпоративные требования.

Следовательно, планирование процесса адаптации охватывает следующие мероприятия:

- формирование на уровне организационной структуры функции управления адаптацией и её закрепление за управляющими субъектами,
- разработка алгоритмов внедрения процессов адаптации, коррелирующих с HR-стратегией и стратегическими целями компании,
- составление программы адаптации,
- изучение применяемых в организации адаптационных инструментов и анализ степени эффективности их применения, оценка необходимости их замены или обновления,
- подготовка списка всех причастных к данному процессу субъектов для работы с новым сотрудником: глава компании, руководитель подразделения, наставник.

Показателем осуществления функции планирования в процессе управления адаптацией является созданная и одобренная программа по адаптации нового сотрудника.

2) **Организация** – создание организационной структуры посредством формулирования конкретных задач по адаптации нового сотрудника определенным лицам и отделам, обозначения их ролей, делегирования полномочий для выполнения закрепленных обязанностей. Так для выполнения планов и программ по адаптации службой управления персоналом происходит налаживание структуры взаимоотношений между новым сотрудником и его непосредственным начальником, коллективом, назначение и консультирование наставника/buddy («бадди»), закреплённого за новичком, оповещение всех вышеперечисленных об их роли в рамках данного процесса.

Организация адаптации новых сотрудников происходит как: а) запланированный формальный процесс, осуществляемый службой по управлению персоналом и непосредственным руководителем, б) спонтанный неофициальный процесс, осуществляемый коллегами. Результатом любого процесса должно стать практическое знакомство с рабочим местом и основными рабочими задачами. Важнейшим фактором успешной адаптации является индивидуальная поддержка нового сотрудника лицами, ответственными за адаптацию, особенно непосредственным руководителем и рабочей группой, а также специалистами службы по управлению персоналом и, в конечном итоге, сотрудником-наставником, ответственным за адаптацию новичка (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Функции лиц, ответственных за адаптацию нового сотрудника

Источник: составлено автором по материалам исследования

3) **Мотивация** – направлена на помощь новому сотруднику в принятии корпоративных социальных требований и условий труда, которые уже сложились в компании. Наиболее успешно мотивировать сотрудников в период адаптации помогают программа наставничества или budding («баддинг»): благодаря непринужденному общению соответственно с наставником или бадди становится возможным неформально донести до новичка информацию о внутрикорпоративной мотивационной системе, а также на примере таких сотрудников закрепить в новичке желание долгосрочного трудоустройства и работы в компании. Нового сотрудника и его наставника можно замотивировать на эффективную обоюдную работу путем воздействия на их доминантные потребности, обнаружить которые можно отслеживая поведенческие индикаторы в процессе выполнения трудовых обязанностей и поведения в неформальной обстановке (например, потребность в конкурентной заработной плате, продвижении по службе, творческой деятельности, создании благоприятной атмосферы на рабочем месте, признании и т.д.). Результатом может стать создание пакета мотивации для новых сотрудников.

4) **Координация** – обеспечение согласованности в деятельности всех участников, задействованных в процессе адаптации нового сотрудника, а также в использовании сопутствующих инструментов. Если в рамках управления адаптацией возникает несоответствие между запланированными показателями и фактическими на момент осуществления управленческих действий, устранить его необходимо именно в рамках функции координации для недопущения усугубления возникшей разницы, которая может привести к потере всей результативности, приобретенной на предыдущих этапах. Координация также позволяет отслеживать эффективность реализации процесса адаптации в компании в целом, выявляя не только проблемы в приспособлении нового сотрудника, но и находя просчёты в работе службы управления персоналом, совершенные на этапах планирования или организации, если были выбраны неправильные инструменты или назначены люди, не справляющиеся с возложенными на них обязанностями.

5) **Контроль** – измерение прогресса по осуществлению программы управления адаптацией персонала в соответствии с направлениями, изложенными в программе адаптации, и определение степени достижения желаемых целей управления адаптацией персонала. Осуществлять контроль над данным процессом можно благодаря реализации следующих мероприятий: введение критериев оценки (результативность, работоспособность, вовлеченность в команду и т.д.), использование специальных инструментов для осуществления контроля над новым сотрудником, обеспечение обратной связи по итогам оценки и сбор мнений сотрудников.

На этапе контроля имеет место применение современных цифровых инструментов, таких как корпоративные мессенджеры, форумы интранета, чат-боты и др. Цифровые технологии могут использоваться для отслеживания процесса адаптации, автоматизации основных этапов, отслеживания прогресса в отношении развития и карьерных планов, помощи заинтересованным сторонам в мониторинге новых сотрудников, и помогают определить, когда новичкам может потребоваться дополнительная поддержка.

Заключение об успешности контроля над управлением процесса адаптации составляется на основе сравнения полученных результатов деятельности нового сотрудника с фактическими показателями, сложившимися внутри компании.

Перечисленные выше пять функций управления тесно взаимосвязаны между собой. Однако на практике эти функции практически не различимы, зачастую та или иная функция может способствовать большему раскрытию другой функции. Поэтому до момента их исполнения необходимо ещё раз уточнить потребности организации для корректировки или изменения предпринятых мероприятий в рамках управления адаптацией персонала.

II. Следующий подход к адаптации описан Джорджем Бредтом – основателем и председателем исполнительной группы PrimeGenesis, занимающейся налаживанием процесса адаптации в различных компаниях. Джордж Бредт выделил концепцию трех «А», подчеркивающую важность общения и создания эмоциональной связи с новым сотрудником как предпосылку успешной адаптации, которая должна длиться больше принятого трехмесячного испытательного срока.³⁸ Адаптацию в рамках такого подхода автор предлагает разделить на 3 взаимосвязанных уровня: приспособление («accommodation») нового сотрудника, ассимиляция («assimilation») и ускорение («acceleration») его работы.

Уровень **приспособления** у Бредта включает в себя мероприятия, связанные с приемом нового сотрудника в организацию и материальным оснащением его рабочего места. Например, на данном уровне в рамках управления адаптацией вполне естественно продумывать внедрение приветственных пакетов с полезными для работы предметами с символикой компании. Цель приспособления – показать новому сотруднику его важность для компании вне зависимости от занимаемой им должности и подготовить фундамент для осознанного достижения чувства лояльности к организации.

Затем следует уровень **ассимиляции**, направленный на плавную интеграцию новичка в рабочую команду. Новому сотруднику может быть назначен наставник, который поможет ему познакомиться с другими ключевыми заинтересованными сторонами и понять устоявшуюся в компании систему взаимоотношений.

Заключительный уровень **акселерации** направлен на повышение продуктивности и производительности нового сотрудника. На данном этапе важную роль играет обучение, которое помогает новичку усвоить обширный поток новой информации, тем самым быстрее влиться в самостоятельное исполнение рабочих процессов.

В концепции трех «А» не хватает элементов контроля над деятельностью сотрудников, осуществляющих управление адаптацией. Поэтому для достижения желаемого эффекта автор предлагает как можно чаще прибегать к использованию такого инструмента как сбор регулярной обратной связи во время адаптации: как с новичков, проходящих адаптацию, так и с сотрудников, участвующих в данном процессе.

III. Широко распространенным подходом к управлению адаптацией является многоуровневая модель «4С», представленная Международным обществом управления человеческими ресурсами (SHRM), в частности автором Т.Байер. В рамках адаптации Байер

³⁸ Bradt G. Want Your New Employees' Personal Commitment? Take Their Onboarding Personally. URL: https://www.huffpost.com/entry/want-your-new-employees-p_b_4993110 (Дата обращения: 14.03.2021)

определяет 4 уровня³⁹, которые являются предпосылками для успешного протекания данного процесса – соответственно начинающиеся на «с» уровни «Connection», «Culture», «Clarification» и «Compliance» (соответственно «Связь», «Культура», «Разъяснение» и «Соответствие»). Остановимся на каждом из них.

Compliance: Базовый уровень представлен «соответствием» и предназначен для соблюдения административных и основных требований трудового законодательства в соответствии с должностными требованиями работника. Данный уровень включает в себя процесс ознакомления новичка с внутренними правилами компании, назначение ему обучения по технике безопасности и охране труда на работе и других общих вводных мероприятий.

Clarification: Целью следующего уровня является «разъяснение» новому сотруднику содержания его работы и ожиданий, связанных с рассматриваемой должностью. Зачастую вводную информацию о трудовых обязанностях новичок получает ещё на стадии интервью в рамках процесса рекрутмента, однако более полная и специфическая информация от коллег и руководителя преподносится именно на стадии адаптации.

Culture: «Культура» является более широким уровнем по сравнению с предыдущими и включает в себя процесс ознакомления нового сотрудника с нормами (формальными и неформальными) и правилами поведения в организации. На данном уровне также происходит знакомство с базовой информацией о деятельности компании, её ценностях и миссии.

Connection: «Связь» занимает самый высокий уровень данной иерархии, цель «связи» – построить тесную сеть отношений между коллегами и ключевыми стейкхолдерами (владельцами бизнеса, клиентами, поставщиками, представителями СМИ и т.д.).

Степень, в которой компания использует вышеуказанные уровни подхода 4С, определяет общую стратегию по управлению адаптацией в компании. И на основе степени выраженности того или иного уровня выделяются 3 стратегии (они же подходы к управлению адаптацией нового сотрудника): пассивная, высокопотенциальная и проактивная. На рисунке 1.5 показано присутствие каждого уровня в перечисленных выше стратегиях. Отметим, что проактивная стратегия – это наиболее продвинутый подход к системному управлению процессом адаптации. Однако выбор стратегии всегда зависит от стадии развития организации, а также от места, которое занимает в ней адаптация. Поэтому не всегда необходимо отдавать приоритет комплексной проактивной стратегии.

³⁹ Bauer T.N. Onboarding New Employees: Maximizing Success. URL: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf> (Дата обращения: 07.04.2021)

		Стратегия		
		Пассивная	Высоко- потенциальная	Проактивная
Уровень	Connection	Нет	Частично	Да
	Culture	Нет	Частично	Да
	Clarification	Частично	Да	Да
	Compliance	Да	Да	Да

Рис. 1.5. Стратегическое использование модели «4С»

Источник: составлено автором на основе информации: Bauer T.N. Onboarding New Employees: Maximizing Success.

IV. Ряд отечественных исследователей⁴⁰ предлагает в рамках рассматриваемого вопроса изучать управление адаптацией персонала через показатели, которые возможно проверить практически. На основе таких выводов был выделен следующий подход, который позволяет проанализировать результативность управляемого процесса адаптации персонала через два показателя – удовлетворенность и эффективность.

1. Удовлетворенность – в качестве критериев адаптированности работника используются два показателя: «удовлетворенность сотрудника организацией» и «удовлетворенность организации сотрудником», которые получают общую информацию как от самого сотрудника, проходящего процесс адаптации, так и от компании, данный процесс осуществляющей;

2. Эффективность – представляет собой набор как субъективных, так и объективных элементов оценки (например, профессиональный аспект, социально-психологический, психофизиологический и т.д.), анализ которых показывает уровень их влияния на внутриорганизационные процессы (через формирование лояльности, понимание стратегических целей, принятие корпоративной культуры и т.д.).

⁴⁰ Latukha M., Lisina P., Panibratov Y. Developing sustainable competitive advantage of a firm through human resource management practices: a competence-based approach // Global Business and Economics Review. 2018. № 21(1). P. 96-119.

Ягунова Н., Смагина М. Оценка деятельности персонала как основа построения системы управления // Проблемы теории и практики управления. 2017. № 7. С. 86-97.

Петрова Е.А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала // Вестник Волгоградского государственного университета. 2015. № 3(3). С. 79-86.

Показатель удовлетворенности является крайне субъективным и допустим к применению в тех организациях, где управление персоналом выполняют 1–2 специалиста, а отдел по управлению персоналом может быть не представлен как отдельная единица вовсе. Тогда такой подход позволит собрать личное мнение работника и работодателя по окончании адаптационного периода для принятия единого решения о продолжении занятости или увольнении сотрудника. Показатель эффективности усложняет предыдущий подход, накладывая на субъективный взгляд количественную оценку, чем усиливает её вес.

Исследуя рассмотренные выше подходы можно сравнить их (табл. 1.2.2) по проявлению в них тех факторов условий труда, к которым приспосабливается новый сотрудник в процессе адаптации и которые были указаны в нашем рабочем понятии в параграфе 1.1. Например, многоуровневая модель «4С» включает в себя все описанные нами в определении факторы – профессиональные, организационно-экономические и социальные, влияющие на адаптацию персонала. Не представлен экономический фактор в концепции трех «А» Дж. Бредта, что может объясняться большей социальной направленностью данного подхода, выделяющего в процессе управления адаптацией социально-психологический аспект как основной. Подход, рассматривающий эффективность работы, предназначен в большей мере для количественного оценивания управления адаптацией, что сильно уменьшает его значимость в сравнении с двумя другими подходами. Однако сильная экономическая сторона описываемого подхода в сочетании с социальным подходом Бредта, не имеющим экономического аспекта в своем понимании, может сформировать сильный тандем, предложив новый подход к управлению адаптацией персонала.

Таблица 1.2.2

Сравнительный анализ подходов к управлению адаптацией персонала*

Наименование подхода	Корреляция подхода с факторами условий труда	Преимущества подхода	Недостатки подхода
Функции менеджмента А. Файоля	Нет прямой связи, однако выявление функций происходит на каждом этапе приспособления к факторам условий труда	Универсальный, т.к. основан на фундаментальных функциях менеджмента. В процессе использования менеджеры могут модифицировать базовые рекомендации по управлению, исходя из собственного опыта и наблюдений	Требует большой подготовительной аналитической работы по внедрению универсальных функций в работу разных отделов компании, задействованных в адаптационных мероприятиях
Показатели результативности управляемого процесса	Только организационно-экономические факторы	Демонстрирует процесс управления адаптацией через практически проверяемые положения; Отражает уровень влияния управленческих действий адаптации персонала на внутриорганизационные процессы	Требуются наличие HR-аналитика, который будет переводить качественные результаты управленческого процесса в количественные; Ограниченный охват действий в области управления адаптацией, рекомендуется к использованию совместно с другим подходом

<p>Концепция трех «А» Дж. Бредта</p>	<p>Есть привыкание к профессиональным условиям, социальным и к организационным (без экономических)</p>	<p>Подчеркивает важность социального фактора как предпосылку успешной адаптации; Имеет меньшее количество шагов (3) в сравнении с другими подходами, прост в описании и легок в применении в любом типе организации</p>	<p>Не приведены источники контроля над управленческой деятельностью сотрудников, ответственных за адаптацию персонала; Субъективность интерпретации результатов; Шаги не включают чётких мероприятий по управлению адаптацией, что ограничивает использование данного подхода в организациях со слабо организованным процессом управления адаптацией персонала</p>
<p>Многоуровневая модель «4С»</p>	<p>Представлена корреляция со всеми рассматриваемыми факторами условий труда</p>	<p>Узконаправленный подход, созданный непосредственно для адаптационного процесса; Совмещение в одном подходе уровня адаптации и стратегий по управлению ею, что уменьшает количество применяемых методик при комплексном управлении данным процессом; Наличие готовых решений предполагает использование в компаниях со слабо развитым HR-подразделением; Останавливается на обязательном процессе адаптации к корп. культуре и единственный рассматривает влияние внешней среды на данный процесс в лице стейкхолдеров</p>	<p>Высокая продолжительность и трудоемкость работы при внедрении системы впервые в деятельность организации; Неоднозначность критериев ранжирования – в одних компаниях мероприятия, указанные в подходе в двух уровнях, могут проходить в рамках одного или наоборот иметь большее разделение. Поэтому для конкретизации критериев ранжирования предлагается учитывать не только значимость управленческих действий, но и степень ее реализованности</p>

*Составлено автором по результатам исследования

Вместе с тем можно отметить, что представленные 3 первых альтернативных подхода к управлению адаптацией персонала в компании включают в себя описанные А. Файолем 5 функций менеджмента, которые в нашем исследовании также представлены как отдельный подход к управлению. Таким образом, каждый из представленных в работе подходов вне зависимости от количества выделяемых уровней социальной или экономической направленности так или иначе укладывается в принятые управленческие функции, что говорит об универсальности подхода Файоля и возможном рассмотрении его как базового.

На основе данного вывода представляется возможным составить обобщенную схему подходов к управлению адаптацией персонала, основанного на всех четырех рассмотренных выше подходах (рис. 1.6), взяв от каждого уникальную и действенную характеристику.

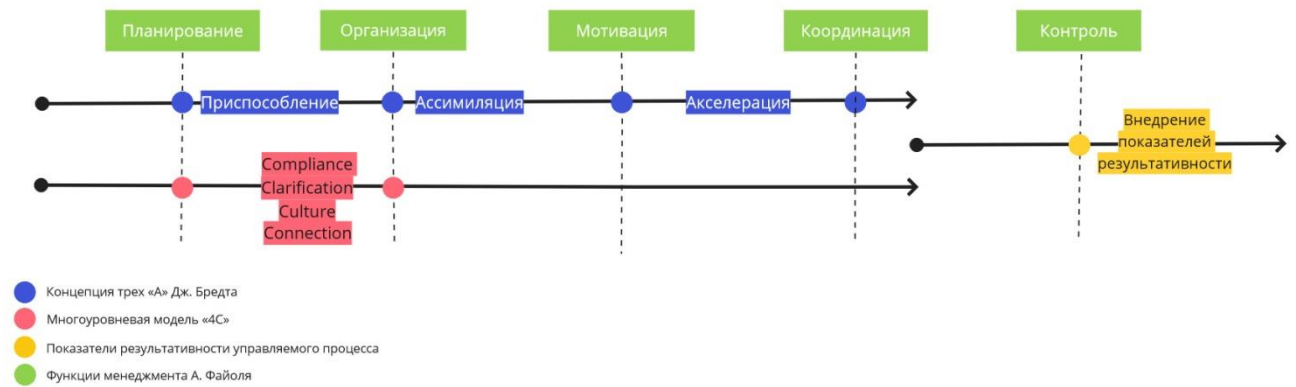


Рис. 1.6. Обобщенная схема подходов к управлению адаптацией персонала

Источник: составлено автором по материалам исследования

В его основе лежат 5 функций менеджмента, описанных А. Файолем, где на каждую из функций приходится определенный элемент другого подхода. Так на этапе планирования можно применить уровень приспособления подхода Дж. Бредта, так как автор предлагает именно на данном уровне продумывать внедрение полезных элементов приветствия для новых сотрудников. С опорой на концепцию Дж. Бредта на этапе организации можно произвести мероприятия по ассимиляции, а в совокупности на этапах мотивации и координации реализовать элементы акселерации, так как именно на этих этапах происходит повышение продуктивности и производительности нового сотрудника. Все 4 уровня многоуровневой модели «4С» можно реализовать на этапах планирования и организации, которые описывают базовые мероприятия по подготовке процесса адаптации в компании. Не затронутым остался этап контроля, реализовать который поможет подход через показатели результативности управляемого процесса адаптации. Благодаря ему этап контроля получит количественное измерение проведенных управленческих мероприятий, на основе которых будет возможно сделать вывод об эффективности или её отсутствии проводимой деятельности по адаптации новых сотрудников. Таким образом, синергия всех четырёх подходов позволит добиться более высоких результатов процесса управления адаптацией персонала, достигнув намеченных целей в области управления персоналом и общих бизнес-целей организации.

Подведем итоги первой главы исследования. Были достигнуты поставленные задачи в отношении анализа теоретической базы исследования. Подробно раскрыты теоретические подходы к пониманию адаптации персонала в организации – различные подходы к его определению, определены отличия, которые отличают термин адаптации при сравнении со схожими понятиями: онбординг, ориентация, организационная социализация. Изучены цели

адаптации персонала в компании с позиции компании и работника; рассмотрены факторы, влияющие на адаптацию персонала. Вместе с тем был изучен процесс управления адаптацией персонала в компании и его основные составляющие. Рассмотрены подходы к управлению адаптацией персонала, предложена классификация этапов управления адаптацией, которая соответствует основным управленческим функциям менеджмента.

Можно сделать следующий вывод: если процесс адаптации управляется, то период ознакомления с рабочими задачами, условиями труда, организационно-экономической и социальной средой будет протекать более быстро и эффективно, и сможет повлиять на характер отношений между сотрудниками на всех уровнях, то есть на отношение к работе, к организации в целом, руководителям, коллегам или другим членам рабочей группы.

ГЛАВА 2. ПРИМЕНЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ В УПРАВЛЕНИИ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

2.1. Возможность и необходимость применения цифровых инструментов в управлении адаптацией персонала

Развивающаяся четвёртая промышленная революция породила наиболее влияющую на бизнес единицу – цифровизацию. Для каждого человека, живущего в XXI веке, использование цифровых технологий во всех сферах жизни – научном секторе, производстве товаров и услуг, политических и социальных системах, стало необходимостью. Человечество научилось создавать цифровые технологии, но ещё не совсем приспособилось к их внедрению и использованию в повседневной жизни⁴¹.

В формулировке понятия «цифровизация» применительно к организациям можно обнаружить схожую позицию ряда авторов⁴², которые раскрывают понятие как использование цифровых данных, отделенных от физических носителей, для автоматизации работы отдельных организационных структур и бизнес-процессов компании в целом.

За рабочее понятие данной ВКР взято понятие Т. Хоноре⁴³, который определяет цифровизацию, в первую очередь, как инструмент для оптимизации бизнеса с помощью программного обеспечения и IT-решений, которые помогают облегчить ведение бизнеса, сделать его экономичнее и лучше в контексте предоставления цифровых услуг клиентам и сотрудникам и удовлетворения потребностей каждой группы субъектов.

Всемирный Давосский экономический форум⁴⁴ в аналитических материалах дает перечень цифровых технологий, которые должны использоваться современным бизнесом для усиления своих конкурентных преимуществ на рынке – это облачные и мобильные технологии, блокчейн, технологии виртуализации, идентификация, искусственный интеллект, биометрические технологии, технологии дополненной реальности, аддитив (3D-печать) и т.п.

⁴¹ Kirilmaz S.K. Digital transformation in human resources management: investigation of digital HRM practices of businesses // Research Journal of Business and Management, 2020. № 7(3). P. 188-200.

⁴² Sotnikova Y., Nazarova G., Nazarov N., Bilokonenko H. Digital technologies in HR management // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. № 42(4). P. 527-535.

Sharma N. Human resources in the digital age (Issues impact and challenges of e-HR in the Indian Scenario) // Human Resources. 2020. №. 29(2). P. 2632-2638.

Bloomberg J. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=5074b01a2f2c> (Дата обращения: 12.10.2021).

⁴³ Honore T. 5 articles on disruption. Статья аналитического обзора компании Columbus. 2016. URL: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/494838/United%20States/Downloads/Columbus-5-Articles-on-Disruption-US.pdf> (Дата обращения: 24.10.2021).

⁴⁴ Our Shared Digital Future Building an Inclusive, Trustworthy and Sustainable Digital Society. World Economic Forum. 2018. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Our_Shared_Digital_Future_Report_2018.pdf (Дата обращения: 12.10.2021).

Перечисленные цифровые технологии позволяют перевести бизнес-процессы на новое качество, способствуя более быстрому достижению поставленных целей за счёт исключения повторяющихся рутинных задач. Фактически, цифровизация предполагает радикальное изменение организационной структуры, моделей и методов управления, центров ответственности, то есть цифровизация – это не только использование цифровых технологий, но, прежде всего, изменение мышления, стиля руководства, системы стимулов и принятия новых бизнес-моделей. Ученые единодушны во мнении, что цифровизация дает компании новые конкурентные преимущества⁴⁵.

Управление человеческими ресурсами – пример одной из бизнес-функций компании, в которой можно отследить процесс цифровой трансформации. Разрабатывая мероприятия по управлению персоналом, менеджеры могут развивать инновации, способствуя управлению знаниями и обучению сотрудников. Следовательно, цифровые инструменты, используемые для управления персоналом, имеют решающее значение при формировании необходимых навыков, талантов, поведения и отношения сотрудников для достижения целей организации.

Исследователи по-разному трактуют определение «цифровые инструменты» в области управления персоналом организации. Например, авторы Рюэль, Бондарук и Парри⁴⁶ определяют цифровые инструменты, как «основанные на веб-технологиях решения для реализации HR-стратегий, политик и практик организаций». Слово «реализация» в этом контексте имеет широкое значение, например, «заставить что-то работать, применить что-то на практике или добиться исполнения». Таким образом, приведенное выше определение фокусируется на стратегиях и практиках управления персоналом и на том, что они реализуются в организации с помощью цифровых инструментов.

Дж. Марлер и Е. Парри⁴⁷ уделяют внимание самим инструментам – это «конфигурации компьютерного оборудования, программного обеспечения и электронных сетевых ресурсов, которые позволяют осуществлять запланированную или фактическую деятельность HR-службы посредством координации и контроля сбора данных на индивидуальном и групповом уровне, создания и обмена информацией внутри и за пределами организации».

В отличие от приведенных выше определений, М. Воерманс и М. Ван Велдховен⁴⁸ считают, что цифровые технологии в HR – это «интернет-технологии, используемые для административной поддержки функции HR в организациях». В понятие «цифровые

⁴⁵ Guseva O.Y., Legominova S.V. Digitalization – as an tool for improvement of business processes, their optimization // *Economy. Management. Business*. 2018. № 1. P. 33-39.

⁴⁶ Rüel H., Bondarouk T., Parry E. *Electronic HRM in the smart era* / H. Rüel, T. Bondarouk, E. Parry. Emerald Publishing Limited, 2017. 26 p.

⁴⁷ Marler J.H., Parry E. Human Resource Management, Strategic Involvement and e-HRM Technology // *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. № 27 (19). P. 2233-2253.

⁴⁸ Voermans M., Van Veldhoven M. Attitude Towards E-HRM: An Empirical Study at Philips // *Personnel Review*. 2007. № 36(6). P. 887-902.

технологии» включают продукты цифровизации, которые авторами выше, указаны как «инструменты». Соответственно, в рамках данного исследования технологии и инструменты считаются синонимичными понятиями. Также следует отметить, что идея М. Воерманса и М. Ван Велдховена близка с идеей принятого ранее в параграфе 1.2 рабочего подхода управления адаптацией персонала, ориентированного на административные операции – планирование, организацию, мотивацию, координацию и контроль.

Три представленных выше определения цифровых инструментов в управлении персоналом различаются между собой, поскольку они фокусируются на разных частях или аспектах цифровых технологий как явления. С опорой на данные определения было выделено собственное понятие, которое ляжет в основу настоящего исследования.

Цифровые инструменты управления персоналом – это инструменты, созданные с помощью компьютерных и веб-технологий, используемые для реализации стратегий и политик и совершенствования практик в области управления персоналом, с целью формирования, использования и развития кадрового потенциала организации.

В связи с этим возможно отметить подход к управлению персоналом, основанный на цифровой трансформации бизнеса через реализацию HR-отделом следующих задач⁴⁹:

–способствовать развитию сотрудников, их производительности, вовлеченности, командной работе и личностному карьерному росту;

–разрабатывать инновационные программы для конкретных департаментов, используя для этого имеющиеся цифровые инструменты – мессенджеры, приложения, боты;

–создавать собственные цифровые инструменты для развития цифровой возможности и продуктивности действий службы УЧР;

–организовать и интегрировать платформу для отслеживания опыта сотрудников с использованием цифровых приложений и ботов для поддержки текущих потребностей сотрудников и развития их будущих возможностей.

Таким образом, современные задачи по управлению персоналом, основанные на использовании цифровых инструментов, должны учитывать цифровые компетенции как трудового коллектива, на который будет направлено действие данных инструментов, так и сотрудников службы УЧР. Развитие необходимых цифровых навыков у HR-специалистов способствует дальнейшей передаче данных знаний всем сотрудникам компании через выстроенную систему обучения и содействует общему цифровому развитию организации.

Опираясь на проведенные исследования организации «Цифровая экономика» совместно с Минпромторгом России и ГК «Цифра», следует, что цифровизация HR-

⁴⁹ Smirnova A., Zaychenko I., Bagaeva I. Formation of requirements for human resources in the conditions of digital transformation of business // Atlantis Highlights in Computer Sciences. 2019. № 1. P. 280-285.

процессов в России в период с 2010-2019 гг. происходила медленно, большая часть российских компаний не планировали быстрой автоматизации своих процессов, выделяя в качестве основных барьеров низкий уровень цифровой зрелости сотрудников компаний и их недоверчивое отношение к необходимости цифровых изменений⁵⁰.

Вместе с тем последствия пандемии COVID-19 вынудили компании перевести своих сотрудников на удаленный режим работы, что способствовало ускорению внедрения цифровых инструментов во все рабочие процессы. Исследования компании PwC показали, что применение цифровых инструментов в организациях после изменений 2020 года продолжают осуществляться на длительной основе⁵¹. Из исследования PwC следует, что 61% компаний готовы пересмотреть свои бизнес-модели и в сравнении с допандемийным периодом внедрять большее число цифровых технологий, а в 76% компаний уже произошло ускорение внедрения цифровизации в рабочие процессы.

Компания HH.ru⁵² совместно с Talantix и Skillaz провели исследование среди российских компаний на тему автоматизированности HR-процессов. По данным исследования выяснилось, что к первостепенным процессам, которые необходимо автоматизировать, компании относят наиболее трудозатратные процессы с высоким числом однотипных задач: поиск и подбор персонала (70%), кадровое делопроизводство (56%) и расчет заработной платы и премий (52%). Данные представлены на рисунке 2.1.

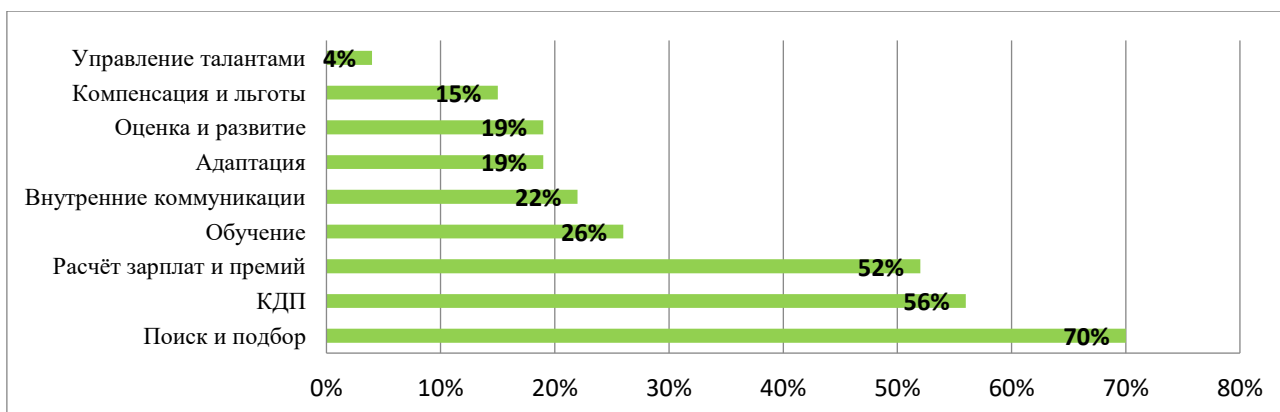


Рис. 2.1. Ответ на вопрос: «Какие HR-процессы уже автоматизированы в вашей компании?»

Источник: Как автоматизирован рекрутмент в российских компаниях. 2020. URL: <https://spb.hh.ru/article/26288> (Дата обращения: 14.09.2021)

⁵⁰ Большие деньги или цифровые компетенции – что в действительности поможет спасти промышленность. 2020. URL: <https://data-economy.ru/newstream/tpost/bj5sfc0eht-bolshie-dengi-ili-tsifrovie-kompetentsii> (Дата обращения: 11.09.2021)

⁵¹ Тренды 2020 в области управления персоналом. Upskilling: как чувствовать себя увереннее в условиях неопределенности. 2020. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/pwc-talent-trends-2020.pdf> (Дата обращения: 11.09.2021)

⁵² Как автоматизирован рекрутмент в российских компаниях. 2020. URL: <https://spb.hh.ru/article/26288> (Дата обращения: 14.09.2021)

Выбирая направления использования цифровых инструментов в управлении человеческими ресурсами, необходимо начать с определения на уровне всей компании стратегии в области цифрового HR. После чего выбрать и утвердить облачные и интегрированные HR-платформы, социальные сети для коммуникации, мобильные HR-сервисы⁵³. Для этого необходимо выбрать способ организации автоматизированной экосистемы – коробочное или облачное решение.

Коробочное решение или standalone – это программное обеспечение, созданное под заказ у специализированной компании или выбранное из готовых предложений на рынке, поддержка и дальнейшее развитие которого будет вестись исключительно штатными разработчиками заказчика/покупателя программного обеспечения⁵⁴. Хранение данных рассчитано на внутреннем сервере самой организации. Предполагается, что в штате компании, купившей данную систему, имеются сотрудники, способные настроить коробочное программное обеспечение для нужд коллег из службы управления персоналом.

Облачное решение (software as a service) – программное обеспечение, разработка и поддержка которого осуществляется поставщиком, а заказчик получает онлайн-доступ к готовому ПО через веб-браузер и/или мобильное приложение. Хранение информации в таком случае будет находиться на облачном сервере компании-разработчика. При выборе облачного решения служба по управлению персоналом получит готовый инструмент для работы, не беспокоясь о его техническом обслуживании.

Используя каждый отдельный способ организации автоматизированной экосистемы, можно выявить как преимущества, так и недостатки, представленные в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1

Преимущества и недостатки использования программного обеспечения*

Программное обеспечение	Преимущества	Недостатки
Коробочное	<ul style="list-style-type: none"> – Высокая стабильность работы с ПО – Персонализированность, полное владение созданным ПО – Наличие инструкций – 24/7 работа технической поддержки и службы обновлений 	<ul style="list-style-type: none"> – Требуется профессиональная установка программ – Нет возможности сократить или расширить функционал программы – Необходимо наличие мощной техники (компьютеры)
Облачное	<ul style="list-style-type: none"> – Скорость (покупатель получает услугу в день приобретения программной лицензии) – Дешевизна (стоимость варьируется от количества выполняемых задач) – Отсутствует необходимость в дополнительном оборудовании, специальной установке и настройке приложения 	<ul style="list-style-type: none"> – Необходим постоянный сильный доступ к интернету – Риск потери данных по причине сбоя у поставщика услуг – Отсутствие технической поддержки вне рабочего времени

⁵³ Tataru C. Human Resources in the Digital Age A Manager's Realities and Perspectives // International Comparative Management. 2019. № 20(4). P. 473-480.

⁵⁴ Захаров Д.К. Облачные технологии в системе управления персоналом // Вестник ГУУ. 2016. № 5. С. 190-196.

	– Возможность кастомизации (настройка ПО под выбранные бизнес-процессы организации)	
--	---	--

* Составлено по результатам исследования Захарова Д.К. Облачные технологии в системе управления персоналом // Вестник ГУУ. 2016. № 5. С. 190-196.

Обобщая, коробочное программное обеспечение больше подойдет малым организациям в связи с простотой использования и относительной дешевизной, или организациям, имеющим собственное подразделение IT-разработчиков, способных встроить выбранную экосистему в работу собственного предприятия. Для средних и крупных компаний оптимальным решением будет использование облачного решения для экономии времени на самостоятельном внедрении, отдав данные функции на аутсорсинг⁵⁵.

От выбора облачного решения зависит последующий выбор цифровой технологии, выполняющей конкретный вспомогательный функционал. Выделяют следующие широко применяемые в сфере управления человеческими ресурсами цифровые инструменты:

- интервью с роботами / с искусственным интеллектом,
- использование чат-ботов,
- перенос заработной платы, отпусков, личной информации в цифровую среду,
- онлайн-обучение,
- внутренние рабочие заявки с использованием QR-кода,
- перенос HR-функций в мобильные приложения с функцией контроля,
- онлайн-измерение производительности,
- предоставление мгновенной обратной связи,
- создание планов карьеры в цифровом формате.

Стоит отметить, что использование цифровых инструментов в управлении человеческими ресурсами определяет для компании положительные эффекты, некоторые из которых представлены ниже⁵⁶:

Ускорение HR-процессов: цифровые инструменты способствуют автоматизации за счёт выполнения простых, повторяющихся и рутинных действий роботом, а не специалистом по управлению персоналом. До сих пор в HR-сообществе ведутся дискуссии на тему замены людей машинами и «отмиранию» кадровых должностей. Однако с появлением автоматизации в HR среде появляются новые задачи и должности, цель которых состоит в контроле над работой роботов и принятии решений на основе их действий.

⁵⁵ Реализуйте весь потенциал облачных технологий в вашей компании. 2020. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/reaching-full-cloud-potential.html> (Дата обращения: 24.09.2021)

⁵⁶ Göktaş P., ve Baysal H. Türkiye’de Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminde Bulut Bilişim // Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2018. № 23(4). P. 1409-1424.

Удобство найма: благодаря цифровизации компании могут эффективно и быстро управлять процессом найма: большое количество специальных приложений, роботизированных помощников помогают найти кандидатов и отсеять неподходящие заявки. Более того, такие кадровые цифровые ресурсы позволяют не только с лёгкостью подбирать подходящего на требуемую должность кандидата, но и надолго сохранять резюме неподшедших в данный момент кандидатов и обращаться к данной базе при необходимости нахождения нового сотрудника, не затрачивая на данный процесс значительных временных ресурсов HR-менеджера и рекрутера.

Гибкие рабочие решения и повышение удовлетворенности сотрудников: благодаря цифровым технологиям HR-специалисты могут увеличить скорость выполнения рабочих задач. Цифровые технологии позволяют эффективно и оперативно переключаться с одной задачи на другую, не тратя ценное рабочее время на ожидание отправки письма по почте, получения ответа, длительной настройки связи с коллегой или клиентом из другого географического региона. Гибкость рабочих решений приводит к суммарному повышению количества решенных задач, и, как следствие, повышению моральной и трудовой удовлетворенности сотрудника службы персонала.

Доступность информации: упрощение процессов одновременного получения необходимой информации из разных источников и за более короткий срок предоставляет компаниям возможности по внедрению HR-аналитики, которая помогает на количественном уровне доказать оптимальность определенных HR- и бизнес-процессов.

Вовлечение нового поколения: представители поколения Y и Z не привыкли работать в среде, ограничивающей их свободу и навязывающей жесткие правила. Работа HR-менеджеров в данной связи будет строиться на создании комфортных условий для каждого конкретного сотрудника, в которых он сможет раскрыться и реализовать свой потенциал. А для данного взаимодействия использование современных технологий, которыми поколения Y и Z пользуются с рождения, позволит ускорить вовлечение молодого поколения в необходимые организационные правила и нормы без ущемления их свободолюбия⁵⁷.

Эффективное использование времени: многие рабочие операции HR-менеджеров, такие как формирование, заполнение и ведение личных дел сотрудников, разработка планов работы отдела на определенный период, планов проводимого обучения, оценка производительности сотрудников и сбор обратной связи занимают значительное рабочее время, тем самым сокращая возможность рассмотреть более важные и точечные рабочие операции. Благодаря цифровизации перечисленными выше процессами можно управлять более оперативно, тем самым высвобождая время на актуальные задачи.

⁵⁷ Hoffman M., Kahn L.B., Li D. Direction in Hiring // Harvard Business School Working Paper. 2015. № 16. P. 1-55.

На практике цифровые инструменты сокращают рутинную офисную работу сотрудников службы управления человеческими ресурсами. Благодаря данным инструментам появляется возможность улучшить систему управления персоналом:

- уделяя большее внимание качеству рассмотренных и принятых управленческих и кадровых решений;
- планируя личностное и карьерное развитие каждого отдельного сотрудника;
- повышая качество аналитической информации;
- достигая возможности перехода с тактического на стратегическое управление.

Цифровые инструменты позволяют компаниям стать более гибкими, т.е. сократить время обработки какой-либо информации. Необходимо упомянуть здесь про Agile-подход в УЧР, суть которого сводится к увеличению уровня адаптивности и скорости реагирования, а также наделяется большими полномочиями и постоянно поддерживается компанией и HR-службой в вопросах реализации процессов управления персоналом. Компанией Gartner Inc. был проведен опрос руководителей службы персонала, который показал, что 63% респондентов уже используют некоторые вариации Agile-подхода в рамках управления персоналом в компаниях⁵⁸. Фактически, большинство руководителей службы персонала сообщают, что их организации на данный момент находятся в стадии масштабной трансформации, используя гибкие методы как инструмент достижения целей организации.

Повсеместное распространение цифровизации проникло в процессы управления человеческими ресурсами, влияя на весь жизненный цикл персонала в организации, в том числе затрагивая адаптацию. Зачастую результаты управления адаптацией новых сотрудников основываются на субъективных оценках, что превращает итоговые показатели в количественные. Благодаря использованию цифровых инструментов управление адаптацией может преобразиться в качественный показатель, упрощая процесс взаимного приспособления работника и организации, направляя новых сотрудников к достижению целевых показателей труда и обеспечивая организацию профессиональными кадрами.

Цифровые инструменты для управления адаптацией персонала – инструменты, созданные с помощью компьютерных и веб-технологий, которые помогают компании организовать управленческие мероприятия, в результате которых происходит приспособление сотрудника к новым профессиональным, организационно-экономическим и социальным условиям труда. Такие программы предназначены для оптимизации выполнения задач, связанных со стартом новой работы (например, заполнение документов о трудовом

⁵⁸ Arlington V. Yet many HR leaders struggle to create a defined Agile strategy. 2020. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-07-23-gartner-survey-shows-63-percent-of-hr-leaders-are-taking-steps-to-be-more-agile> (Дата обращения: 15.10.2021).

распорядке или ознакомление с обучающими курсами). Создание единообразного процесса адаптации помогает ответственным лицам отслеживать прогресс новых сотрудников и обеспечивать их вовлеченность во время адаптации через цифровые инструменты.

Согласно результатам исследования HeadHunter, в 2018 году 16% компаний в качестве приоритетной задачи поставили внедрение новых автоматизированных решений и цифровых разработок – боты, приложения, системы поддержки управления человеческими ресурсами. При этом среди задач, которые решает искусственный интеллект в управлении человеческими ресурсами, коммуникационные задачи для адаптации занимают лишь шестое место⁵⁹. Такие данные доказывают актуальность данной исследовательской работы, которая во многом направлена на нахождение аргументов в пользу целесообразности применения цифровых инструментов при управлении адаптацией.

Цифровое управление адаптацией персонала, являясь существенным элементом системы управления человеческими ресурсами, способствует снижению текучести кадров, формированию стабильного трудового коллектива, и, следовательно, долгосрочной конкурентоспособности предприятия⁶⁰.

С помощью цифровых инструментов можно решать наиболее распространенные задачи по управлению адаптацией персонала⁶¹.

В первую очередь цифровые инструменты позволяют выполнить задачу по **оповещению нового сотрудника** о необходимости ознакомления с большим объемом информации: внутрикорпоративными положениями, нормативными документами, описаниями должностных инструкций, организационной структуры и культуры. Благодаря цифровым инструментам появляется возможность создания единой цифровой платформы для автоматизации данной задачи. Цифровые инструменты могут быть представлены отдельным сайтом, разделом на внутреннем корпоративном портале, мобильным приложением с необходимым контентом, открытым доступом к облачному хранилищу с необходимыми документами или обычной автоматизированной рассылкой электронных сообщений. Помимо нового сотрудника благодаря тем же инструментам можно оповещать руководителей и наставников информацией о дате выхода нового сотрудника и поставленных задачах на период адаптационного процесса.

⁵⁹ Игнатова М. На что обращать внимание HR-специалисту? Ключевые цифры и тренды рынка труда. 2019. URL: <https://hhcdn.ru/file/16757261.pdf> (Дата обращения: 15.03.2021).

⁶⁰ Калошина Т.Ю. Цифровые инструменты в практике адаптации молодых специалистов // Экономика труда. 2021. № 8(12). С. 1-16.

Экономические и социально-психологические аспекты управления персоналом в условиях динамических изменений организации / О.С. Резникова [и др.]. Уфа: Аэтерна, 2017. 249 с.

Целютина Т.В., Литвин Ю.П. Эффективная система управления адаптацией персонала как инструмент управления текучестью кадров // Интеграция наук. 2019. №. 1. С. 215-218.

⁶¹ Автоматизация адаптации персонала. 2018. URL: <http://blog.websoft.ru/2018/01/blog-post.html> (Дата обращения: 15.10.2021).

Во-вторых, цифровизация помогает автоматизировать **кадровое делопроизводство**, переводя бумажные массивы документов в электронную форму. В рамках адаптационного процесса HR-специалист может управлять процессом заполнения необходимых бумажных форм новым работником и согласования их с заинтересованными категориями сотрудников, способствуя увеличению гибкости и ускорению документооборота.

В рамках адаптации наиболее подвержено автоматизации **обучение**. Повсеместный переход на дистанционный формат работы побудил организации перенести большую часть начального обучения в рамках этапа адаптации в цифровую форму с помощью электронных курсов и вебинаров. Цифровые инструменты позволяют HR-специалистам настроить автоматическое назначение вводных курсов для всех сотрудников, отдельных курсов в зависимости от департамента/должности/стажа нового сотрудника, а также отслеживать прогресс прохождения назначенных курсов, корректируя расписание занятий, информируя руководителя об успешности прохождения и собирая информацию для дальнейшей аналитики по будущему развитию данного сотрудника.

Пандемия COVID-19 сильно изменила стиль работы компаний, затруднив привычные процессы. Адаптация сотрудников в период удалённой работы усложнилась для компаний во всех отраслях, поскольку традиционный процесс адаптации часто был сосредоточен на живой коммуникации нового сотрудника с коллективом. Благодаря возможности цифровой адаптации сотрудников компании могут переместить все лучшие очные практики в виртуальную среду, продолжая оказывать радушный прием и плавный переход на новое рабочее место в дистанционном формате.

Необходимость применения цифровых инструментов ориентирована на процесс управления, помогая ответственным лицам оптимизировать процесс адаптации новых сотрудников и упростить их собственную рабочую нагрузку. Перечислим некоторые из наиболее распространенных задач, реализовать которые помогает применение цифровых инструментов в управлении адаптацией новых сотрудников⁶².

1. Создание и ведение цифровых порталов для новых сотрудников (как отдельных, так и в рамках общего интранета) с размещением на них единой базы материалов для первичного ознакомления – справочники для сотрудников, должностные инструкции, ознакомительные презентации, существующие льготы, что сокращает возможность упущения HR-специалистом предоставления необходимой информации при первичном знакомстве.

⁶² Anaya T. The Benefits of Using Software for the Onboarding Process in the Age of COVID-19. 2021. URL: <https://www.jobillico.com/blog/en/the-benefits-of-using-software-for-the-onboarding-process-in-the-age-of-covid-19> (Дата обращения: 15.10.2021).

2. Создание обучающих курсов с гибким графиком изучения, последующим управлением и анализом прогресса прохождения обучения в зависимости от а) сроков адаптационного периода, б) готовности новичка воспринимать содержащуюся в курсах информацию.

3. Отслеживание прогресса выполнения адаптационных задач новичком с отображением общего списка необходимых к выполнению задач, запланированных в рамках данной должности.

4. Ускоренный поиск и назначение наставника из членов рабочего коллектива.

5. Упрощение организации встреч команды с новым сотрудником, предоставляя возможность коллегам из разных регионов наладить деловые коммуникации с новичком с первых рабочих дней.

6. Управление документами, что обеспечивает безопасность и беспрепятственный доступ к необходимым файлам и цифровым формам вне зависимости от формата работы (очного или дистанционного).

В дополнение к указанным выше необходимым целям применения цифровых инструментов, они предоставляют потенциальные возможности по улучшению процесса управления адаптацией персонала.

1. Экономия рабочего времени всех заинтересованных в адаптационном процессе сторон и достижение поставленных целей за более короткий срок, так как большая часть механической работы выполняется онлайн-сервисами.

2. Мобильность протекания адаптационного процесса. Например, при необходимости встречи или для удобства прохождения вводного обучения можно использовать соответствующее ПО на ноутбуках и мобильных телефонах, находясь на работе, в общественном транспорте или дома.

3. Рост заинтересованности молодого поколения в выборе работодателя и последующей эффективной вовлеченности в трудовую деятельность. Это приводит к сокращению текучести кадров среди новых сотрудников, что доказывает эффективность используемой адаптационной программы с применяемыми цифровыми инструментами.⁶³

4. Внедрение автоматизированных решений в адаптационные мероприятия позволяет сократить возможные ошибки и исключить человеческий фактор в работе HR-службы и заинтересованных сотрудников.

5. Совершенствование обратной связи с предоставлением возможности новым сотрудникам в доступной и удобной форме самим инициировать интересующие запросы,

⁶³Субочев Н.С., Патутина Е.Д. Цифровые инструменты управления адаптацией персонала в современных организациях // Социально-гуманитарные знания. 2019. № 3. С. 261-267.

ответы на которые поступают из созданной цифровой базы знаний или перенаправляются в HR-службу при невозможности автоматического ответа ботом.

6. Изучение и предотвращение ухода нового сотрудника в период адаптационного периода на основе изменяющейся активности в цифровой среде, используя для сравнительных показателей активность тех сотрудников, которые уволились до окончания испытательного срока.

В то же время многие HR-специалисты, понимая всю необходимость использования современных цифровых технологий, сталкиваются с трудностями выбора того или иного цифрового инструмента для гармоничного применения его в условиях и потребностях имеющейся организации. Следует отметить важность применения цифровых инструментов управления адаптацией персонала на современном этапе деятельности компаний: она состоит не только в экономии времени и средств сотрудников HR-отдела, удобстве использования и популяризации цифровых трендов, но и в привычном для работника погружении в цифровую среду, которая окружает его и вне работы, тем самым позволяя процессу управления адаптацией оставаться незаметным и при этом успешным.

Таким образом, использование инновационных технологий облегчает рабочие процессы HR-службы, влияя не только на повседневную административную работу менеджеров по персоналу, но и выстраивая стратегические направления работы в организации. Можно сказать, что цифровизация добавила службе УЧР новую функцию – налаживание взаимосвязи между человеческим капиталом сотрудников в организации и соответствующим стратегическим потребностям цифровой эпохи⁶⁴.

2.2. Анализ опыта применения цифровых инструментов в управлении адаптацией персонала

Взятая за основу работа Ильченко С.В.⁶⁵ о существенной роли цифровых инструментов в управлении адаптацией персонала указывает на следующие цифровые инструменты:

- мессенджеры;
- HR-боты;
- цифровые технологии геймификации;
- приложения для оценки адаптируемого сотрудника;
- корпоративный портал;
- приложения по планированию карьеры и обучения;

⁶⁴Fenech R., Bagueant P., Ivanov D. The Changing Role of Human Resource Management in an Era of Digital Transformation // International Journal of Entrepreneurship. 2019. № 22(2). P. 166-175.

⁶⁵Ильченко С.В. Цифровые инструменты управления адаптацией персонала как фактор эффективной работы кадровой службы организации // Вестник экспериментального образования. 2020. № 2(23). С. 84-91.

- интернет-площадки, на которых сотрудники обсуждают актуальные проблемы;
- электронный кадровый документооборот.

В качестве небольшого рекомендательного обзора для выбора наилучшей цифровой практики в управлении адаптацией персонала представим нижеперечисленные цифровые инструменты, которые эффективно могут быть применены как крупными компаниями с большим штатом сотрудников, так и небольшими организациями без выделенной службы управления человеческими ресурсами.

1. Мессенджеры

Появление командного или корпоративного мессенджера берет начало от популярного приложения для развлечения пользователей, в последствие принявшего вид самостоятельного инструмента и взявшего на себя задачу по налаживанию взаимодействия всего коллектива в организации⁶⁶.

Командные мессенджеры с широким функционалом могут послужить основой для создания собственных приложений, или, соединившись с уже используемыми приложениями, повысить продуктивность управления персоналом, в том числе и управлением процесса адаптации. Объединяя несколько приложений для коммуникации (как популярные в обычной жизни WhatsApp и Telegram, так и разработанные специально под требования бизнеса программы Skype и Slack), мессенджер, как единая платформа, удовлетворяет коммуникационные потребности коллектива, позволяя специалистам по персоналу всегда оставаться в курсе осуществления адаптационной программы новичка, помогая решить любую проблему дистанционно. Это в свою очередь приводит к повышению уровня доверия между новым сотрудником и компанией в лице HR-специалиста. Но стоит оговориться, что насколько удобным и функциональным не является данный инструмент, он одновременно наиболее трудный и сложно контролируемый, так как чат в мессенджере без четких правил и административного ведения может превратиться в поток несвязанной информации, с возможностью пропуска важных данных за грудой сообщений.

Обращаясь к данным исследования⁶⁷, самым распространенным мессенджером в России на январь 2022 года является WhatsApp, далее идёт Telegram и Viber (рис. 2.2). Следовательно, выбирая мессенджер в роли инструмента для управления процессом адаптации нового сотрудника, HR-специалист при отсутствии у компании специального корпоративного средства коммуникации может сделать выбор в пользу перечисленных выше

⁶⁶Mandiga K. 4 remote team challenges and how to address them // Flock Talk. 2020. URL: <https://blog.flock.com/> (Дата обращения: 07.03.2021).

⁶⁷Аудитория интернета в России. Mediascope. URL: <https://webindex.mediascope.net/report> (Дата обращения: 21.04.2022).

мессенджеров для снижения уровня напряженности у нового сотрудника в первые рабочие дни, предлагая использовать знакомые ему цифровые технологии.

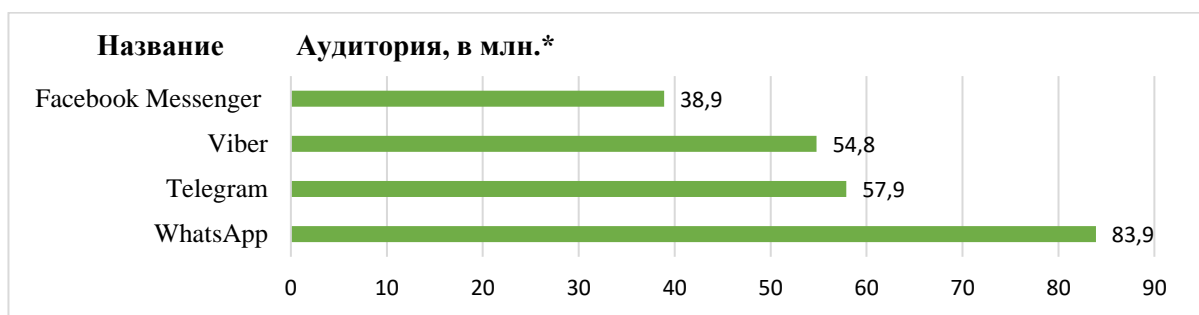


Рис. 2.2. Самые распространенные мессенджеры в России

Источник: Составлено автором на основе данных Mediascope, январь 2022 года. WEB-Index, Россия 0+, возраст: 12+ лет <https://webindex.mediascope.net/report>

* Количество человек, заходивших в мобильное приложение хотя бы 1 раз за месяц.

В качестве примера организации, пользующейся специализированным корпоративным мессенджером, приведём Госкорпорацию «Росатом», которая использует для внутренней коммуникации своих сотрудников отечественный мессенджер eXpress. Благодаря интегрированной системе коммуникаций, eXpress сочетает в себе возможности традиционного мессенджера с использованием имеющихся в общем корпоративном доступе ресурсов – текстовых, фото- и видеофайлов. В качестве одного из преимуществ использования eXpress Госкорпорация «Росатом» выделяет возможность создавать и внедрять специализированных ботов для автоматизации HR-процессов в функционал мессенджера для налаживания управляемости адаптационным процессом⁶⁸.

2. HR-боты

Другой современный цифровой инструмент – HR-боты активно внедряется в сферу управления человеческими ресурсами. HR-боты рассматриваются как программы, основанные на искусственном интеллекте и созданные для решения большого спектра задач в области адаптации, к которым можно отнести:

–консультирование новых сотрудников в течение всего адаптационного периода по вопросам любой направленности;

–выполнение запросов новичков: сбор банковских данных для перечисления заработной платы, предоставление перечня дополнительных льгот и компенсаций, планирование обучения⁶⁹;

⁶⁸ Шевченко А., Бахтина О. Росатом переведет своих сотрудников на отечественный мессенджер eXpress. Информационно-аналитический портал Neftegaz.RU. URL: <https://neftegaz.ru/news/Oborudovanie/668443-rosatom-perevedet-svoikh-sotrudnikov-na-otechestvennyu-messendzher-express/> (Дата обращения: 09.09.2021).

⁶⁹ Минаева В.Н. HR-боты в управлении человеческими ресурсами организации. Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2019. № 18(3). С. 400–418.

– проверка персональных данных о ново трудоустроенных сотрудниках.

Посредством HR-бота новый сотрудник получает подробные и исчерпывающие ответы на интересующие его вопросы относительно компании, социальных гарантий, распорядка дня, корпоративной культуры и др. Преимущество бота в том, что он дает информацию на интересующие новичка темы в любое время суток, в будние и выходные дни. Например, интегрированные в мессенджер Slack HR-боты Aboutme и Plop⁷⁰ помогают новому сотруднику познакомиться со своими коллегами, просматривая информационные карточки о любом сотруднике компании, чтобы в сложную минуту знать, к кому обратиться с тем или иным вопросом. Следует понимать, что настроить и ввести HR-бот в качестве рабочего помощника не просто, и одному HR-менеджеру справиться с этой задачей без помощи коллег из IT-отдела или специалистов сторонней компании будет достаточно сложно.

На примере описанного выше функционала HR-бота, интегрированного в Slack, настроен процесс адаптации в эстонской IT-компании OSA Hybrid. Новый сотрудник через запросы к HR-боту может ознакомиться с организационной структурой и историей компании, трудовым распорядком дня и обязанностями, закрепленными за конкретной должностью, а также получить ответы на базовые вопросы из сферы кадрового делопроизводства. Полученные запросы собираются HR-ботом в единое сообщение и дублируются ответственному за адаптацию нового сотрудника HR-специалисту для дальнейшей корректировки вводной программы обучения и быстрого выполнения запросов новичка⁷¹.

Бизнес-школа LABA наделила HR-бота полноправными функциями сотрудника по адаптации⁷², тогда как реальный специалист HR-службы выполняет функции контроля над работой программы и сбором аналитики процесса взаимодействия бота и нового сотрудника. В числе своих трудовых обязанностей HR-бот в первый рабочий день присылает новичку чек-лист и напоминания о необходимых к выполнению задачах. Далее новый сотрудник получает гайд с советами по коммуникации и историю компании в мессенджере Slack и таск-менеджере Asana. Причём гайд с советами по коммуникации может быть отредактирован под конкретного сотрудника работником HR-службы в зависимости от активности виртуального общения нового сотрудника с коллегами. HR-бот продолжает свое взаимодействие с новичком и после окончания испытательного срока, выполняя функции self-менеджмента: он позволяет проверить компенсационные выплаты, оформить запрос на отпуск или записаться на онлайн-обучение, что суммарно облегчает работу HR-специалиста, опережая прямое обращение сотрудника к нему с заявленным боту запросом.

⁷⁰Plop – каталог приложений Slack. URL: <https://slack.com/apps/A6A4TUCNN-plop> (Дата обращения: 07.09.2021).

⁷¹ OSA Hybrid Platform. URL: <https://www.osahp.com/> (Дата обращения: 07.09.2021).

⁷² Прохоренко М. Не бросайте новичка в бассейн в ожидании, что он выплывет: 5 трендов в адаптации персонала. URL: <https://1-a-b-a.com/blog/2156-5-trendov-v-adaptacii-personala> (Дата обращения: 07.09.2021).

3. Цифровые технологии геймификации

Технологии геймификации активно используются службой по управлению человеческими ресурсами при реализации адаптационных мероприятий, так как способствуют постепенному обучению и моделированию рабочих ситуаций, обеспечивая положительный рабочий настрой сотрудников с последующей их результативной отдачей в достижении целей компании⁷³.

Например, Deloitte Leadership Academy применяет игровую адаптацию, как один из видов технологий геймификации, через платформу Badgeville⁷⁴ для расширения обмена знаниями между своими сотрудниками и развития бренда компании. Игровая адаптация представлена в формате видеоигры, заглавной локацией которой являлся холл аэропорта. Главный герой, он же новый сотрудник, выбирает один из трех городов – Пекин, Шанхай или Гонконг и «летит» туда, чтобы в виртуальном офисе Deloitte познакомиться со своими коллегами, узнать о корпоративной культуре компании, конфиденциальности и нетикете. Другим примером применения игровой адаптации Deloitte в 2018 году для новых аналитиков стал запуск тематического приложения в форме онлайн-игры про зомби-апокалипсис⁷⁵. Внутренняя механика приложения разбита на модули, проходя каждый из которых новые сотрудники получают код для разблокировки следующего уровня. Цель данного приложения – улучшить навыки консультирования и разработки программного обеспечения.

Отечественные организации до сих пор находятся на стадии ввода элементов геймификации, сохраняя к ней скептическое отношение. Многие отмечают краткосрочность положительных эффектов от внедрения геймификации в процессы управления человеческими ресурсами, так как спустя время захватывающая игра попросту надоедает сотрудникам и уже не приносит должного результата⁷⁶. Поэтому необходимо относиться к данному инструменту крайне серьезно, не воспринимая его за яркую игрушку.

Среди российских компаний, внедривших геймификацию в процесс управления адаптацией, выделяется IT-холдинг TalentTech и разработанное ими мобильное приложение⁷⁷. Посредством выполнения игровых заданий (например, прочитать анализ своего job-оффера, встретиться с наставником, посмотреть welcome-видео) новые сотрудники знакомятся с рабочими процессами и в виртуальном пространстве осваиваются в

⁷³ Mollick E., Werbach K. Gamification and the enterprise // Ethics and Information Technology. 2016. № 18(2). P. 157–173.

⁷⁴ Sanders J. Q&A with Deloitte Digital's. URL: <https://deloitteleadershipacademy.wordpress.com> (Дата обращения: 07.09.2021).

⁷⁵ Прохоренко М. Не бросайте новичка в бассейн в ожидании, что он выплывет: 5 трендов в адаптации персонала. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/2156-5-trendov-v-adaptacii-personala> (Дата обращения: 09.09.2021).

⁷⁶ Мурадова Н.М., Федотова М.А. Вопросы геймификации в адаптации персонала // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. 2019. № 7. С. 213-217.

⁷⁷ Автоматизация адаптации сотрудников в мобильном приложении. TalentTech – экосистема для управления персоналом и развития талантов. URL: <https://talenttech.ru/onboarding/> (Дата обращения: 10.09.2021).

коллективе. Задания соотнесены по уровням, соответствующим определенному этапу адаптации. Для HR-специалиста в приложении на основе игровых данных собирается дашборд, позволяющий отслеживать процесс выполнения поставленных задач, количество новых сотрудников, которые уже начали игровой процесс адаптации, а также, сколько сотрудников и с какими результатами завершили игру. Сбором обратной связи от сотрудников по окончанию адаптационного процесса также занимается данное приложение, которое предлагает новичкам после прохождения каждого «игрового» этапа адаптации проходить мини-опросы, отсылая ответы в дашборд HR-специалиста.

Компания TalentTech в качестве результатов внедрения данного приложения резюмировала снижение оттока персонала в период адаптации в 2 раза, указывая главными причинами увеличение вовлеченности в трудовой процесс за счёт игровой механики, а также рейтинговой системы с соревновательными элементами.

4. Приложения для оценки

Любой тест или процедура, используемые для измерения результативности, карьерной квалификации и интересов сотрудника, могут считаться инструментом для оценки. Существует множество инструментов оценки новичков. Более распространены на данный момент цифровые инструменты, так как они позволяют проводить оценку за короткий срок, а доступ к результатам возможен в любое время любым сотрудникам, будь то HR-менеджер, новый служащий или руководство компании⁷⁸. Но даже цифровой инструмент не позволяет исключить все недостатки в процессе оценки адаптируемого сотрудника. Самая сложная проблема – субъективность взглядов оцениваемого, которая на данный момент не может быть решена цифровым приложением без привлечения сторонних экспертов или внедрения описательной системы оценивания.

Специалист по управлению персоналом, имеющий доступ к приложению, может в удобном формате провести оценку нового сотрудника, дать обратную связь и определить вектор дальнейшего развития сотрудника. Ярким примером обратного процесса оценки, когда новый сотрудник оценивает работу HR-специалиста, является торговая сеть «Пятерочка», в которой специальный робот по имени Ермил получает от новичков оценку удовлетворенности адаптационным процессом и передает её для анализа HR-специалисту⁷⁹.

Отечественная компания Proaction на своей онлайн-платформе предоставляет работодателям возможность проведения онлайн-оценки сотрудников на всех этапах системы

⁷⁸ Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л. Современные проблемы управления персоналом. М.: Проспект, 2018. 22 с.

⁷⁹ Хвостова А. Кадровика заменит робот? // Финансы Башкортостана. 2017. №5. С. 18-20.

управления человеческими ресурсами⁸⁰. В качестве примера цифрового инструмента для мониторинга и диагностики успешности процесса адаптации онлайн-платформа Proaction представляет HR-дашборд, в который автоматически собирается информация обо всех этапах процесса адаптации. Просмотр созданных графиков и отчетов помогает HR-специалисту отследить наличие проблемных зон в конкретном подразделении, где появился новый сотрудник, или организации в целом.

Помимо дашборда система сама отправляет сотруднику короткие опросные формы, прохождение которых запланировано в первые рабочие недели, напоминает о поставленных задачах путем автоматических email-рассылок. Благодаря системе HR-специалист может отследить скорость приспособления новых сотрудников к трудовым обязанностям и коллективу, проконтролировать эффективность взаимодействия между сотрудниками и характер внутреннего климата в коллективе, и определить тех руководителей и наставников, чью работу с новичками необходимо скорректировать.

5. Корпоративный портал

Внутренний веб-сайт (интранет) компании или корпоративный портал представляет собой единое электронное рабочее место всех сотрудников разных департаментов организации, содержащее большой объем разнородной корпоративной информации. Новому сотруднику крайне необходимо ознакомиться с основными документами на корпоративном портале. Помощь цифровых инструментов позволит выполнить данное задание не только через стационарный рабочий компьютер, а через любой гаджет в любом удобном для работника месте. Зачастую HR-специалист готовит небольшую памятку важных ссылок и статей на интранете, с которыми новому сотруднику необходимо ознакомиться до первого официального выхода на работу⁸¹.

Удобный и интуитивно понятный интранет для новичков создал «Тинькофф Банк», где в процессе адаптации обучающемуся будут доступны учебные материалы в формате видео- и аудиофайлов, проконтролировать прохождение которых может HR-специалист. Также в личном кабинете новичок видит информацию о своём наставнике, в любой момент может созвониться с ним и получить консультацию по всем интересующим вопросам.

Однако при использовании интранета, как цифрового инструмента для управления адаптационным процессом, специалист HR-службы одновременно сталкивается с двумя проблемами. Первая проблема – процесс налаживания обратной связи, так как через общий корпоративный сайт сложно отследить реакцию новичка на собственные трудовые задачи и

⁸⁰ Proaction.pro: онлайн-оценка персонала. URL: <https://proaction.pro/reviews> (Дата обращения: 07.09.2021).

⁸¹ Иванова И.А. Исследование ресурсов корпоративного портала в управлении вовлеченностью персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. № 7(1). С. 27-33.

деятельность компании в целом. Вторая проблема – это малая вовлеченность сотрудника, для которого во время первичной авторизации на интранете абсолютно вся информация будет казаться непонятной и сложной для восприятия, что может стать барьером для ускорения цифровой адаптации нового сотрудника. Для этого HR-специалистом должны быть выделены необходимые в рамках всего интранета модули, с которыми по мере необходимости должно происходить знакомство нового сотрудника в процессе адаптации.

Российский разработчик программного обеспечения «РБК СОФТ» предлагает готовый инструмент – интранет-решение⁸². Механика целой системы строится на основе модулей: в каждый модуль занесена определенная тематическая информация, при необходимости модули способны работать независимо друг от друга или интегрироваться в необходимую подсистему. Например, для управления адаптацией персонала HR-служба из целостной системы может вычлнить необходимые ей модули, такие как документы, сотрудники, отчеты, опросы. Данное цифровое решение уже применяют такие компании как «PHILIPS Consumer Electronics Export B.V.» и российское рекламное агентство «Young & Rubicam».

6. Приложения по планированию развития карьеры и обучению

Планирование профессиональной адаптации помогает HR-специалистам наметить план развития карьеры новичков, вовремя находя и ликвидируя пробелы в профессиональных компетенциях, оперативно предоставляя материалы для обучения. Планирование развития карьеры и обучения на этапе адаптации представлено специальными цифровыми инструментами – обучающими курсами, программами или специальными учебными мероприятиями.

Некоторые методы развития сотрудников во время адаптации реализуются на рабочем месте, когда HR-менеджер руководит разработкой карьерных траекторий в режиме реального времени. Другие инструменты осуществляются в специализированных учебных или иных заведениях. Однако современная тенденция такова, что все чаще компании используют онлайн-методы для развития сотрудников вне рабочего места, например посредством мобильных устройств и корпоративного портала⁸³. Таким примером является платформа «iSpring Learn»⁸⁴, которая позволяет организовывать дистанционное обучение новых сотрудников и одновременно отслеживать их прогресс.

Часто компании при начальном обучении новых сотрудников в процессе адаптации прибегают к использованию AR- и VR-технологий. Применение данных инструментов

⁸² Надеина А., Кузнецова В. Корпоративные Интранет-порталы. URL: <https://www.klubok.net/article350.html> (Дата обращения: 07.09.2021).

⁸³ Ярушева С.А. Становление и развитие карьеры как кадровая технология управления персоналом // Общество, экономика, управление. 2018. №. 3(1). С. 78-84.

⁸⁴ iSpring – платформа для корпоративного обучения №1 в России. URL: <https://www.ispring.ru/ispring-learn> (Дата обращения: 07.09.2021).

позволяет «примерить» реальную рабочую ситуацию на производстве или в общении с клиентом, отточив реализацию должностных обязанностей без опасения совершить ошибку.

Примером внедрения технологий виртуальной реальности в процесс адаптации является американская сеть ресторанов «Honeygrow». Благодаря данным технологиям новые сотрудники имеют возможности изучить процесс приготовления нового блюда вне кухни и повысить навык эффективных коммуникаций с клиентами.⁸⁵ Задействованные в управлении адаптацией новичков сотрудники отслеживают полноту прохождения виртуальной учебной программы, принимая решения о подтверждении соответствия навыков новичка требованиям профессионального стандарта сотрудника, или разрабатывая дополнительное обучение для проваливших обучение. Внедрение данного цифрового инструмента в адаптационном процессе за первый месяц применения позволило повысить показатель прошедших сертификацию сотрудников с 50% до 77%.

AR- и VR-технологии используются и в концерне «Siemens AG». Технологии виртуальной реальности имитируют работу на газовых и нефтяных вышках и позволяют проработать различные ситуации, ознакомив новых сотрудников с алгоритмом действий по недопущению ошибок и правилам поведения при возникновении чрезвычайных ситуаций.⁸⁶

Недостатками вышеописанных цифровых инструментов является техническая сложность настройки работы приложения, требующая определенных знаний и навыков, и некоторые психологические трудности в вовлечении нового сотрудника в данный процесс с удержанием его внимания к обучающему материалу.

7. Интернет-площадки

Разработка специальной цифровой площадки-сообщества значительно расширяет функциональные возможности процесса адаптации. Пользователи такого онлайн сообщества, зачастую представленного форумом, могут более эффективно сотрудничать и взаимодействовать в дальнейшем, а сотрудники по управлению адаптацией в то же время собирать и отслеживать информацию по процессу введения нового сотрудника в коллектив⁸⁷.

Внедрение онлайн-форумов выступает коммуникационным инструментом внутри организации, укрепляя существующие связи, налаживая функции обратной связи, предоставляя экспертное мнение ведущих сотрудников для начинающих работников. Исследования показывают, что 38% новых сотрудников наиболее комфортно ощущают себя

⁸⁵ Прохоренко М. Не бросайте новичка в бассейн в ожидании, что он выплывет: 5 трендов в адаптации персонала. URL: <https://1-a-b-a.com/blog/2156-5-trendov-v-adaptacii-personala> (Дата обращения: 07.09.2021).

⁸⁶ Go VR for Fully Immersive Design Experience. Siemens Digital Industries Software. URL: <https://www.plm.automation.siemens.com/global/en/products/collaboration/virtual-reality.html> (Дата обращения: 17.09.2021).

⁸⁷ Гергиев И.Э., Плиева М.О. Управление персоналом компании в условиях цифровизации // Инновационная наука. 2019. №. 5. С. 82-84.

в компании таких же новичков, а 31% желает присоединиться к интерактивным группам по адаптации.⁸⁸ Выявленные в ходе исследования пожелания новых сотрудников легко выполнимы благодаря корпоративному онлайн сообществу, объединив в группы тех сотрудников, чье взаимодействие полезно в конкретный период адаптации.

Главная трудность – помочь новичку влиться в жизнь форума, так как окружающие его коллеги могут не являться ведущими участниками онлайн сообщества, тем самым HR-специалисту придется вновь управлять процессом социальной адаптации нового работника. В качестве примера внедрения такого инструмента для своих сотрудников можно привести компанию «Mail.Ru Group», с 2000-го года и до сих пор совершенствующая своё онлайн сообщество для улучшения коммуникаций и взаимопомощи внутри коллектива и коллектива с новым сотрудником⁸⁹.

8. Электронный кадровый документооборот

Служба по управлению персоналом сталкивается с проблемой обработки большого объема документации, возникающего с появлением нового сотрудника. Оптимизировать и ускорить данный процесс можно за счет внедрения современных цифровых технологий. Печатным вариантам кадровых документов требуется место для хранения и время для поиска документов, их внутреннего перераспределения внутри компании. Кадровые процессы можно обрабатывать более эффективно за счет внедрения цифрового документооборота по персоналу, держать его в облачном хранилище или на сайте компании, чтобы избежать возможного технического сбоя и потери документов, иметь круглосуточный доступ из любой точки мира через интернет сети к корпоративным данным⁹⁰.

Ярким примером на отечественном рынке является компания ПАО «Газпром нефть», которая не только внедряет электронный документооборот во все свои дочерние компании, но и реализует перспективные технологии в данной сфере: с 2020 года апробируется инструмент мобильной электронной подписи для быстрого согласования документов сотрудников на удаленных месторождениях, что облегчает процесс адаптации как для новых сотрудников, так и для специалистов HR-отдела⁹¹.

Идея с подписанием кадровых документов с помощью электронно-цифровой подписи не нова, существует ряд компаний, основная деятельность которых направлена на

⁸⁸ Леонова Е. Удаленная адаптация и онбординг сотрудников: почему новички уходят и как этого избежать. URL: <https://hurma.work/ru/blog/udalennaya-adaptacziya-i-onbording-sotrudnikov-pochemu-novichki-uhodyat-i-kak-etogo-izbezhat-4> (Дата обращения: 18.09.2021).

⁸⁹ Даньшина М. Внутренний портал компании: вчера, сегодня, завтра. URL: <https://habr.com/ru/company/vk/blog/232577> (Дата обращения: 18.09.2021).

⁹⁰ Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Организация цифрового управления персоналом // Вестник Российского экономического университета им. ГВ Плеханова. 2020. № 1(109). С. 87-92.

⁹¹ Вильде О. Документы на лету // Сибирская нефть. 2020. № 168. URL: <https://www.gazprom-neft.ru/press-center/sibneft-online/archive/2020-january-february/4255119/> (Дата обращения: 17.03.2021).

предоставление корпоративным клиентам удобного в использовании цифрового решения для отправки документов на подпись. Одной из таких компаний является «HelloSign»⁹², которая благодаря содержащейся на одноименном сервисе информационной панели позволяет HR-специалистам отслеживать ход выполнения запросов на подпись, отправлять напоминания подписывающим лицам и просматривать все подписанные документы. Все данные и документы пользователей проходят стадии шифрования и защиты с дополнительной возможностью хранения на инфраструктуре данных самой компании «HelloSign».

На основе вышеизложенной информации представляется возможным выделить краткие преимущества и недостатки использования каждого из рассмотренных цифровых инструментов для управления адаптацией персонала (приложение 2). Благодаря выделенным характеристикам можно резюмировать, что не все цифровые инструменты одинаково эффективно проявляют себя при управлении адаптацией персонала. Например, онлайн форумы, успех которых был распространен в 2000-ых годах, сейчас не имеют конкурентных преимуществ в соперничестве с современными технологиями, основанными на искусственном интеллекте или активно используемыми в повседневной жизни каждого человека вне рабочей деятельности. Геймификация, наряду с обширным перечнем преимуществ, требует больших затрат для компании и специфичных знаний из области IT от сотрудников, что снижает возможность использования данного цифрового инструмента для управления адаптацией небольшими и средними предприятиями. Среди явных преимуществ применения любого из рассмотренных инструментов является сокращение времени на выполнение определенных задач HR-менеджерами и автоматизацию рутинных процессов, поэтому данные аспекты не были указаны в таблице, считаясь основополагающими результатами при внедрении перечисленных цифровых инструментов в процесс управления адаптацией персонала.

2.3. Алгоритм внедрения цифровых инструментов в управление адаптацией персонала

Для наилучшего отслеживания производительности отдельных сотрудников и деятельности всей организации прибегают к использованию алгоритмов. Под алгоритмами понимаются чёткие действия, конкретные упорядоченные данные, представленные в форме структурированного плана⁹³. В общем смысле работа алгоритмов состоит в извлечении данных из разных источников с дальнейшим объединением полученной информации в необходимый стандартизируемый вид для дальнейшего представления.

⁹² HelloSign's digital workflow platform. URL: <https://ru.hellosign.com/> (Дата обращения: 07.09.2021).

⁹³ Kellogg K., Valentine M., Christin A. Algorithms at work: the new contested terrain of control // *Academy of Management Annals*. 2020. № 14(1). P. 366–410.

В контексте управления персоналом таким примером являются программные алгоритмы конкретной HR-функции. Входными можно назвать все возможные данные, поступающие от сотрудников (например, через заполненные ими анкетные и опросные листы при трудоустройстве, записи в социальных сетях, статусы и контактную информацию в корпоративном используемом ПО), которые позволяют компании создавать и использовать алгоритмы для оптимизации результатов, связанных с УЧР⁹⁴. Алгоритмы возможно применять в тех случаях и при использовании таких входных данных, которые позволяют принимать быстрые решения в определенных функциях УЧР, отчасти автоматизируя данную область управления.

Алгоритмы расширяют возможность принятия решений HR-службы, предлагая информацию для прогнозирования будущей результативности сотрудников. Опираясь на публикации ряда зарубежных авторов, отметим, что в настоящий момент алгоритмы позволяют получать только статичную информацию (например, ранжирование кандидатов в Excel по уровню образования). Однако при внедрении цифровых технологий появляется возможность получения динамических данных (например, прогнозирование нехватки навыков в процессе адаптации и/или обучения)⁹⁵. По данным Агентства инноваций города Москвы⁹⁶ именно анализ больших данных и внедрение в HR-процессы цифровых инструментов и искусственного интеллекта окажет наибольшее влияние на цифровизацию HR-процессов (этот вариант выбрали более 73% опрошенных респондентов).

Благодаря динамичности процесса сбора и анализа актуальной информации при использовании данной технологии у представителей HR-службы появляется возможность управлять процессом адаптации и индивидуальной траекторией обучения каждого отдельно взятого нового сотрудника без ущерба в выделении времени на остальной коллектив⁹⁷. Более того, благодаря цифровой системе компания может выстроить систему преемственности между сотрудниками. Например, при отслеживании уровня полученных знаний, умений, навыков и необходимых компетенций конкретного сотрудника, расчёте будущей эффективности планового и фактического уровня знаний сотрудника при вложенных инвестициях в его рост и развитие, управляя, таким образом, знаниями отдельных

⁹⁴ Garcia-Arroyo J., Osca A. Big data contributions to human resource management: A systematic review // The International Journal of Human Resource Management. 2019. № 32. P. 1-26.

⁹⁵ Vrontis D., Christofi M., Pereira V., Tarba S., Makrides A., Trichina E. Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review // The International Journal of Human Resource Management. 2021. № 33(6). P. 1237-1266.

⁹⁶ HR TECH Стартап кафе: Итоги мероприятия. Агентство инноваций города Москвы URL: https://innoagency.ru/files/StartupCafe_HR_Tech.pdf (Дата обращения: 27.10.2021).

⁹⁷ Meijerink J., Boons M., Keegan A., Marle J. Algorithmic human resource management: synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM // The International Journal of Human Resource Management. 2021. № 32(3). P. 1-18.

индивидуумов и повышая интеллектуальный капитал всей компании. Далее рассмотрим применение алгоритма в процессе управления адаптацией персонала, направленного на достижение большей динамичности в автоматизации исследуемого процесса.

Для наилучшего функционирования службы управления персоналом в компании и проведении, в частности, качественного процесса адаптации новых сотрудников, возможно введение вспомогательных инструментов из числа современных цифровых технологий. Безусловно, каждый инструмент имеет собственный уникальный функционал, который направлен на разрешение определенной задачи в процессе управления адаптацией персонала. В то же время представляется возможным составить общий алгоритм действий по внедрению любого инструмента в работу службы управления персоналом, опуская индивидуальные характеристики каждого цифрового инструмента (далее по тексту – ЦИ).

Алгоритм по разработке управления адаптацией персонала (УАП) с использованием цифровых технологий состоит из следующих этапов:

- 1) анализ существующей системы УАП с использованием ЦИ;
- 2) определение целей и задач программы внедрения ЦИ УАП;
- 3) формирование первичной структуры программы УАП:
 - 3.1) выбор приоритетных условий труда, к которым будет происходить приспособление сотрудника (профессиональных, организационно-экономических и социальных);
 - 3.2) определение методов УАП;
 - 3.3) поиск возможностей для осуществления выбранных методов посредством цифровых инструментов;
- 4) назначение ответственных лиц за внедрения ЦИ УАП;
- 5) планирование бюджета на внедрение новой платформы для реализации УАП или на программу УАП, разработанную в организации самостоятельно;
- 6) рассмотрение существующих на рынке инструментов и технологий, позволяющих реализовать управление адаптацией персонала с использованием ЦИ;
- 7) выбор инструмента на основе определенных в компании критериев;
- 8) разработка перечня мероприятий по внедрению ЦИ УАП в компанию на основе внешнего решения или созданного своими силами внутри компании;
- 9) реализация мероприятий по внедрению ЦИ в процессы компании;
- 10) пробное тестирование технологии;
- 11) утверждение бюджета;
- 12) адаптация цифрового продукта, завершение работ по внедрению;
- 13) подготовка материалов для обучения сотрудников;

- 14) внедрение цифровых технологий в работу компании;
 - 15) мониторинг и контроль над выполнением запланированных мероприятий по управлению адаптации персонала с использованием цифровых технологий;
 - 16) выбор методики оценки эффективности УА с ЦИ;
 - 17) подведение итогов и результатов УАП с использованием цифровых технологий.
- На рисунке 2.4 представлен разработанный алгоритм.

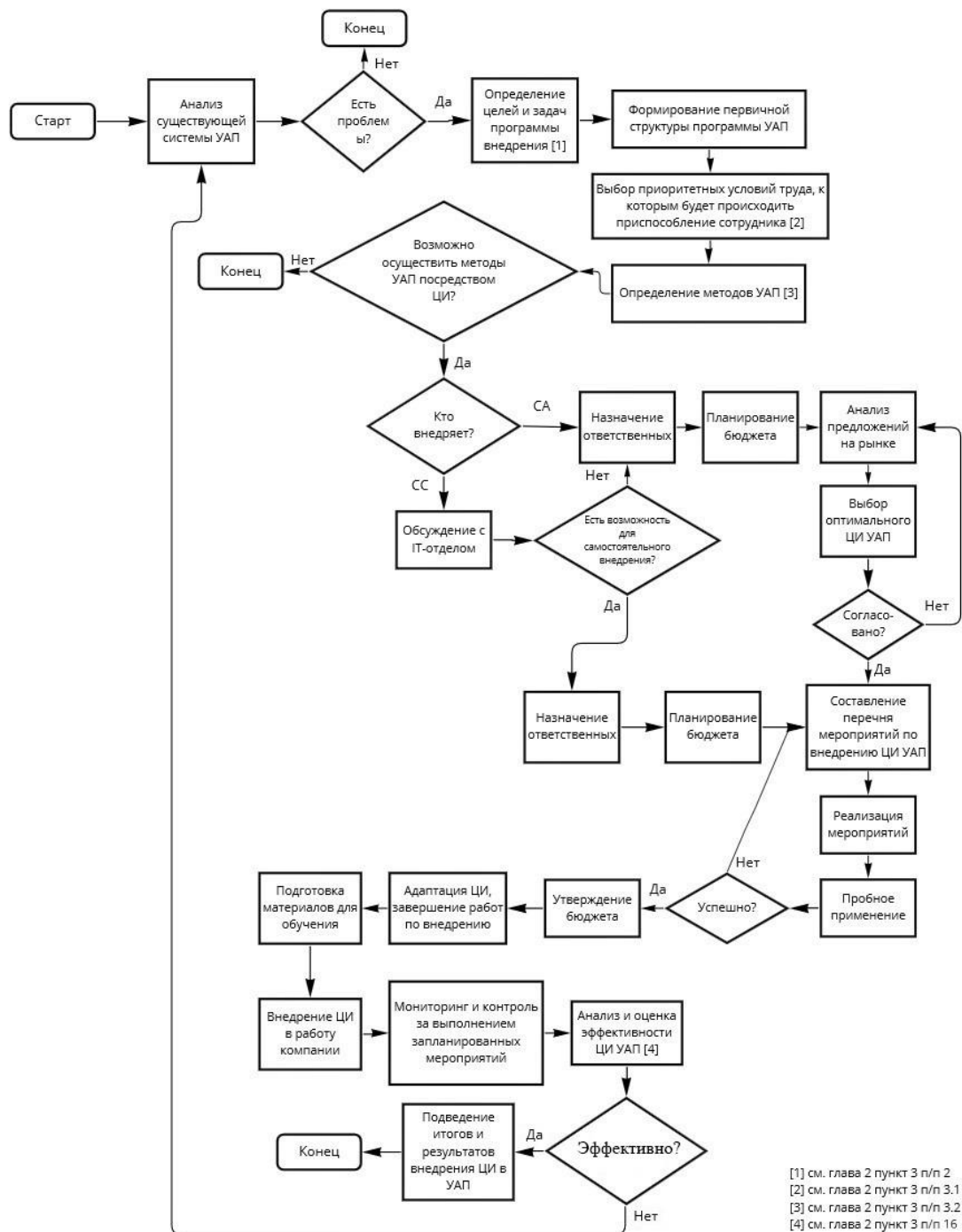


Рис. 2.4. Алгоритм внедрения цифровых инструментов в управление адаптацией персонала

Источник: составлено автором по материалам исследования

Начать действия по внедрению цифровых технологий в управление адаптацией персонала необходимо с анализа существующей системы управления адаптацией персонала. В компании может уже существовать выстроенный процесс адаптации персонала, или происходит начальное введение данного процесса в целостную систему управления персоналом. В обоих случаях естественно желать сделать данный процесс лучше, чем он есть. HR-менеджер конкретной компании может ориентироваться на современные тенденции в области управления персоналом и продвигать в компании принципы диджитализации рабочих процессов. В то же время специалисты в области управления персоналом в процессе своей работы могут столкнуться со снижением эффективности результата при определенных управленческих действиях, показателями которых используются принятые в подразделении HR-метрики. Например, повышение показателя текучести кадров или сокращение числа новых сотрудников, доработавших до окончания испытательного срока. Для разрешения всех этих проблем может быть принято решение по введению в процесс управления адаптацией цифровых инструментов. В противном случае, при отсутствии проблем и необходимости улучшения исследуемого процесса, потребность во введении новых цифровых инструментов пропадает.

Выявив необходимость внедрения цифровых инструментов, сотрудники службы управления персоналом должны определить цели и задачи по внедрению ЦИ в УАП. Наиболее распространенными целями в рамках данного процесса являются снижение текучести кадров, быстрая адаптация к новой должности, рабочему месту, правилам, нормам, повышение лояльности новых сотрудников к организации в целом и непосредственным руководителям в частности, ускорение прогресса в обучении, успешная социализация в коллективе. Определив конкретную цель, необходимо сформулировать перечень задач для ее достижения. Например, если целью внедрения цифровых инструментов в УАП служит снижение текучести кадров, можно поставить следующие задачи:

- 1) собрать информацию по уровню удовлетворенности новых сотрудников в компании посредством традиционных методов (анкетирование, опросы, интервью);
- 2) проанализировать причины текучести кадров на основе внутренних данных;
- 3) произвести бенчмаркинг на предмет сравнения своих показателей с показателями ведущих компаний-конкурентов;
- 4) пересмотреть процедуру подбора персонала;
- 5) оценить систему материального и нематериального вознаграждения;
- 6) изучить обстановку в коллективе.

На следующем этапе необходимо силами подразделения по управлению персоналом сформировать первичную структуру программы управления адаптации персонала, важные этапы которой можно реализовать благодаря цифровым инструментам.

В первую очередь необходимо определиться на приспособление к каким условиям труда и относящимся к ним факторам направлена адаптация нового сотрудника – профессиональным, организационно-экономическим и/или социальным. Подробно о каждом из данных видов описано в параграфе 1.1. На данном этапе алгоритма необходимо рассмотреть перечисленные условия труда, так как на основе выбора конкретного вида будет строиться процесс управления адаптацией, следовательно, будет сформулирована потребность в использовании конкретной цифровой технологии. Например, если целью является приспособление к социальным условиям труда, в частности к такому фактору, как нормы взаимоотношений в коллективе, тогда управление данным процессом необходимо реализовывать через создание и распространение обучающих курсов (через онлайн-платформы и короткие обучающие видео), размещение на внутреннем сайте или онлайн-форуме компании документов, содержащих правила соблюдения этических норм взаимодействия, настройке почтовой рассылки с напоминанием об ознакомлении (повторении) с имеющимися материалами, создание специального канала в корпоративном мессенджере для сбора обратной связи при успешном и неуспешном взаимодействии внутри коллектива. Таким образом, определение описанных выше условий труда сузит перечень рассматриваемых проблем, способствуя более детальному и точному выбору цифровых инструментов для достижения заданной цели.

Третий подэтап первичной структуры программы управления адаптацией персонала требует определения приоритетных методов УАП. Определившись с факторами условий труда, к которым необходимо приспособиться новому сотруднику в процессе адаптации, следует перечислить используемые в настоящий момент времени методы управления адаптацией персонала или планируемые для использования методы в дальнейшем. Например, в компании уже может быть развита система наставничества, цель которой скорее адаптировать новичка ко всем условиям труда. Сузив область рассмотрения на предыдущем подэтапе, например, до социальных условий (которые были приведены в примере ранее), метод адаптации персонала в виде наставничества направлен на скорейшую помощь новому сотруднику в социализации с коллективом. Управление адаптацией персонала в рамках данного метода реализуется через изначальное создание института наставничества в коллективе, обучение наставников необходимым компетенциям по взаимодействию с новичками, назначение наставника конкретному сотруднику, отслеживание успехов нового сотрудника посредством контакта с наставником и гибкой системы изменения выстроенного

плана адаптации. В описанной ситуации полезными цифровыми инструментами для HR-специалиста будут выступать корпоративные мессенджеры для общения с наставником, программы для оценки приспособления сотрудника к необходимым факторам условий труда, онлайн-опросы и анкеты для сбора обратной связи от взаимодействия с наставником или полная замена наставника-коллеги цифровым HR-ботом.

Однако стоит отметить, что не на каждый применяемый метод можно найти цифровые инструменты с необходимым функционалом. Если в компании в рамках адаптации необходимо проводить экскурсию по производственным помещениям для успешного освоения рабочих процессов, ни элементы геймификации, ни видеозапись экскурсии, ни AR-VR-технологии не смогут заменить существующий план очных мероприятий. Соответственно, в рамках составления первичной структуры программы УАП сотрудниками по управлению персоналом должны быть рассмотрены проблемы поиска возможностей для осуществления выбранных методов посредством цифровых инструментов. В случае если осуществить методы по управлению адаптацией персонала с помощью цифровых инструментов невозможно, тогда алгоритм действия заканчивается и продолжается прежнее функционирование данной функции управления персоналом.

После понимания основных положений процесса внедрения следует определиться, чьими силами будут внедрены цифровые технологии: своими силами (СС) или с помощью сторонней организации (СО), деятельность которой напрямую связана с разработкой и внедрением цифровых решений. Первоначально мы рассмотрим путь внедрения цифровых инструментов силами самой компании, а после добавим шаги по сотрудничеству со сторонней организацией, так как окончание пути двух ветвей алгоритма одинаковы.

В рамках первичной концепции было принято решение, что внедрением цифровых инструментов компания занимается самостоятельно. Следовательно, следующим шагом будет обсуждение с IT-отделом организации возможности реализации данной задачи. При отрицательном ответе IT-специалистов происходит поиск сторонних компаний, при положительном – начинается процесс активной работы по созданию и/или внедрению цифровых инструментов в управление адаптацией персонала. Необходимо назначить ответственных лиц, которые будут курировать данный процесс и участвовать в обсуждении его планирования и дальнейшего введения. В данную проектную команду должны входить специалисты HR-подразделения, роль которых заключается в сборе содержательной части работы и формулировке главного запроса по целям внедрения ЦИ, IT-специалисты в лице разработчиков и аналитиков, которые помогут выразить теоретические идеи сотрудников отдела управления персоналом через язык программирования в готовое цифровое решение. Опционально в данную группу могут входить дизайнеры для оформления готового продукта,

линейные руководители, в подразделения которых будут вводиться готовые технологии, PR-менеджеры для распространения среди сотрудников мнения о важности использования данного цифрового инструмента.

Определившись с командой, важно согласовать первичный бюджет на реализацию данного проекта, поэтому данный этап выделяется в отдельный элемент и требует детальной проработки совместно со всей командой ответственных лиц. Первичный бюджет должен включать в себя все потенциальные затраты, которые в дальнейшем могут корректироваться, так как предсказать абсолютно все расходы на первом этапе достаточно сложно. Однако необходимо внести в качестве основных базовые затраты на дополнительные трудочасы всем сотрудникам, задействованным в работе над данным проектом.

Далее совместными усилиями команды происходит составление списка мероприятий по внедрению цифровых инструментов управления адаптацией персонала. На данном этапе необходимо перевести идеи и пожелания заказчика (в лице сотрудников отдела персонала) в перечень конкретных действий по реализации задуманной технологии силами IT-специалистов. Сделать это необходимо посредством составления дорожной карты и технического задания.

Дорожная карта представляет собой визуализацию последовательных шагов реализации проекта, продукта или инструмента с его основными контрольными точками⁹⁸. В визуализацию могут быть включены не только этапы проекта – составление технического задания, этап первичной разработки скрипта, оплата аванса и т.д., но и сроки их реализации, а также основные риски, которые могут возникнуть в процессе разработки цифровых инструментов.

Выделяют следующие цели разработки дорожной карты внедрения цифровых инструментов в процесс управления персоналом⁹⁹:

1. Получить наглядный и компактный документ всех важных для проекта элементов, во избежание траты времени на поиск этапов и ответственных в процессе реализации.
2. Отчитаться перед руководством компании о проделанной на предыдущих этапах работе и показать намеченные пути действий.
3. При сотрудничестве со сторонней организацией дорожная карта поможет отслеживать точность и прогресс выполнения оговоренных задач по проекту.

⁹⁸ Березовский В.С., Яхонтова И.М. Дорожная карта как инструмент развития организации // Информационное общество: современное состояние и перспективы развития. 2017. № 9. С. 229-231.

⁹⁹ Коломыц О.Н., Нижельская К.О. Дорожные карты как эффективный инструмент управления развитием современных компаний // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. 2018. № 15. С. 38-41.

В качестве следующего шага необходимо перейти к составлению самого важного на данном этапе документа – технического задания (ТЗ). Он содержит в себе перечень основных положений, к которым пришли стороны при обсуждении потребности в ведении цифровых инструментов в управление адаптацией персонала, детальное описание функций и возможностей работы внедряемого ЦИ в процесс УАП компании¹⁰⁰. К основным аспектам, которые необходимо указать в ТЗ, относятся:

- основание для проведения работ по внедрению цифровых инструментов, перечень целей и задач, пути их решения;
- исполнители работ;
- план мероприятий и сроки выполнения (должны коррелировать с данными на маршрутной карте);
- содержание работ по разработке и внедрению цифровых инструментов в УАП;
- технические требования (например, необходимость работы внедряемого цифрового инструмента исключительно на базе Android для мобильных устройств или в конкретном интернет-браузере);
- этапы тестирования, приёмки работ и сроки подведения итогов;
- ожидаемые результаты.

На следующем этапе происходит непосредственная реализация мероприятий, где основная работа лежит на разработчиках цифрового программного обеспечения (ПО). Специалисты по управлению персоналом выступают на данном этапе как консультанты, по запросу IT-специалистов предоставляя необходимую информацию или уточняя аспекты, прописанные в ТЗ. После выполнения работ по разработке программного инструмента и перед окончательным внедрением его в работу компании, необходимо провести тестовое применение. Для этого из числа ответственных лиц, непосредственно не связанных с разработкой программы, выделяется группа сотрудников, которые «на себе» тестируют функционал созданного ЦИ. На данной стадии необходимо выявить все ошибки и недочёты инструмента, чтобы успеть доработать их и привести в функционально работающее состояние до официального представления и запуска в работу. Возможно привлечение в данную группу «тестируемых» незаинтересованных сотрудников из разных департаментов, для получения более честной и объективной обратной связи, что поможет оптимизировать те функциональные проблемы, которые могли не заметить разработчики. Если на данном этапе будут выявлены серьезные недочёты, следует вновь вернуться к общегрупповому обсуждению маршрутной карты проекта с выявлением потенциальных проблем и

¹⁰⁰ Дорохова А.М., Шацкий В.А., Картечина Н.В. Составление технического задания на разработку программного продукта // Наука и Образование. 2020. № 4(3). С. 1-7.

недопонимания между ответственными лицами на этапе разработки и внедрения ЦИ. При успешном пробном применении следует переходить к окончательной доработке и адаптации нового продукта под цели компании или конкретного подразделения, в которое будет внедрено действие цифровых инструментов по управлению адаптацией персонала.

Параллельно с завершением доработок по реализации новой технологии со стороны IT-специалистов происходит подготовка обучающих материалов ответственной частью HR-подразделения. Важно оценить все потенциальные сложности и риски при первичном взаимодействии сотрудников с новыми цифровыми инструментами, по возможности нейтрализовать риски обширной программой обучения функционалу данного инструмента, написанию подробного мануала пользования, готовности оперативно реагировать на появляющиеся вопросы сотрудников. Как показывает практика внедрения новых технологий, даже наличие абсолютно полной и развернутой инструкции не исключает индивидуальное недопонимание тех или иных функций цифровых инструментов отдельными группами сотрудников. Поэтому имеет место при обучении разделить сотрудников на половозрастные группы для комфортного и равномерного усвоения информации.

Далее происходит самый сложный и самый длительный процесс – непосредственное внедрение нового цифрового инструмента в рабочие процессы. Ответственной группе необходимо поступательно внедрять выбранный ЦИ, чтобы не нарушить целостный сформировавшийся ранее рабочий процесс и в то же время заменить определенные его элементы на новые. В рамках процесса внедрения HR-менеджеру необходимо заранее, ещё до стадии внедрения, провести информационное оповещение сотрудников о ценности прохождения цифрового изменения, заранее согласовав данный аспект с руководством компании. По возможности, к распространению цифровых изменений нужно привлекать сотрудников кросс-функциональных подразделений компании, в первую очередь – специалистов по стратегическому маркетингу и внутренним связям с общественностью. При успешности проведения данной кампании на стадии внедрения проектная группа получит внутреннюю поддержку от руководства и коллектива и значительный уровень доверия к внедряемой технологии, что может положительно отразиться на результатах внедрения.

Осуществление данного этапа алгоритма должно затрагивать все организационные уровни – от топ-менеджмента до рядовых сотрудников. Проводя внедрение новой цифровой технологии крайне важно следовать поставленным ранее целям и, по возможности, соотносить их с имеющимися бизнес-целями компании: так вовлечение цифровых инструментов в ежедневные рабочие процессы произойдет быстрее.

Безусловно, на этапе внедрения деятельность проектной группы по внедрению ЦИ управления адаптацией персонала не заканчивается. Следует начало важного этапа контроля

и мониторинга над выполнением запланированных мероприятий по управлению адаптации персонала с использованием цифровых технологий. Этап подразумевает, что большое количество времени ответственные сотрудники HR-службы потратят на сбор эмпирическим путем фактического материала от задействованных в исследуемом процессе работников через инструменты обратной связи. Благодаря наблюдению можно осуществить мониторинг промежуточных итогов и выделенных на этапе планирования контрольных точек. Анализ всех указанных этапов алгоритма и субъектов процесса управления адаптацией позволит сравнить полученные результаты с результатами до внедрения инструментов, на основе которых будет сделан конечный вывод всего процесса внедрения.

Соответственно, функция мониторинга и контроля может быть реализована благодаря выбранной методике оценки эффективности цифровых инструментов управления адаптацией. В компании может существовать конкретная методика оценки эффективности управления адаптацией персонала, в таком случае весь процесс анализа необходимо проводить по имеющейся модели. В случае, когда компания не имеет готовой методики, в качестве готового варианта можно предложить упомянутую ранее в параграфе 1.2 методику оценки в рамках подхода к управлению адаптацией персонала через 2 показателя результативности – удовлетворенность и эффективность.

В предыдущем параграфе было отмечено, что оба показателя дают субъективную оценку деятельности по управлению адаптационным процессом, что не корректно при анализе и определении степени влияния ЦИ на успешность всего процесса управления адаптацией. В связи с этим предлагается воспользоваться балльно-факторным анализом, благодаря которому возможно перевести качественные показатели удовлетворенности и эффективности в количественные. Для этого необходимо выделить критерии и уровни проявления адаптационных мероприятий с использованием внедренного цифрового инструмента в работу сотрудников HR-службы. В качестве критериев можно указать наличие специалиста, курирующего цифровую адаптацию нового сотрудника, введение цифровых инструментов в программу адаптации нового сотрудника, бюджетирование затрат на обновление введенного инструмента, уровень производительности труда новичка, пользующегося ЦИ, доля увольнений новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса адаптации¹⁰¹. Безусловно, на этом список возможных критериев не заканчивается и каждая компания может выбрать необходимые для нее показатели.

Далее проводится экспертный опрос, цель которого – к каждому выделенному критерию соотнести весовой коэффициент. После чего полученные весовые коэффициенты

¹⁰¹ Петрова Е.А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала // Вестник Волгоградского государственного университета. 2015. № 3. С. 79-86.

необходимо перевести в баллы, и при необходимости распределить баллы на уровни проявления критериев по шкалам с выбранным шагом. Теоретический пример для объяснения описанной методики по выделению перечисленных критериев и уровней проявления адаптационных мероприятий с использованием внедренного цифрового инструмента представлен ниже в таблицах 2.3.1–2.3.2.

Таблица 2.3.1

Выделение критериев и уровней оценки управления адаптацией персонала с использованием цифровых инструментов*

Критерий	Уровень проявления	Описание
Наличие специалиста, курирующего адаптацию нового сотрудника с использованием ЦИ	1	Нет выделенного специалиста, курирующего адаптацию принятых работников
	2	ЦИ пользуется руководитель подразделения, в которое приходит новый сотрудник, самостоятельно налаживая процесс адаптации
	3	В службе управления персоналом есть специалист, ответственный за адаптации новых сотрудников с применением ЦИ
Введение ЦИ в программу адаптации нового сотрудника	1	Программа адаптации персонала отсутствует в организации
	2	Имеется программа адаптации персонала, но её необходимо видоизменять под внедрение новых цифровых инструментов
	3	Имеется программа адаптации персонала и в ней перечислен подробный перечень мероприятий по управлению адаптацией нового сотрудника с использованием ЦИ
Бюджетирование затрат на обновление введенного ЦИ	1	Средства на обновление введенного ЦИ не выделяются
	2	Затраты на обновление введенного ЦИ входят в состав бюджета общих затрат на управление персоналом
	3	В организации ежеквартально формируется бюджет затрат на обновление введенного ЦИ для УАП
Уровень производительности труда новичка, пользующегося ЦИ	1	70-79 %
	2	80–89 %
	3	90–98 %
	4	99-100 % и более
Доля увольнений новичков по причинам, связанным с организацией процесса адаптации	1	51 % и более
	2	31–50 %
	3	11–30 %
	4	Меньше 10%

* Составлено автором исследования на основе материалов Петровой Е.А.

Таблица 2.3.2

Балльно-факторное преобразование*

Критерий	Вес критерия	Баллы	Уровни			
			1	2	3	4
Наличие специалиста, курирующего адаптацию нового сотрудника с использованием ЦИ	0,09	9	0	4,5	9	-
Введение ЦИ в программу адаптации нового сотрудника	0,21	21	9	15	21	-
Бюджетирование затрат на обновление введенного ЦИ	0,15	15	0	7,5	15	-
Уровень производительности труда нового сотрудника, пользующегося ЦИ, к моменту отчетного периода	0,29	29	12	18	23	29
Доля увольнений новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса адаптации	0,26	26	0	8	17	26
Итого	1	100	Сумма баллов при проведении оценки			

* Составлено на основе экспертных оценок

При проведении оценочных мероприятий необходимо сложить сумму баллов выявленных критериев по уровням их обнаружения и высчитать процентную часть от общего числа баллов. После чего будет получена количественная оценка эффективности внедрения цифрового инструмента в управление адаптацией персонала в конкретной организации, интерпретацию результатов которой каждая компания может выбрать под собственные запросы.

Полученные в ходе оценки результаты дают понять, удовлетворительно ли прошёл процесс внедрения цифрового инструмента в управление адаптацией персонала. В случае неудовлетворительного результата стоит проанализировать, где могли произойти ошибки. Если проблема заключается в неверном функционале программного продукта, тогда стоит вернуться на уровень составления списка мероприятий по внедрению цифровых инструментов и, возможно, изменить/дополнить выставленное ТЗ. Если полученный результат вовсе не изменил отчётные показатели до внедрения цифрового инструмента, то нужно вернуться к началу алгоритма и проанализировать, действительно ли была необходимость внедрения данного инструмента. В случае получения удовлетворительного результата происходит подведение итогов использования цифровых технологий в управлении адаптацией персонала. На этом алгоритм действий первой ветки завершается.

Рассмотрев ветвь алгоритма по внедрению цифровых технологий своими силами (СС), остается рассмотреть несколько отличных от неё шагов при использовании сил сторонней организации (СО), деятельность которой напрямую связана с разработкой и внедрением цифровых решений.

Так же, как и с первой веткой самостоятельного внедрения, необходимо назначить ответственных лиц, роль которых будет заключаться в поиске сторонней организации, ведении с ней переговоров и заключении договора оказания услуг. В данном случае проектная команда будет состоять из меньшего числа технических разработчиков – привлекать IT-специалистов можно будет для подтверждения компетенций специалистов провайдера услуги. В остальном с данной задачей справятся ответственные сотрудники службы персонала с дальнейшим привлечением юриста при заключении договора и экономиста для расчета рентабельности внедряемой технологии.

Формирование первичного бюджета на приобретение цифрового инструмента позволит на первичном этапе сузить рамки поиска, исключая варианты, выбивающиеся из отведенных бюджетом рамок. В случае невозможности найти предоставляемую технологию на сумму первичного сформированного бюджета, происходит или повторное обсуждение с руководством необходимости внедрения данного инструмента с выделением

дополнительных средств на его приобретение, или возвращение на шаг назад к идее самостоятельного внедрения и анализа реализации такой возможности.

Следующий этап – анализ предложений на рынке – предполагает планомерный и кропотливый поиск имеющихся на рынке компаний, предлагающих внедрение цифровых инструментов в HR-функции. Главная сложность заключается в том, что на официальных сайтах многих поставщиков услуг указана схожая информация, в связи с чем достаточно сложно сделать выбор, особенно при малом опыте взаимодействия с внедряемыми технологиями. Поэтому на данном этапе необходимо начинать с бенчмаркинга – изучить опыт конкурентов через открытые каналы связи посредством интернет-порталов и публикации в социальных сетях. На основе применяемых практик конкурентов или компаний со схожими характеристиками можно выбрать наилучшие цифровые инструменты и внедрить их в управление адаптацией персонала своей компании. Может помочь и «сарафанное радио» в случае обращения за помощью к коллегам из HR-сообщества, которые подробно приведут положительные и отрицательные стороны того или иного провайдера услуг на примере собственного опыта использования.

Отобрав несколько потенциально подходящих провайдеров, следует уточнить у каждого из них, какая информация им будет необходима для старта работы. Если провайдер запрашивает такие источники и объемы информации, которые по внутренним кодексам этики и защите персональных данных предоставить не представляется возможным, следует обозначить это на первом этапе обсуждения. Тогда провайдер сможет пересмотреть своё предложение и предоставить решение «под ключ» под имеющийся запрос, или такого поставщика следует исключить их списка потенциальных партнёров.

В случае единогласного принятия решения всеми ответственными сторонами по заключению договора о разработке и внедрении цифровых инструментов в управление адаптацией персонала с выбранным провайдером услуг, происходит согласование бюджета и старта этапа составления списка мероприятий по внедрению цифровых инструментов. В случае не достижения единогласия в согласовании полученного оптимального провайдера происходит пересмотр отобранных вариантов и рассмотрение следующего готового к сотрудничеству провайдера.

На этом алгоритм по внедрению цифровых инструментов в управление адаптацией персонала завершен. Безусловно, предложенный алгоритм носит рекомендательный характер и предлагается к использованию в качестве базового инструмента в любой компании. В зависимости от специфики работы организации, её размеров, наличия и уровня влияния HR-подразделения, важности и проработки управления адаптационным

процессом, данный алгоритм может видоизменяться, включая новые блоки с целями и задачами.

Подведем итоги второй главы исследования. Нами были достигнуты поставленные задачи в отношении анализа применения цифровых инструментов в управлении адаптацией персонала. Были изучены различные теоретические подходы к пониманию понятий цифровизация, цифровые инструменты в управлении персоналом в общем и в управлении адаптацией в частности, перечислены широко применяемые в сфере управления человеческими ресурсами цифровые инструменты, проанализированы способы организации автоматизированной экосистемы – коробочное и облачное решение, выявлены преимущества и недостатки использования каждого из решений. На основе изученной информации были выявлены направления использования цифровых инструментов в управлении человеческими ресурсами организации, а также предложены возможности и необходимости применения цифровых инструментов в управлении адаптацией новых сотрудников. Вместе с тем был проведен анализ опыта применения цифровых инструментов в управлении адаптацией отечественных и зарубежных компаний, выявлены их преимущества и недостатки. Для возможности практического применения рассмотренного теоретического материала первых двух глав на основе исследуемой информации был разработан алгоритм внедрения цифровых инструментов в управление адаптацией персонала в качестве универсального инструмента применения в любой организации.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ-ПРОИЗВОДИТЕЛЕ ПОДЪЕМНОГО ОБОРУДОВАНИЯ

3.1. Анализ процесса адаптации и управления адаптацией в компании- производителе подъемного оборудования

Рассмотрев теоретические положения процесса адаптации и управления адаптационным процессом для практического анализа, была выбрана зарубежная компания-производитель подъемного оборудования, имеющая представительство в г. Санкт-Петербург.

Компания специализируется на производстве лифтов и эскалаторов и их техническом обслуживании и занимает ведущее место на мировом рынке в данной области. Поставка оборудования покрывает все сегменты рынка: жилые дома и многоквартирные здания, временные средства размещения, офисные и торговые центры, транспортные сооружения, медицинские учреждения, а также учреждения культуры и спорта. Миссия компании – улучшить течение городской жизни.

Компания имеет представительства более чем в 100 странах мира, одним из наиболее длительных регионов пребывания является Россия – с 1935 года, почти 90 лет. Сейчас компания представлена более чем в 40 городах России, как через собственные филиалы, так и благодаря налаженной дистрибьюторской сети. К крупным по количеству проектов и численности сотрудников филиалам относятся московский, петербургский, сочинский и екатеринбургский филиалы.

Организационная структура компании представлена на рисунке 3.1. Во главе компании стоит президент и генеральный директор, в подчинении у которых находится глобальная управляющая группа, представленная шестью ведущими направлениями компании: операционное развитие, технологии и инновации, стратегические альянсы, финансы, маркетинг и связь, управление персоналом. Далее в каждом регионе присутствия все шесть направлений повторяются, и к ним добавляется основная деятельность компании, связанная с продажей нового оборудования и сервисным обслуживанием уже функционирующего оборудования. Общая численность высококвалифицированных специалистов составляет 60 тыс. человек. Численные показатели объема продаж в 2021 году составили 10,5 млрд. евро. Операционная прибыль (ЕВИТ) исследуемой компании составила 1 295,3 млн. евро или 12,3% от объема продаж. Общая информация о прибылях и убытках компании за последние 5 лет представлена в таблице 3.1.1.

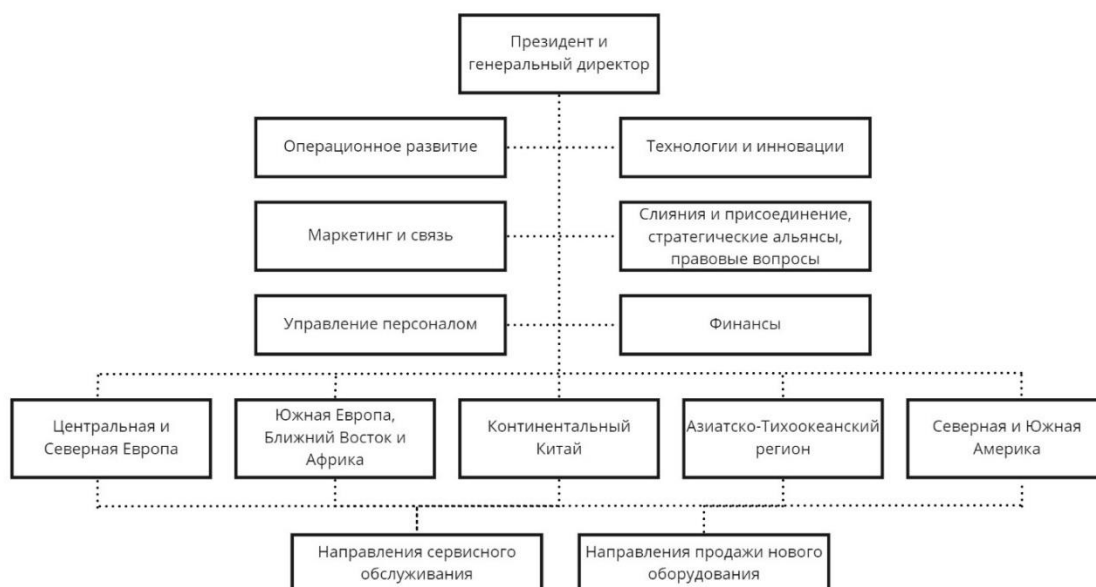


Рис. 3.1. Глобальная организационная структура компании-производителя подъемного оборудования

Источник: составлено на основе внутренней документации компании

Таблица 3.1.1

Консолидированный отчет о прибылях и убытках в 2017-2021 гг.

	2021	2020	2019	2018	2017
Продажи, млрд. евро	10,514	9,939	9,982	9,071	8,797
Операционная прибыль, млрд. евро	1,295	1,213	1,192	1,042	1,192
- в процентах от продаж, %	12.3	12.2	11.9	11.5	13.6
Доход до налогообложения, млрд. евро	1,321	1,224	1,218	1,087	1,250
- в процентах от продаж, %	12.6	12.3	12.2	12.0	14.2
Чистая прибыль, млрд. евро	1,023	947	939	845	960

*Составлено на основе годового отчёта компании¹⁰²

Базовая стратегия компании обновляется раз в 4 года. На данном этапе реализуется стратегия на 2021–2024 гг., которая работает в направлении повышения создаваемой для клиентов ценности с помощью новых интеллектуальных решений и распространения принципов устойчивого развития во все технологические операции.

Организационная культура компании основана на безопасности, качестве, устойчивости, а также на её ценностях: заботе, клиенте, сотрудничестве и мужестве. Вместе с миссией, видением и стратегией организационная культура определяет цель и направление принимаемых решений.

Устойчивое развитие является источником инноваций и конкурентным преимуществом компании. Опираясь на годовой отчёт по устойчивому развитию компании¹⁰³, отметим, что компания открыто транслирует устойчивость в таких сферах как общая деятельность, её продуктовые предложения, внутрикорпоративная культура, благодаря раскрытию

¹⁰² Sustainability Report 2016.

¹⁰³ Annual Review 2021.

экологического аспекта, разнообразия и инклюзивности, безопасности, качества, этики и соблюдения нормативных требований. Стратегия и ценности компании транслируют склонность к современной тенденции устойчивого развития.

В рамках анализируемой компании будет рассматриваться не глобальный уровень, а функциональная единица, выраженная российским представительством. Организационная структура представительства представлена на рисунке 3.2 и распространена на все региональные офисы в России.

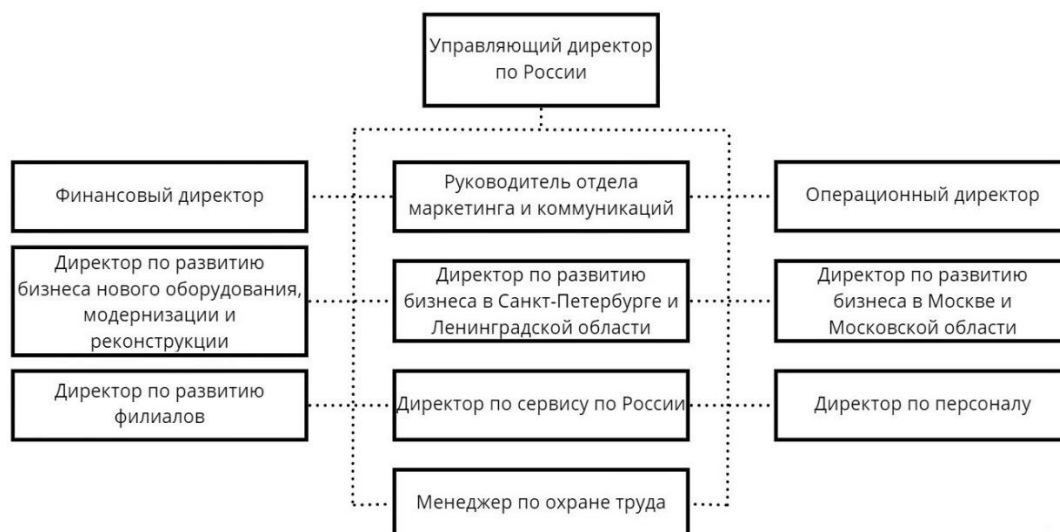


Рис. 3.2. Организационная структура российского представительства компании

Источник: составлено на основе внутренней документации компании

Рассматривая структуру персонала, отметим, что российское представительство насчитывает 668 человек. В петербургском филиале трудятся 226 человек, из которых 165 человек (73%) – это сотрудники-мужчины, а 61 (27%) – женщины. Процентное соотношение по должностям петербургских сотрудников выглядит следующим образом: вне офисные сотрудники – 43%, офисный персонал – 47%, управляющий – 10%.

Исучаемой организационной единицей данного исследования является отдел персонала компании-производителя подъемного оборудования, который в России представлен 20 сотрудниками, из них в петербургском филиале работают 7 человек.

Общая организационная структура отдела персонала представлена на рисунке 3.3. Возглавляет отдел директор по персоналу, который напрямую подчиняется управляющему директору по России. В его зоны ответственности входит реализация централизованных функций по управлению персоналом со всеми отделами компании (финансовый отдел, бухгалтерия, закупки, логистика, ИТ, маркетинг, охрана труда, юридический отдел и т.д.), и контроль над выполнением деятельности всего отдела персонала.



Рис. 3.3. Организационная структура отдела персонала российского представительства компании-производителя подъемного оборудования

Источник: составлено на основе внутренней документации компании

Модель работы отдела персонала в компании подразделяется на три блока:

- 1) Операционный HR (Unit HR) – бизнес-партнер, который поддерживает и консультирует руководителей бизнеса и предлагает действия, способствующие выполнению бизнес-целей подразделений;
- 2) HR центр экспертиз (Center of Expertise) – разрабатывает специализированные инструменты и процессы, предоставляет углубленные знания в специализированных областях (обучение, управление талантами, система вознаграждения);
- 3) HR сервисы – отвечают на вопросы по HR-процессам, помогают в пользовании HR системами и инструментами, выполняют административные задачи.

HR бизнес-партнеры (Unit HR) представлены сотрудниками локальной службы персонала конкретного филиала (Санкт-Петербург, Москва, регионы РФ), которые напрямую вовлечены в решение стратегических и оперативных задач бизнеса компании в России: оказывают поддержку руководителям и сотрудникам с целью наиболее эффективной реализации всех процессов и проектов, связанных с персоналом, активно участвуют в кросс-функциональных проектах, помогают решать возникающие неотложные проблемы при работе с персоналом.

Офис-менеджеры представлены двумя сотрудниками в Москве и Санкт-Петербурге, которые занимаются решением операционных задач и поддержанием офиса в рабочем состоянии.

HR центр экспертиз подразделяется на 3 направления HR-функций: обучение и развитие сотрудников, подбор персонала, управление результативностью и оплата труда. Каждое из направлений работает обособленно от остальных направлений деятельности HR, взаимодействуя с различными подразделениями компании (обучение и развитие – напрямую

с работниками и отделом монтажа, управление результативностью и оплата труда – с бухгалтерией и стратегическим менеджментом, подбор персонала – с линейными руководителями).

Адаптация персонала как HR-функция, интегрирована в деятельность нескольких сотрудников – Unit HR и специалистов отдела обучения и развития. Unit HR ответственен за управление процессом адаптации, а сотрудники отдела обучения готовят все образовательные вводные обучающие курсы для новичков в зависимости от их рабочего функционала. Таким образом, управление адаптацией нового персонала происходит силами различных функциональных направлений отдела персонала, что говорит о взаимосвязанном характере данного процесса.

Управление процессом адаптации всех международных представительств строится на основе глобального процесса адаптации, разработанного управляющей группой департамента отдела персонала, и адаптируется с учётом местных региональных особенностей каждого представительства. Так, российское представительство от глобального управления процесса взял использование системы Workday, однако уменьшил функционал его использования в связи с ограничениями российского законодательства в вопросах хранения личной информации.

Адаптационные мероприятия в компании разработаны для всех сотрудников – рабочего и офисного персонала, руководителей. Есть общая схема адаптации для всех офисных работников, которая расширяется за счёт уникальных мероприятий для каждой конкретной должности. Адаптация рабочего персонала также имеет свои характерные черты, так как в ней больший упор делается на проработку hard-skills и тесную очную работу с инженерами по обучению. В целях данного исследования будет рассматриваться только процесс адаптации офисных сотрудников, адаптационные мероприятия для рабочего персонала рассматриваться не будут.

После перехода компании на дистанционный формат работы в момент распространения новой коронавирусной инфекции в 2020 году и функционированию в смешанном формате в настоящий момент времени, процесс адаптации в большей мере был переведен в цифровой формат и выполняется новичком и его руководителем самостоятельно под контролем Unit HR. Сотрудниками отдела персонала отмечается, что благодаря переходу к цифровому формату процесса адаптации управлять адаптацией стало более оперативно, чем в допандемийный период.

В компании нет единого положения об адаптации новых сотрудников. Данный документ заменяют разработанные внутренние чек-листы, презентации, руководства. На их

основе и информации, полученной в ходе интервью с Unit HR (гайд интервью представлен в приложении 1), опишем процесс адаптации и управление им.

Как только рекрутером согласовывается прием сотрудника в компанию, Unit HR вносит во внутреннюю систему Workday всю информацию о сотруднике. В первый рабочий день сотруднику будет необходимо проверить данную информацию, дополнить недостающие элементы. По прошествии двух месяцев работы система Workday направляет новому сотруднику уведомление для прохождения небольшого опроса о степени удовлетворенности от прошедших адаптационных мероприятий.

После занесения информации о сотруднике Unit HR направляет непосредственному руководителю чек-лист, в котором указан перечень задач для достижения успеха в адаптации нового сотрудника. По чек-листу руководитель проверяет, всё ли необходимое оборудование есть у сотрудника в первый день работы: офисная техника, доступы ко всем рабочим программам, комфортное рабочее место. Далее руководитель согласовывает кандидатуру опытного сотрудника своего отдела на роль наставника, выдвинутого Unit HR, и назначает бадди, если этого требует должность новичка. Чек-лист в компании готовится на глобальном уровне, региональные представительства адаптируют указанные положения для своего конкретного офиса с незначительными изменениями.

Помимо чек-листа руководитель получает разработанный отделом персонала план адаптации (Learning Path). В нём содержится детальная разбивка мероприятий, которые запланированы для лучшего вовлечения сотрудника в компанию: первичные трудовые обязанности в первые месяцы работы, встречи с задействованными в адаптации лицами, перечень обучающих курсов, необходимых для конкретной должности, регулярная работа с наставником. В свою очередь Unit HR следит за выполнением всех указанных мероприятий как сотрудником, так и руководителем, корректируя в случае необходимости разработанный ранее план. В течение первого месяца Unit HR регулярно встречается с каждым из них, чтобы собрать обратную связь и использовать её для лучшего вхождения нового сотрудника в команду, а также собирает метрики для анализа по дальнейшему улучшению процесса адаптации конкретной должности.

В компании отвечает за процесс адаптации непосредственный руководитель нового сотрудника. Именно с ним ответственный за адаптацию Unit HR взаимодействует и оказывает необходимую поддержку в вопросах адаптации. Руководитель должен заранее начать подготовку к адаптации и лично связаться с новым сотрудником. Приветствуя новичка, руководитель должен направить его на портал по адаптации в системе Workday, а также на внутренний подпортал, созданный отделом персонала специально для новичков – «Добро пожаловать в *компанию!*», где сотрудник сможет подробно узнать о компании,

прочитать приветственные сообщения руководства, ознакомиться с глобальными правилами и политиками, а также найти другие полезные материалы, которые помогут ему адаптироваться в компании в первые рабочие месяцы.

В первый день руководитель приветствует нового сотрудника на рабочем месте и знакомит его с командой, ответственным наставником и бадди, рабочим местом и планом адаптации (Learning Path). Новички также должны посетить вводную встречу с сотрудником отдела персонала (Unit HR) и пройти соответствующее обучение в Workday Learning.

В качестве используемых методов адаптации нового персонала компания использует системы наставничества (баддинга) и вводный тренинг. Рассмотрим их более подробно.

В процессе адаптации задействована система наставничества и баддинга, главной идеей которой является передача профессионального опыта и сохранение специфических знаний внутри компании, а также неформальная помощь новым сотрудникам от более опытных, что должно привести к уменьшению количества проблем, возникающих в процессе адаптации.

Компания использует методы материального стимулирования наставников, ожидая от них ответственного подхода к дополнительным обязанностям и, как следствие, увеличению эффективности прохождения новым сотрудником адаптационных мероприятий. Баддинг в компании также применяется, однако материально не оплачивается и распространен больше среди офисных сотрудников. Интересным замечанием поделился один из офисных сотрудников, который являлся бадди для нового коллеги, однако узнал о своей роли только после окончания адаптационного периода новичка в случайном разговоре с Unit HR. Данное замечание позволяет усомниться в полной реализации указанных методов адаптации, рассматривая их как формальные инструменты, принятые или по ошибке без полного понимания функционала каждого, или скопированные с глобального процесса адаптации без приспособления данного метода к работе российского отдела персонала. В перечень отрицательных черт следует отнести и отсутствие разделения системы наставничества от баддинга – имея разные направления действия и разные результаты их достижения, отдел персонала объединяет две данные системы в одну, тем самым получая наставника, с которым в неформальном формате можно обсудить интересующие вопросы о компании и перенять опыт выполнения трудовых обязанностей.

Другим методом управления адаптацией является проводимый для новых сотрудников вводный тренинг «Знакомство с компанией». Тренинг проводится без определенной привязки к календарным срокам, а зависит от количества принятых новых сотрудников. Набрав определенное количество (в среднем больше 15 человек) новичков со всех российских филиалов компании по всем формам работы (офисные и вне офисные сотрудники, работающие на строительных объектах), тренинг запускается. Поэтому в нём

могут участвовать как сотрудники, пришедшие в компанию всего неделю назад, так и работающие уже несколько месяцев.

Тренинг состоит из серии лекций от представителей основных отделов компании, знакомя тем самым новичков с большим штатом сотрудников, с которыми они могут взаимодействовать в рамках своих обязанностей, и с основным функционалом работы каждого из представленных отделов. Организаторами и координаторами тренинга являются все сотрудники отдела персонала, тогда как спикерами являются ведущие или главные специалисты конкретного отдела. По длительности мероприятия в рамках вводного тренинга растянуты на 2 недели и занимают ежедневно 1,5-3 часа рабочего дня. К основным блокам тренинга относятся:

- описание деятельности компании-производителя подъемного оборудования, её истории, стратегии, значимых объектов, реализованных в России;
- HR-блок с представлением всех сотрудников отдела персонала, цифровых инструментов, используемых в работе, и последовательности выполнения основных запросов: взятие отпуска или больничного, выплата компенсаций и льгот, бонусная система премирования и т.д.;
- блок по охране труда с инструкцией поведения на строительных объектах;
- маркетинговый блок, включающий описание внутренней и внешней среды организации: корпоративных ценностей, места и роли компании на рынке, сохранения корпоративной тайны, инструкции по взаимодействию с клиентами и конкурентами;
- базовый курс по лифтам и эскалаторам, включающий лекционные занятия по технической спецификации оборудования, очные посещения объектов с функционирующим оборудованием и личное участие в монтажных работах благодаря использованию в обучении VR-технологий;
- общий ознакомительный курс, включающий работу отдела закупок, проверки качества, юридического отдела и работы с исходящими претензиями.

Обучающий курс заканчивается проводимой отделом персонала викториной по всем пройденным блокам с использованием приложения Kahoot. Сотрудник, правильно ответивший на наибольшее количество вопросов, получает сувенирную продукцию с символикой компании.

Формат тренинга представлен в виде лекций, по окончании которых выделяется время на вопросно-ответную сессию. Каждый сотрудник получает контакты выступающего спикера, имея возможность в личном порядке задать ему интересующие вопросы в рамках своих обязанностей после окончания тренинга. Удобно, что по завершению всего вводного

тренинга весь представленный материал размещается в открытом доступе для всех сотрудников на подпортале «Добро пожаловать в *компанию!*».

Сейчас курс проходит в дистанционном формате посредством трансляции, подготовленной спикером, презентации в MS Teams, очные тренинги с выездами на объекты реализуются в зависимости от эпидемиологической ситуации в каждом конкретном регионе. В докоронавирусный период компания использовала смешанный формат проведения тренинга, выбирая один филиал с наибольшим количеством новых сотрудников, для которых проводился очный тренинг, а остальные новые сотрудники подключались через Microsoft Teams (MS Teams) и слушали лекцию в онлайн-формате.

В ходе интервью Unit HR отметила, что наиболее эффективным являются очные тренинги с инженерами по обучению, тогда как блоки дистанционных лекций получают не 100%-е посещение новыми сотрудниками. Главным преимуществом существующего тренинга является возможность одновременно обучать новых сотрудников всех филиалов с использованием ранее заготовленного материала для обучения, что существенно снизило временные затраты задействованных в подготовке и проведении данного мероприятия лиц. Дополнительным положительным эффектом является помощь в построении внутренних коммуникаций между сотрудниками разных филиалов, позволяя в дальнейшем ускорить решение текущих рабочих задач благодаря пусть и дистанционному, но знакомству.

В применяемых методах адаптации нового персонала важную роль занимают не только опыт и знания сотрудников отдела персонала, но и используемые ими цифровые технологии. Далее рассмотрим цифровые инструменты, которые задействованы в управлении адаптацией нового персонала компании-производителя подъемного оборудования.

1. Кадровая система Workday

В системе Workday сотрудник может найти информацию о себе, введенную сотрудником HR-службы при его трудоустройстве и подсчитанную системой автоматически на основе активностей самого сотрудника: позиция, грейд, уровень компенсации, бонусные выплаты и т.д. Возможности для сотрудников отдела персонала включают:

- инициирование различных изменений в отношении новых сотрудников,
- создание и последующее использование HR-отчетов для осуществления деятельности по управлению персоналом,
- просмотр информации по новым сотрудникам,
- создание и рассылка напоминаний о различных событиях (окончание испытательного срока, дни рождения, переход на новый грейд).

С октября 2021 года в системе Workday для управления процессом адаптации был введен подпортал – «Добро пожаловать в *компанию!*», созданный совместными силами

сотрудников отдела персонала и IT-сотрудников компании для успешного прохождения новыми сотрудниками адаптационного процесса. Данный портал предоставляет новому сотруднику такую информацию, как:

- приветственные сообщения от генерального директора компании, управляющего директора по России и от непосредственного руководителя,
- ссылки на полезные внешние и внутренние ресурсы компании,
- обязательные тренинги для прохождения новыми сотрудниками,
- ответы на часто задаваемые вопросы новичков,
- планы ввода в должность для разных категорий сотрудников,
- полезные материалы и ресурсы для наиболее типичных ролей,
- обучающие и ознакомительные видео о продукции компании.

2. Учебная платформа Workday Learning

В компании существует Workday Learning – это платформа с электронными курсами, которая используется в компании для обучения своих сотрудников, созданная на базе кадровой системы Workday. Данная платформа содержит как вводные курсы для новичков, находящихся на адаптационном периоде, так и обучающие онлайн-курсы для опытных сотрудников с целью повышения уровня их знаний и возможностей для переподготовки. Для каждой роли в компании составлен список обязательных онлайн тренингов. Список можно найти в каталоге курсов, расположенном во внутреннем облаке компании «Microsoft SharePoint». Для наиболее часто встречающихся ролей составлен Learning Path. Для удобства пользования платформой Workday Learning во внутреннем облаке выложен тренинг по пользованию Workday Learning для сотрудников и для руководителей.

Новый сотрудник также может зарегистрироваться на офлайн обучение и отследить историю всего своего обучения в компании в своём профиле на платформе Workday Learning.

3. Сервис Ask HR

Новичок может получить поддержку по использованию Workday благодаря другому цифровому инструменту – сервису Ask HR, где расположена информация и руководства по всем HR-вопросам. Данный сервис совмещает в себе встроенного бота, который регистрирует запрос от сотрудника и далее перенаправляет данный запрос на ответственного агента аутсорсинговой службы, владеющего полной информацией по функционалу кадровой системы Workday. В случае не нахождения необходимых ответов ни новым сотрудником, ни ботом, данный сервис дает возможность напрямую связаться с агентом посредством сообщений корпоративной почты, через MS Teams или телефонного звонка и задать интересующие вопросы по системам Workday и Workday Learning.

4. Внутренний портал компании (Intranet)

Intranet – это внутренний портал, где сотрудник может найти информацию полную о компании в целом и о представительстве компании в России, корпоративных продуктах, процессах и документах. В Intranet представлены последние локальные и глобальные новости, что помогает новичку чувствовать себя не только частью своего представительства, но и глобальной команды. Отдельная вкладка на внутреннем портале полностью посвящена работе отдела персонала, где представлена полная открытая информация по HR-процессам компании, ответственным HR-менеджерам, а также ссылки на необходимые документы, HR-политики и процедуры.

5. Корпоративная почта и мессенджер

В первый рабочий день новому сотруднику предоставляется доступ к корпоративной почте Microsoft Outlook и внутреннему мессенджеру MS Teams на стационарном рабочем компьютере и мобильном устройстве. Инструкции по использованию данных сервисов и внесению персональных настроек находятся на внутренней облачной службе компании – «Microsoft SharePoint», созданной специально для совместного использования файлов всеми сотрудниками в любой точки мира. С учетом введенных коронавирусных ограничений и переводу сотрудников на дистанционный режим работы, последний инструмент – корпоративный мессенджер MS Teams приобрел большое значение и используется в компании в качестве основного средства коммуникации между сотрудниками.

Отдельно можно выделить электронный ящик «RUS HR», основное назначение которого – сбор кадровых документов (скан-копий) для расчета заработной платы, получения льгот и дополнительных выплат, открытия и закрытия больничного и др.

6. Облачная служба «Microsoft SharePoint»

Отдел персонала компании имеет собственный портал в общей облачной системе – Sharepoint RUS documents, где размещает различную документацию и информацию о процессах компании, связанных с управлением персоналом.

В настоящий момент в компании начаты мероприятия по внедрению нового цифрового инструмента управления персоналом – личный кабинет сотрудника. Его функционал сможет соединить в себе кадровые процессы, реализуемые через кадровую систему Workday и службу Ask HR, что снизит недовольство сотрудников от использования большого количества цифровых инструментов, а также поможет сотрудникам отдела персонала быстрее и эффективнее отвечать на запросы коллег, управляя отдельными HR-функциями.

Адаптационные мероприятия также войдут в перечень функциональных элементов личного кабинета, и предполагается, что они будут включать в себя перечень необходимых кадровых документов для заполнения в первые рабочие дни, электронные бланки заявлений (отпуск, больничный, льготы и т.д.), перечень необходимых для прохождения новичком

обучающих курсов на портале Workday Learning (обсуждается), согласование встреч с ответственными за адаптацию лицами – руководителем, Unit HR, наставником.

Исследуя имеющиеся в открытом доступе кадровые документы компании, которые в ходе практического исследования были предоставлены сотрудниками отдела персонала, была отображена информация по найму офисных сотрудников за 2020-2021 гг. (таблица 3.1.2). Полные данные по найму всех сотрудников, включая вне офисный персонал, компанией предоставлены не были, ссылаясь на конфиденциальность данных показателей.

Таблица 3.1.2

Данные по динамике движения офисных сотрудников за 2020-2021 гг. *

Показатель	2021 г.	2020 г.	Отклонение 2021 к 2020 (+/-)	Изменение 2021 к 2020, %
Среднесписочная численность	103	101	+2	1,98
Численность сотрудников на начало года, чел.	103	109	-6	-5,5
Численность принятых сотрудников, чел.	39	35	+4	11,4
Численность переведенных сотрудников в другие филиалы России, чел.	33	29	+4	13,8
Численность выбывших сотрудников, в т.ч.	6	6	0	0
по собственному желанию, чел.	2	1	+1	0,5
за нарушение трудовой дисциплины, чел.	-	-	-	-
по истечению срока срочного трудового договора, чел.	4	5	-1	-0,2
Численность сотрудников на конец года, чел.	96	103	-7	-6,8
Коэффициент текучести, %	1,9	0,9	+1	1,1
Коэффициент оборота по приему, %	37,9	34,7	+3,2	9,2
Коэффициент оборота по выбытию, %	5,8	5,9	-0,1	-1,7

*Составлено автором на основе внутренних материалов компании

Опираясь на имеющиеся данные, можно проследить динамику движения персонала и, как следствие, эффективность работы отдела персонала в области найма и адаптации.

Отметим незначительное увеличение среднесписочной численности персонала со 101 до 103 человек, т.е. на 1,98%. Наблюдается тенденция роста количества принятых работников: за 2020-2021 гг. произошло увеличение с 35 до 39, т.е. на 4 человека или на 11,4%. Число выбывших сотрудников продолжает оставаться на том же уровне, и составляет 6 человек в год. При этом все сотрудники увольнялись по собственному желанию, и не было отмечено ни одного случая увольнения за нарушение трудовой дисциплины. Увольнение по истечению срока срочного трудового договора относится к стажерам, которых компания ежегодно привлекает для непродолжительной работы в течение 3-5 месяцев для выполнения единичных проектов.

Коэффициент оборота по выбытию, как отношение числа всех выбывших сотрудников к среднесписочной численности персонала, снизился в 2021 г. на 1,7%. Между тем коэффициент оборота по приему, который рассчитывается как отношение числа принятых за исследуемый период работников к среднесписочной численности персонала, за исследуемый период имеет рост с 34,7% по 37,9% или изменился на 9,2%. Сравним два полученных

показателя. Имея достаточно высокий коэффициент оборота по приему отметим невысокое значение коэффициента по выбытию работников, что показывает невысокую текучесть кадров, которая действительно колеблется в районе 1-2% в указанный период и незначительно увеличилась за 2 года на 1,1%. Такой низкий процент текучести кадров отражает высокий уровень эффективности работы отдела персонала в области найма и адаптации, но в то же время свидетельствует о «застое» персонала в компании, что подтверждается высоким значением среднего возраста в Санкт-Петербургском представительстве на уровне 40 лет и длительной работой в компании, что может быть скорректировано принятием новых сотрудников для притока свежих идей.

Опрос новых сотрудников

С целью изучения существующего в компании процесса адаптации со стороны нового сотрудника было проведено эмпирическое исследование, в качестве основного метода опроса выступало анкетирование – авторская анкета предложена в приложении 4. Анкета состоит из 4-х блоков, всего в анкете 20 вопросов. Каждый блок вопросов направлен на оценку действующего процесса адаптации в компании и его элементов – цифровых инструментов, которыми пользуются новые сотрудники и которые помогают сотрудникам отдела персонала управлять адаптационным процессом.

Респондентами выступили новые трудоустроенные за последние 6 месяцев (с сентября по февраль) сотрудники филиала в г. Санкт-Петербург. Всего в опросе принял участие 31 сотрудник в возрасте от 18 до 49 лет в должности стажера, специалиста и ведущего специалиста. Основные характеристики респондентов представлены в таблице 3.1.3.

Таблица 3.1.3

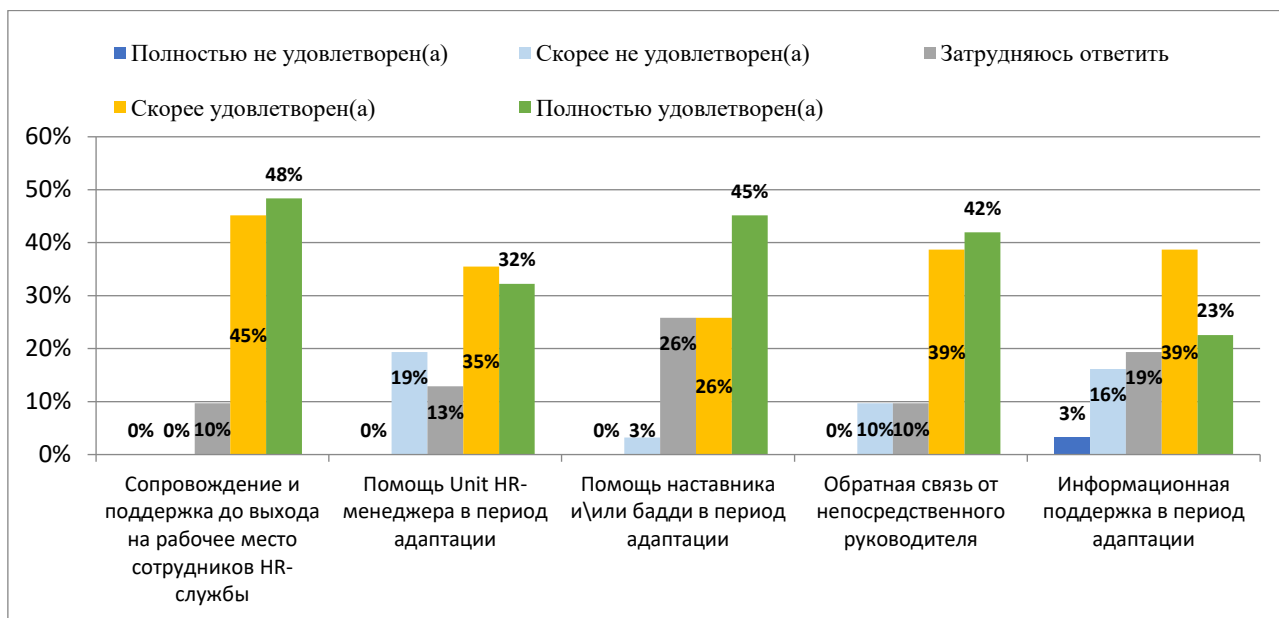
Характеристика респондентов опроса*

Показатель		Количество респондентов	Процентное соотношение респондентов
Пол	Мужской	16	52%
	Женский	15	48%
Возраст	18-29	12	39%
	30-39	13	42%
	40-49	6	19%
Образование	Среднее профессиональное	2	7%
	Неполное высшее	3	10%
	Высшее	26	83%
Должность	Стажер	4	13%
	Специалист	23	74%
	Ведущий специалист	4	13%
Стаж	Менее 1 месяца	3	10%
	1-3 месяца	15	48%
	4-6 месяцев	13	42%
Формат работы	Очно	6	19%
	Удаленно	8	26%
	В смешанном формате	17	55%

*Составлено автором по результатам опроса новых сотрудников

Далее перейдем к изучению блоков опроса, непосредственно связанных с процессом адаптации новых сотрудников в компании.

Рассмотрев ответы новичков о перечне мероприятий, в которых они принимали участие в первый день пребывания в компании (рис. 3.4), можно сделать вывод об отсутствии на практике единого плана адаптации для всех сотрудников и его разрозненном выполнении.



*Рис. 3.4. Мероприятия первого дня пребывания в компании, в которых новый сотрудник принимал участие**

Источник: составлено автором по результатам опроса

Следующим был вопрос, предлагающий респондентам оценить степень удовлетворенности основными элементами процесса адаптации (табл. 3.1.4). Стоит отметить, что поддержка и сопровождение сотрудниками отдела персонала до выхода на работу новичков оценена последними достаточно высоко, тогда как после выхода на работу удовлетворённость от помощи Unit HR значительно снизилась. Возможно, следует пересмотреть загруженность Unit HR-менеджера для улучшения его взаимодействия с новыми сотрудниками в адаптационный период. Также можно отметить недовольство респондентов (19%) сложившейся информационной поддержкой в период адаптации, что может означать как пробелы в работе Unit HR, так и слабость используемых инструментов для ознакомления сотрудников с необходимой информацией.

Таблица 3.1.4

Степень удовлетворенности новых сотрудников основными элементами процесса адаптации*

Элемент адаптации	Степень удовлетворенности				
	Полностью не удовлетворен(а)	Скорее не удовлетворен(а)	Затрудняюсь ответить	Скорее удовлетворен(а)	Полностью удовлетворен(а)
Сопровождение и поддержка от сотрудников HR-службы до выхода на рабочее место (предоставление полной информации обо всех мероприятиях в первый рабочий день)	0	0	6%	45%	49%
Помощь Unit HR в период адаптации	0	19%	13%	36%	32%
Помощь наставника и/или бадди в период адаптации	0	3%	26%	26%	45%
Обратная связь от непосредственного руководителя о вхождении в рабочие процессы и внутрикорпоративные коммуникации	0	10%	10%	38%	42%
Информационная поддержка в период адаптации (предоставление информации, куда можно обратиться при возникновении вопросов, быстрота ответов на возникающие вопросы)	3%	16%	19%	39%	23%

*Составлено автором по результатам опроса

Затем новым сотрудникам предлагалось дать общую оценку имеющегося в компании процесса адаптации (рис. 3.5). Полностью удовлетворены сложившимся процессом оказались 45% респондентов, в целом адаптационный процесс оценен достаточно высоко – 71% дали удовлетворительную оценку. Скорее не удовлетворены исследуемым процессом оказались 13% опрошенных, среди которых больше половины – молодые сотрудники в возрасте до 29 лет на стартовой позиции специалиста, что можно интерпретировать с первым серьезным опытом работы после окончания высшего учебного заведения и завышенных ожиданий к процедуре процесса адаптации. Затруднились с ответом 16% сотрудников, что вполне возможно трактовать как желание поставить негативную оценку.

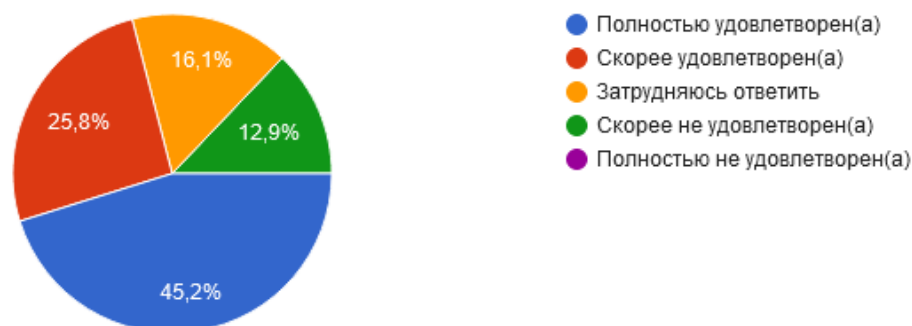


Рис. 3.5. Общая оценка имеющегося в компании процесса адаптации

Источник: составлено автором по результатам опроса

Новым сотрудникам был задан вопрос: «С какими трудностями Вы столкнулись в период адаптации в компании?», чтобы определить имеющиеся в исследуемом процессе

проблемы и в дальнейшем постараться дать рекомендации для их решения. Результаты ответов на данный вопрос отражены в таблице 3.1.5. Необходимо отметить, что всего 10% новичков не сталкивались с трудностями на испытательном сроке. Далее рассмотрим наиболее проблематичные места исходя из мнения новых сотрудников.

Таблица 3.1.5

Трудности, с которыми столкнулись новые сотрудники в период адаптации *

Предполагаемая трудность	Количество респондентов, отметивших её, %
Другое: медленная работа сотрудников отдела персонала	3%
Вводное обучение профессиональным обязанностям казалось неполным	13%
Трудовые задачи на испытательный срок и критерии оценивания эффективности работы были неясными	20%
Возникли трудности с пониманием правил, регламентов работы компании	20%
Не чувствовал(а) внимания и не доставало обратной связи со стороны непосредственного руководителя в период адаптации	23%
Испытывал(а) неловкость постоянно задавать вопросы непосредственному руководителю / Unit HR	23%
В первое время было сложно найти необходимую информацию о внутрикорпоративных процессах (оплата труда, подача заявлений, бонусы и льготы, связь с IT-сервисом и т.п.)	32%
Испытывал(а) трудности в получении доступа к корпоративным программам и системам	32%
Не хватало неформального взаимодействия с коллегами	36%
Были проблемы с пониманием функционала цифровых инструментов и программного обеспечения, необходимых для работы	45%
Было сложно разобраться в организационной структуре компании (за что отвечает тот или иной отдел/специалист, к кому обратиться по возникшему вопросу)	45%

*Составлено автором по результатам опроса

Так, по 45% респондентов определили в качестве проблемной зоны понимание функционала цифровых инструментов и программного обеспечения (ПО), необходимых для работы, и путаницу в организационной структуре. Проблемы с работой цифровых технологий и ПО можно трактовать как следствие неправильного подбора персонала. Однако процент выбравших данный показатель остаточен велик, чтобы перекладывать всю ответственность за негативный результат на рекрутеров компании. Скорее всего, разработанные обучающие курсы в компании не отвечают действительным рабочим процессам, поэтому требуют доработки, либо такие инструкции/видеокурсы отсутствуют вовсе. Следовательно, компании необходимо обратить точечное внимание на каждый отдел и проверить актуальность имеющихся обучающих инструкций для сотрудников.

Сложность в понимании организационной структуры компании во многом может быть связана с большим количеством сотрудников в разных частях России и мира, с которыми новым сотрудникам необходимо контактировать, и отсутствием личного контакта с ними. Разрешение данной проблемы возможно благодаря проведению дистанционных встреч-знакомств или создания информационных брошюр с представлением всех сотрудников

каждого отдела для последующего упрощения обращения к кому-либо. Нехватка неформального взаимодействия с коллегами во многом связана со смешанным режимом работы, когда многие новички не имеют возможности в получении частых личных контактов со своими коллегами.

Из близких к зоне ответственности сотрудников отдела персонала можно назвать проблему с поиском необходимой информации о внутрикорпоративных процессах компании – её отметило 32% респондентов. Данный показатель достаточно интересен для анализа, так как отделом персонала специально для новых сотрудников создан подпортал «Добро пожаловать в *компанию!*», который собрал в себя всю необходимую кадровую информацию. Следовательно, нужно проанализировать уровень информированности новых сотрудников об уже имеющихся в компании инструментах оповещения.

Далее следовал вопрос, цель которого была выявить полезность источников информации (и цифровых, и нет), используемых в ходе управления адаптацией персонала. Результаты достаточно интересны для анализа и представлены на рисунке 3.6.

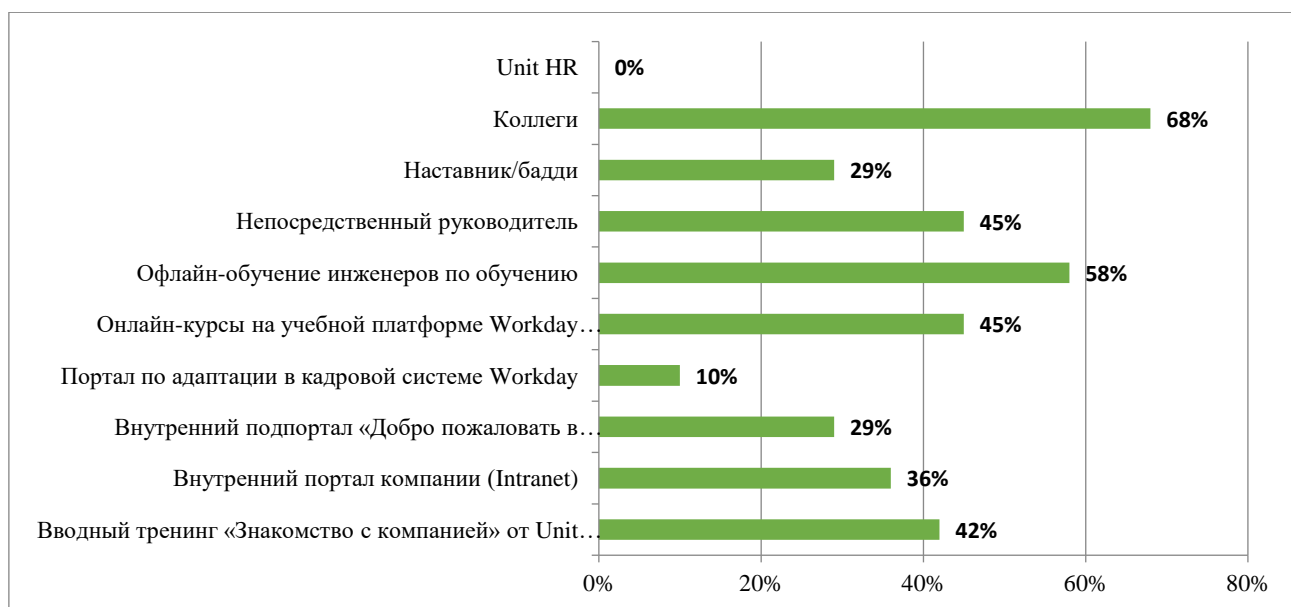


Рис. 3.6. Оценка полезности используемых в компании источников информации адаптационного процесса

Источник: составлено автором по результатам опроса

Самым полезным источником информации новички отметили своих коллег (68% респондентов) и непосредственного руководителя (45%), тогда как Unit HR не отметил никто из новых сотрудников, хотя проводимый им вводный тренинг в первый день работы запомнился 42% респондентов. Роль наставника и бадди также мала, что может означать слабость развитых методов адаптации для офисных сотрудников. Из цифровых инструментов наиболее полезным отмечены онлайн-курсы, проводимые в течение адаптационного периода для новых сотрудников и Intranet компании. Вновь с худшими

показателями оказывается специально созданный для целей адаптации подпортал, набрав всего 10% голосов.

Формируя анкету для новых сотрудников компании-производителя подъемного оборудования, был введен вопрос для определения эффективности протекания адаптационного процесса, взятый из модели 4С Т. Байер, которая представлена во второй главе данной ВКР. Вопрос состоит из 5 утверждений, степень согласия с которыми отражает проявление новым сотрудником таких показателей как производительность труда и удовлетворенность, приверженность компании, вовлечение в коллектив. Ответы на данный вопрос представлены в таблице 3.1.6. В целом респонденты дали положительную оценку существующему адаптационному процессу, что коррелирует с ответами, полученными из 9 вопроса, напрямую анализирующего удовлетворенность адаптацией. Однако можно отметить, что почти треть опрошенных затрудняется в будущем видении своего профессионального развития. Интересно, что в данную группу входят ответы молодых стажеров, ещё не окончивших высшее учебное заведение и находящихся в поиске себя как в личном, так и в карьерном плане, и молодых специалистов, работающих в компании 1-3 месяца. Вероятно, на них также сказывается неопределенность выбора карьерного пути при старте карьеры и неполное понимание, чего они хотят достичь в будущем.

Таблица 3.1.6

Оценка признаков процесса адаптации персонала по модели 4С*

Утверждение	Степень согласия				
	Полностью не согласен(а)	Скорее не согласен(а)	Затрудняюсь ответить	Скорее согласен(а)	Полностью согласен(а)
Мои ожидания от работы полностью совпали с действительностью	0%	6%	10%	49%	35%
Я понимаю цели и ценности компании	0%	0%	6%	39%	55%
Я чувствую себя уверенно при самостоятельном выполнении рабочих задач	0%	0%	16%	39%	45%
Я легко влился (влилась) в новый коллектив	0%	3%	13%	35%	49%
Я вижу своё профессиональное развитие и зоны роста в рамках данной компании	0%	0%	30%	35%	35%

*Составлено автором по результатам опроса

Следующий блок вопросов был направлен на изучение мнений новых сотрудников об их взаимодействии в ходе адаптации с цифровыми инструментами.

Первый вопрос данного блока охарактеризовал общее использование повседневных цифровых технологий в работе, с которыми сталкиваются все сотрудники компании. Подавляющее большинство респондентов уверенно владеет электронной почтой,

профильными профессиональными программами, характерными для конкретной должности. Программы для управления ресурсами предприятия, типа SAP, а также кадровая система Workday вызывает у сотрудников сложности – всего 52% уверены в своих пользовательских навыках. Предположительно сложность вызывает англоязычный интерфейс обоих приложений, боязнь не понять определенный функционал и «нажать не на ту кнопку». Создание отделом обучения дополнительных симуляторов работы в обеих программах помогут решить данную проблему.

Готовность использования в своей работе предложенные цифровые инструменты выглядит следующим образом: чат-боты – 81%, мобильные приложения – 94%, онлайн-порталы для обучения – 87%. Из предложенного в компании не применяются только чат-боты, имеющие достаточное количество одобрения со стороны новичков. Низкие результаты показали программы управления ресурсами предприятия – готовность их использования составляет 48%, ещё меньший процент – 45% получил внутренний корпоративный портал компании. Это может означать низкую информированность сотрудников об информации, хранящейся на портале, и полезности её использования в работе.

Заключительный блок опроса был направлен на выявление опыта пользования внутренним подпорталом компании «Добро пожаловать в *компанию!*», так как он выделен отделом персонала в качестве основного цифрового инструмента для управления адаптацией.

Опрос показал, что данным цифровым инструментом пользовались 65% опрошенных респондентов, из которых 35% выявили доступность всей необходимой новичку информации в одном месте, 25% ответили, что благодаря подпорталу отпадает необходимость постоянно обращаться с интересующими вопросами к HR-менеджеру или непосредственному руководителю, а ещё 20% отметили быстроту получения необходимой информации. Интересно, что четверть пользователей подпортала на Intranet посчитала его бесполезным.

Среди трудностей, с которыми столкнулись новые сотрудники при использовании данного цифрового инструмента, наибольшее число ответов набрало неудобное расположение информации на портале – 35% сотрудников, по 25% была отмечена неполная предоставляемая информация на подпортале, вызывавшая необходимость обращаться за помощью к Unit HR, или отсутствие необходимой кадровой информации вовсе.

Общая удовлетворенность от использования данного инструмента отмечена 55% новых сотрудников, не дали четкого ответа 25%, а 20% – скорее не удовлетворены данным инструментом. Следовательно, необходимо пересмотреть подачу информации на подпортале и собрать у новых сотрудников обратную связь по тем темам, которые не освещены на портале, но были интересны новичкам, чтобы устранить выявленное недовольство.

Следующий вопрос, результаты которого представлены в таблице 3.1.7, предлагал выбрать новым сотрудникам из перечня утверждений предложения по улучшению подпортала компании «Добро пожаловать в *компанию!*», или добавить свой ответ. Всего 10% опрошенных затруднились дать рекомендации. Наибольшее число ответов набрало предложение внедрить чат-бота в MS Teams, который является корпоративным мессенджером компании, и который будет дублировать информацию из Intranet в одном месте, сокращая время на поиск нужной информации среди вкладок подпортала. Интересно, что внедряемый отделом персонала новый цифровой инструмент – личный кабинет сотрудника, не получил большой оценки среди новых сотрудников, набрав всего 45% голосов.

Таблица 3.1.7

Предложения по улучшению подпортала компании «Добро пожаловать в *компанию!*»

Предложение	Количество респондентов, %
Включить форму обратной связи на портале для донесения сотрудникам службы персонала неполной или упущенной информации	5%
Дополнить внутренний портал системой гиперссылок	15%
Установить уведомления в виде рассылок о появлении новой информации на портале по адаптации для новых сотрудников	25%
Добавить личный кабинет сотрудника, где будет отражена не только общая информация о сотруднике, но и включена вся необходимая информация о процессе адаптации	45%
Внедрить в MS Teams чат-бот, который будет отвечать на интересующие вопросы по функционированию Intranet и общим вопросам адаптации в компании	65%

*Составлено автором по результатам опроса

Заключительный вопрос оценивал готовность новых сотрудников заменить участвующих в процессе управления адаптацией субъектов – непосредственного руководителя, наставника/бадди и Unit HR на цифровые инструменты (табл. 3.1.8).

Таблица 3.1.8

Оценка возможности замены субъектов процесса управления адаптацией цифровыми инструментами *

	Непосредственный руководитель	Наставник/бадди	Unit HR
Может заменить в полной мере	3%	6%	26%
Может заменить частично	35%	55%	55%
Никак не может заменить	58%	35%	16%
Затрудняюсь ответить	3%	3%	3%

*Составлено автором по результатам опроса

Подавляющее большинство считает, что нельзя заменить цифровым инструментом руководителя, хотя 35% опрошенных предполагает частичную замену, что скорее связано со смешанным режимом работы сотрудников и зачастую отсутствия личного контакта с

непосредственным руководителем во всё время работы в компании. Частичная замена наставника/бадди – 55% опрошенных – может быть связана с выбранным ранее чат-ботом, как помощником для планомерного ведения адаптации нового сотрудника. Интересно, что невозможность замены специалиста по управлению персоналом имеет самый низкий показатель из трёх предложенных вариантов – всего 16%. Чуть больше половины новых сотрудников готовы к частичной замене HR-специалиста, что позволяет рассматривать это как положительную готовность принятия цифровых инструментов по управлению адаптацией персонала. Готовность 26% сотрудников заменить HR-специалиста на цифровые инструменты во многом связана со смешанным форматом работы и отсутствием личных встреч с Unit HR во время адаптационного периода, а также с популяризацией в СМИ и повседневной жизни технологий замены реальных сотрудников виртуальными инструментами – мобильными приложениями, цифровыми платформами, ботами и т.д.

Таким образом, результаты данного анкетирования продемонстрировали, что большинство сотрудников оценивает качество адаптации в компании как выше среднего, готово к использованию цифровых инструментов в процессе адаптации, однако слабо использует внедрённый в компании новый цифровой инструмент – подпортал «Добро пожаловать в *компанию!*!». Всё вышеперечисленное, а также информация, полученная из интервью с Unit HR компании и собственными наблюдениями, позволяет сделать следующие выводы о слабых местах в процессе управления адаптацией новых сотрудников:

1. Отсутствие единого положения об адаптации в компании;
2. Слабая информированность новых сотрудников об имеющемся в компании цифровом инструменте для управления адаптацией – внутренний подпортал «Добро пожаловать в *компанию!*»;
3. Снижение времени личного контакта Unit HR с новыми сотрудниками по причине смешанного режима работы офиса и большого объема работы, в том числе с кадровыми документами;
4. Упущение возможности внедрения нового цифрового инструмента – чат-бота, на основе имеющегося в компании корпоративного мессенджера MS Teams для управления адаптацией;
5. Ограниченность используемого инструментария по сбору обратной связи в кадровой системе Workday.

3.2. Предложения по внедрению цифровых инструментов управления адаптацией персонала в компании-производителе подъемного оборудования

Для достижения целей исследования ответственному за адаптацию Unit HR был предложен для ознакомления разработанный алгоритм по внедрению цифровых инструментов в управление адаптацией персонала (приложение 5). Вместе с Unit HR было проведено сравнение существующих шагов компании в отношении внедрения новых технологий с шагами, изложенными в нашем алгоритме. Общие выводы представлены ниже.

Во внедрении любого новшества важна слаженная работа команды ответственных за внедрение людей. В исследуемой компании при внедрении цифрового инструмента в области управления персоналом в команду ответственных лиц входят сотрудники отдела персонала, отдела маркетинга и коммуникации, на последних этапах организовываются точечные митинги с руководителями отделов для ознакомления их с последующим введением нового цифрового инструмента.

В данную команду не относятся сотрудники IT-службы. Это объясняется тем, что имеющийся штат IT-специалистов и отдельная аутсорсинговая служба, занимающаяся технической поддержкой используемого компанией программного обеспечения (ПО), не имеют достаточных компетенций для создания и внедрения нового уникального ПО. По крайней мере, запросы на внедрение цифровых инструментов для управления персоналом и для адаптации в частности собственными силами в компании ранее не инициировались и не предлагались. Из числа HR-специалистов так же нет сотрудников, компетентных в разработке или самостоятельном внедрении цифровых инструментов для адаптации. Поэтому ответственная команда не включает в свой основной состав IT-специалистов.

С переходом на смешанный формат работы коммуникации между всеми сотрудниками, ответственными за внедрение нового цифрового инструмента, строятся посредством дистанционного общения в MS Teams, начиная от 2-х раз в неделю при обсуждении первых этапов проекта и выбора компании-поставщика технологии, до 1 раза в неделю на общих совещаниях всего отдела персонала компании в России для обсуждения этапов внедрения.

Сами предложения о внедрении цифровых инструментов в компании инициирует высшее глобальное руководство, рассылая развёрнутый бриф с предложенным инструментом всем региональным представительствам. Сотрудники отдела персонала каждого представительства на основе имеющейся законодательной базы и информации о реализации конкретной HR-функции в их стране составляют аналитический прогноз о возможности или её отсутствии внедрения данного цифрового инструмента. Высшее

руководство компании в целом заинтересовано во внедрении новых цифровых инструментов для управления персоналом, что коррелирует с одной из целей компании по созданию и использованию инноваций на всех этапах своей деятельности. Поэтому адаптация, являясь частью общей системы управления персоналом, получает долю цифрового развития и усовершенствования.

Получив бриф от глобального руководства и собрав команду ответственных лиц, начинается этап поиска компании-поставщика необходимых технологий. Выбор компании-поставщика осуществляется на глобальном уровне для повсеместного внедрения нового инструмента. Внедрение единичного инструмента только в одно из представительств не приветствуется, строится политика использования единого ПО во всех регионах мира.

Далее региональный отдел управления персоналом вместе с ведущими специалистами по развитию сервисного бизнеса и сотрудниками юридической службы рассматривает возможность внедрения данного цифрового инструмента или его отдельного функционала в соответствии с законодательством конкретной страны. Переговоры с российским представительством компании-поставщика цифрового инструмента происходят силами отделов персонала и маркетинга и коммуникаций с дальнейшим привлечением юридической службы для проверки договорной составляющей.

После подписания договора, оплаты услуг, создания и внедрения цифрового инструмента со стороны компании-поставщика сотрудники отдела персонала возвращаются к самостоятельным действиям при тестовом применении внедренного цифрового инструмента. В группу тестировщиков входят сотрудники отдела персонала всех регионов страны, чтобы исключить проблемы с работоспособностью в определенной точке России. В случае отсутствия сотрудника персонала в имеющемся российском филиале в группу тестировщиков входят инженеры по сервису данного региона. При неудовлетворительном прохождении тестового использования компании-поставщику передается список всех недочетов и согласовывается время на их корректировку. При удовлетворительном тестовом использовании нового цифрового инструмента отдел персонала со стороны сотрудников службы обучения начинает подготовку обучающего материала в том формате, который необходим для каждого конкретного инструмента: от печатной брошюры до видео-инструкции. Далее служба маркетинга и коммуникаций распространяет созданный обучающий материал посредством электронной почтовой рассылки и размещает на веб-страницах внутреннего корпоративного портала компании. Отдельно сотрудники отдела персонала проводят обучение с руководителями подразделений для последующего каскадирования данных знаний до рядовых сотрудников.

Важным этапом после основных шагов по внедрению нового инструмента является сбор аналитики с субъектов пользования данным инструментом. К сожалению, в компании нет принятой методики сбора аналитической информации по использованию внедренных цифровых инструментов для управления персоналом. Основными метриками являются количество и частота посещения цифрового инструмента сотрудниками (если такие показатели можно отследить), личные беседы с сотрудниками во время проведения полугодовых пульс-опросов и анонимные онлайн-опросы по сбору обратной связи. На основе данной информации выстраивается общее понимание о полезности и эффективности внедренного инструмента в конкретном филиале компании, но это не даёт полной картины результативности внедренных цифровых инструментов.

В связи с полученной в интервью информацией стоит отметить некую ограниченность внедрения цифровых инструментов в управление адаптацией персонала. Данная ограниченность представлена отсутствием альтернативы в выборе компании-поставщика самими сотрудниками отдела персонала, которые намного лучше понимают собственные проблемы, запросы и рынок поставщиков услуг, нежели европейское глобальное правление. Внедрение одного цифрового инструмента во все представительства мира, с одной стороны, упрощает управление данным инструментом и позволяет легко справляться с потенциальной ошибкой в случае её возникновения в одном из существующих представительств. С другой стороны, как это произошло с кадровой системой Workday, в силу различий в законодательстве разных стран в вопросах применения цифровых технологий в кадровых процессах, один и тот же цифровой инструмент в разных странах имеет отличный функционал, ставя в неравные условия сотрудников отделов персонала разных представительств, что сильно затрудняет их работу, добавляя дополнительные обязанности.

В целом разработанный алгоритм был удачно переложен на действующий процесс внедрения нового цифрового инструмента в исследуемой компании, что подтверждает выдвинутую гипотезу об универсальности его применения.

Далее, опираясь на обнаруженные слабые места в процессе управления адаптацией в конце предыдущего параграфа, которые были выявлены в ходе интервью с Unit HR и анализа ответов новых сотрудников, проходивших в последние полгода адаптационные мероприятия, в рамках данного исследования будут предложены следующие варианты устранения слабых мест посредством внедрения цифровых инструментов в управление адаптацией персонала:

- создание чат-бота по адаптации в MS Teams;
- внедрение электронного кадрового документооборота;
- расширение инструментария по сбору обратной связи в кадровой системе

Workday;

– продвижение существующей страницы в Intranet, посвященной адаптации новых сотрудников.

Находясь в постоянном развитии и усовершенствовании своей HR-политики, отдел персонала компании-производителя подъемного оборудования накапливает большой объем информации, который зачастую теряется в многообразии используемых инструментов по управлению персоналом, вкладок на SharePoint, чек-листов с часто задаваемыми вопросами и других внутренних документов. Такая ситуация усложняет поиск информации, требуя от сотрудников частого переключения между разрозненными приложениями и веб-страницами.

Кроме того, поскольку сотрудники компании в данный момент времени работают больше удаленно, они часто сталкиваются с проблемами, которые требуют немедленного решения. Зачастую такие обращения к Unit HR представляют собой повседневные, повторяющиеся от одного к другому сотруднику запросы, которые мешают сосредоточиться на задачах, повышающих ценность бизнеса, отнимая много времени на однообразные ответы.

Из интервью с ответственным за адаптацию Unit HR было выявлено, что в компании распространено использование MS Teams для внутрикорпоративного общения. Учитывая оба упомянутых выше факта, предположим, что внедрение чат-бота для взаимодействия с сотрудниками в MS Teams может помочь новым сотрудникам быстрее получать важную в период адаптации информацию, а Unit HR сократить время на выполнение однообразных запросов от новичков на той же платформе. Чат-бот, встроенный в MS Teams, будет способен отвечать на простые вопросы, направлять пользователей к соответствующим статьям и документам, расположенным в Intranet, создавать запросы в HR-службу, а сотрудникам отдела персонала чат-бот поможет с автоматизацией задач по управлению адаптацией и сбору простой метрики об активности новичков в MS Teams.

Тогда выполнение всех запросов и необходимая внутрикорпоративная коммуникация будет реализовываться в одном приложении, что поможет сотрудникам сосредоточиться на рабочем процессе, снижая утомляемость от количества используемых приложений.

Отметим следующие преимущества использования чат-бота в MS Teams для процесса адаптации новых сотрудников:

1. Мгновенный ответ в любой момент времени и в удобном месте – чат-бот доступен круглосуточно и без выходных и может одновременно обрабатывать несколько запросов. Сотрудник может задавать вопросы из веб-версии или мобильного приложения MS Teams с любого места – дома, в офисе или на стройплощадке. В случае если бот не способен найти ответ на подходящий запрос в своей базе данных, он может быстро привлечь ответственного HR-сотрудника, экспертного в поступившем запросе.

2. Облегчение повседневных задач – чат-боты могут автоматизировать простые повторяющиеся задачи от имени пользователей. Со стороны Unit HR через бота могут быть инициированы приглашения для еженедельных встреч, отправка документов о приеме на работу, заполнении необходимых форм и документов, рассылка опросных листов и др.

3. Быстрый поиск информации – чат-бот может извлекать файлы, статьи, документы и другую информацию из внутренней сети компании и отображать содержимое в MS Teams, избавляя от необходимости переключаться между различными приложениями.

4. Отправка персонализированных оповещений – настройка через чат-бота отправки уведомлений и оповещений (например, последние обновления корпоративной политики, документы, добавленные в существующую папку проекта, запланированное время для pulse-опроса и т.д.). Такие уведомления персонализируются в зависимости от роли, географии, обязанностей принятого нового сотрудника.

Чат-бота для адаптации можно настроить следующим образом. В первый рабочий день нового сотрудника чат-бот отправляет в MS Teams приветственное сообщение и дает краткую информацию, вводя в курс адаптационных мероприятий на ближайшее время. С заданной ответственным HR-специалистом периодичностью бот высылает новичку необходимые материалы и документы для изучения или подписания. Также Unit HR через чат-бота может предоставить ссылки на корпоративный портал или обучающую платформу, как для самостоятельного изучения материалов, так и для присоединения к запланированным обучающим онлайн-сессиям.

Возможно настроить через чат-бот сбор обратной связи о прохождении испытательного срока. Для последующего улучшения процесса адаптации предлагается собирать мнение новичков несколько раз (спустя неделю, месяц, в середине срока адаптационного процесса), сформировав функцию рассылки. Будет исключено стеснение нового сотрудника при формулировке вопросов чат-боту, а не живому сотруднику, даже если он их уже задавал ранее. Благодаря таким «повторениям» Unit HR отследит проблемные места, появившиеся у нового сотрудника, и выстроит дополнительные мероприятия для их устранения.

Создать и внедрить чат-бот в MS Teams можно с нуля, не имея специализированных знаний и навыков в области программирования. В этом может помочь созданное компанией Microsoft ПО – Power Virtual Agents (PVA)¹⁰⁴, которое позволяет любому пользователю создавать чат-ботов для любой цели, в том числе и для управления адаптацией. PVA отличается интуитивно понятным графическим интерфейсом и возможностью видеть в процессе работы будущий вид бота, снимая необходимость прописывать специальный программный код или привлекать для создания профессиональных разработчиков. В

¹⁰⁴ Microsoft Power Virtual Agents. URL: <https://powervirtualagents.microsoft.com> (Дата обращения: 27.02.2022).

открытом доступе на официальном сайте PVA расположена инструкция по созданию чат-бота. Для более сложных сценариев можно воспользоваться дополнительно созданным элементом в системе PVA – Microsoft Bot Framework Composer с пошаговой инструкцией¹⁰⁵.

В функционал PVA входит возможность отслеживания и улучшения производительности созданного чат-бота, используя данные на основе искусственного интеллекта Microsoft AI, собранные в единой панели для большей наглядности. Сгенерированные и выведенные ботом аналитические данные позволяют создателям отследить, какие темы поднимаются пользователями чаще всего, и где система, например, не может дать ответы, что позволит скорректировать и сделать лучше как работу данного инструмента, так и самого процесса управления адаптацией.

Внедрение электронного кадрового документооборота

Изучая кадровые документы компании, было обнаружено, что заполнение, подписание и обработка заявлений занимает большое количество времени у сотрудников отдела персонала. Сами HR-специалисты прогнозируют значительное снижение своей бумажной загруженности внедрением электронного документооборота. В данной связи предлагается внедрить дополнительную функцию в новый вводимый цифровой инструмент – личный кабинет сотрудника: создание и право использования внутри компании электронной подписи.

Внедрив такую функцию, станет возможным исключить бумажные подтверждения: новые сотрудники, их руководители и HR-специалисты могут легко утвердить любую часть процесса адаптации одним щелчком мыши, независимо от того, работают ли они в офисе, удаленно или находятся в командировке в другом регионе. Уменьшение задержки в согласовании документов также вероятно при отсутствии необходимости распечатывать и подписывать бумажную форму, а затем физически доставлять ее обратно в отдел персонала.

В вопросах законодательного права пользования электронных подписей в трудовых отношениях были приняты изменения в Трудовой кодекс РФ¹⁰⁶, вступившие в силу в 2021 г. Так, работодатели имеют право использовать электронный документооборот в отношении сотрудников без дублирования кадровых документов на бумаге, что соответствует идее о внедрении электронных подписей в личный кабинет сотрудников исследуемой компании.

Расширение инструментария по сбору обратной связи в Workday

На данный момент российский отдел персонала использует кадровую систему Workday как вспомогательный инструмент управления персоналом. Основной функционал включает в себя оповещение новых сотрудников о поставленных задачах на адаптационный период, в

¹⁰⁵ Microsoft Bot Framework. URL: <https://dev.botframework.com/> (Дата обращения: 07.03.2022).

¹⁰⁶ Федеральный закон от 22.11.2021 N 377-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации» URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_400854/ (Дата обращения: 20.02.2022).

большинстве своем связанный с обучением (принять предложенный онлайн-курс, пройти его в назначенный срок, отправить форму с результатами курса), а также сбор обратной связи у новичков спустя 2 месяца работы в компании, когда официально заканчиваются обучающие мероприятия в рамках адаптации. Ознакомившись со структурой имеющейся анкеты по сбору обратной связи, была выявлена её краткость (всего 4 вопроса) и некая размытость формулировок. Unit HR в нашем интервью выразила желание расширить данную анкету, так как нынешний формат не помогает в полной мере оценить мнение нового сотрудника о процессе адаптации в компании.

Нами было высказано предложение о расширении данной анкеты по согласованию Unit HR. В первую очередь была предложена к применению анкета опроса новых сотрудников, указанная в предыдущем параграфе и используемая для сбора общей информации об удовлетворенности применения цифровых инструментов. Со стороны Unit HR были даны предложения по составлению ряда вопросов разного типа, которые можно включить в имеющийся опрос обратной связи. В приложении 6 перечислены предложенные вопросы, которые были отобраны Unit HR для дальнейшего включения в общий состав анкеты. Были предложены вопросы открытого типа и шкального, представленные двумя подтипами: оценочные вопросы с выбором важности в соответствии с предложенным диапазоном баллов и вопросы на основе интервальной шкалы Р. Лайкерта с возможностью выразить своё согласие или несогласие перечисленным утверждениям.

Опрос даёт возможность определить потребности новых сотрудников в период адаптации для дальнейшей оптимизации взаимодействия с ними всех ответственных за адаптацию лиц, а также сформировать их обучение. Выявленные в результате опроса наиболее распространенные проблемы, с которыми сталкиваются новички, нацелены на пересмотр действующего процесса адаптации и его корректировки.

Если не изменять имеющуюся в компании анкету в кратком варианте, тогда необходимо чаще запрашивать обратную связь. Таким образом, можно повысить степень вовлеченности новых сотрудников в процесс адаптации.

Продвижение существующего подпортала в Intranet, посвященного адаптации новых сотрудников

В октябре 2021 года отделом персонала был запущен новый цифровой инструмент для новых сотрудников – подпортал на основном внутреннем портале компании «Добро пожаловать в *компанию!*». Опираясь на данные опроса новых сотрудников и интервью с Unit HR, была выявлена низкая информированность сотрудников о данном цифровом ресурсе и, как следствие, малое количество посещений. Данный цифровой инструмент содержит в себе большой объем полезной для нового сотрудника информации, составлен логично и

компактно, информация предложена в удобных блоках для разных групп сотрудников, имеет большое количество внутренних гиперссылок для легкого перемещения внутри подпортала. Выявленные проблемы могут быть оправданы слабым продвижением данного инструмента: новые сотрудники имеют только устное информирование о его наличии от Unit HR при презентации компании в первый рабочий день. В то же время попасть на данный подпортал можно только через общий внутренний портал компании, что вызывает затруднения у большинства новых сотрудников при самостоятельном «перемещении» внутри обширного Intranet компании с большим количеством вкладок.

Поэтому предлагается на второй день работы нового сотрудника запустить рассылку на корпоративную почту с информацией о данном подпортале и выделением основных его страниц в виде активных ссылок в теле письма. Таким образом, новый сотрудник будет знать, во-первых, о существовании данного портала, во-вторых, сможет найти всю необходимую информацию в одном месте, в-третьих, HR-специалист будет знать о функционировании данной страницы путем отслеживания количества ее посещений.

Альтернативой email-рассылке способна выступить рассылка предлагаемым ранее для внедрения чат-ботом в MS Teams с более сжатым по содержанию сообщением. Но на данный момент чат-бота в компании нет, поэтому предлагается использование имеющихся у компании цифровых ресурсов для управления адаптацией сотрудников, каким и выступает корпоративная почта Outlook.

Предполагаемый формат письма представлен в приложении 7, основные его составляющие указаны ниже:

- гиперссылка на главную страницу подпортала для ознакомления;
- гиперссылка на блок информации в соответствии с должностью сотрудника;
- перечень всех программ и приложений, с которыми будет работать новый сотрудник, и возможность проверить факт их наличия на выданных работодателем цифровых носителях;
- ссылки на 2 программы вводного обучения – глобальная и локальная;
- ссылка на типовой план введения в должность;
- ссылка на презентацию MS PowerPoint с наиболее часто задаваемыми Unit HR вопросами: как оформлять документы, когда брать отпуск, в какие дни ждать зарплату, какие компенсационные выплаты можно получить и т.д.

Рассмотрев предложения по совершенствованию цифровых инструментов для управления адаптацией персонала исследуемой компании, перейдем к расчёту экономической эффективности внедрения предложенных цифровых инструментов.

Затраты на создание и внедрение чат-бота в MS Teams будут складываться из заработной платы специалиста его внедряющего. Для данного процесса не нужны специфические знания, поэтому заняться внедрением может как сотрудник службы персонала, так и IT-специалист. Считая, что с технической стороны задачи быстрее справится IT-специалист, а сотрудник отдела персонала владеет необходимой информацией по процессу адаптации, для расчета примем групповую работу обоих специалистов, исходя из их заработной платы. Далее в таблице 3.2.1 произведен расчёт часовой ставки оплаты труда IT- и HR-специалиста, которая составляет соответственно 510 и 416 рублей.

Таблица 3.2.1

Часовая ставка оплаты труда сотрудников, задействованных во внедрении чат-бота в MS Teams *

	IT-специалист	Сотрудник отдела персонала
Фонд оплаты труда, руб. в месяц	89 763	73 200
в том числе:		
Среднемесячная заработная плата в компании после вычета НДФЛ, руб.	75 000	60 000
Ежегодная премия, равная 125% от оклада, руб. в месяц	7 813	6 250
Стоимость договора ДМС на 1 сотрудника, руб. в месяц	3 417	
Компенсация занятий спортом, руб. в месяц	1 833	
Компенсация питания, руб. в месяц	1 700	
Среднее количество рабочих дней в месяц, день	22	
Ежедневный рабочий день, ч.	8	
Часовая ставка оплаты труда, руб.	510	416

*Составлено автором на основе внутренней документации компании

Инвестиционные затраты на создание и внедрение чат-бота в MS Teams представлены в таблице 3.2.2.

Таблица 3.2.2

Инвестиционные затраты на создание и внедрение чат-бота в MS Teams *

Элемент затрат	Время работы, ч.	Ставка, руб.	Затраты, руб.
Работа сотрудника отдела персонала			
Подготовка информационных материалов для наполнения чат-бота	12	416	4 992
Тестирование готового чат-бота перед выпуском в работу	1,5	416	624
Оформление инструкции по использованию чат-бота	2	416	832
Работа IT-специалиста:			
Внесение информационных материалов в тело чат-бота, тестирование и доработка	15	510	7 650
Создание инструкции по использованию чат-бота	1	510	510
Итого:			14 608

*Составлено автором на основе внутренней документации компании

Таким образом, общие инвестиционные затраты по созданию и внедрению чат-бота в MS Teams для адаптации новых сотрудников составят 14 608 рублей. Использование данного инструмента, создание и внедрение которого осуществляется силами сотрудников

петербургского филиала, далее будет применяться сотрудниками отдела персонала всего российского представительства.

После создания и внедрения чат-бота в MS Teams необходимо заложить оперативные затраты на его обслуживание (табл. 3.2.3). Предлагаем 1 раз в 3 месяца актуализировать HR-информацию, необходимую для адаптации новых сотрудников: Unit HR собирает обновленную информацию и/или новую информацию для изменения/добавления в тело чат-бота, а IT-специалист изменяет/добавляет её и следит за нормальной работой инструмента.

Таблица 3.2.3

Оперативные затраты на создание и внедрение чат-бота в MS Teams *

Элемент затрат	Время работы, ч.	Ставка, руб.	Затраты, руб.
Работа сотрудника отдела персонала:			
Подготовка информационных материалов для актуализации чат-бота	4	416	1 664
Работа IT-специалиста:			
Внесение информационных материалов в тело чат-бота, тестирование и доработка	2	510	1 020
Итого:			2 684
Итого в год:			10 736
Общая сумма (инвестиционных и оперативных) затрат, в год			25 344

*Составлено автором на основе внутренней документации компании

Таким образом, общие оперативные затраты по поддержанию чат-бота в MS Teams для адаптации новых сотрудников составят 10 736 рублей в год, а общие затраты на внедрение и обслуживание данного цифрового инструмента в год составят 25 344 рубля.

Следующий элемент совершенствования адаптационного процесса – внедрение в личные кабинеты сотрудников электронных подписей для ускорения процесса подписания и сбора всех необходимых кадровых документов адаптации и последующего комфортного взаимодействия с отделом персонала. По исследованию HelloSign – компании-провайдера электронных подписей, последние ускоряют время найма и адаптации в 3 раза, увеличивая скорость заполнения кадровых документов до 26% благодаря простой подписи из любого места и с любого устройства¹⁰⁷. Стоимость разработки, внедрения и операционной поддержки данного цифрового инструмента от компании HelloSign на одного сотрудника составляет 25 \$ в год или 2 000 рублей. Предлагается внедрить данные подписи для всего управляющего и офисного персонала петербургского филиала (129 чел.), где каждый из сотрудников может быть задействован в адаптационных мероприятиях новичков и наделен необходимостью согласовывать определенные адаптационные документы. Тогда стоимость внедрения данного инструмента составит 258 000 руб. в год только для филиала в г. Санкт-Петербург. Считается, что на петербургском филиале пройдет апробация эффективности

¹⁰⁷ Use-cas: HR onboarding. HelloSign's digital workflow platform. URL: <https://ru.hellosign.com/use-case/hr-onboarding> (Дата обращения: 24.02.2022).

данного инструмента и при положительном эффекте внедрение данного дорогостоящего инструмента в остальные 12 российских филиалов.

Обобщим данные об общих затратах на создание, внедрение и обслуживание предложенных цифровых инструментов в таблице 3.2.4.

Таблица 3.2.4

Общие затраты на создание и внедрение предложенных цифровых инструментов *

	Чат-бот в MS Teams	Электронные подписи	Оба инструмента
Общая сумма затрат на внедрение и годовое обслуживание, руб.	25 344	258 000	283 344

*Составлено автором на основе внутренней документации компании

Перейдем к расчету экономического эффекта от внедрения чат-бота в MS Teams и электронной подписи с целью совершенствования процесса адаптации нового персонала. Перед произведением вычислений стоит сделать оговорку, что рассчитать эффективность любых внедряемых инструментов и мероприятий в области управления человеческими ресурсами достаточно сложно, поскольку невозможно точно просчитать и соизмерить все существующие затраты и предполагаемые итоговые результаты, поэтому отметим, что расчёты экономической эффективности представляют скорее вероятностный характер.

Предположим, что благодаря внедрению перечисленных выше цифровых инструментов совершенствования процесса управления адаптации персонала в компании-производителе подъемного оборудования текучесть кадров снизится на 2%. Данное предположение сделано на основе средних значений по компании после внедренных ранее цифровых инструментов в области адаптации. Далее просчитаем экономический эффект от снижения текучести кадров на данные 2%, результаты расчётов представлены в таблице 3.2.5. В итоге, экономическая выгода компании при снижении текучести кадров на 2% в год составит 95 824 рубля.

Таблица 3.2.5

Расчёт экономического эффекта от внедрения цифровых инструментов в управление адаптацией персонала *

Показатель	Значение
Экономический эффект от снижения текучести кадров (Стк), руб.	95 824
где, $Стк = \Delta К * Н * Спо^{108}$	
Коэффициент, характеризующий снижение текучести кадров ($\Delta К$)	2% ¹⁰⁹
Общая численность сотрудников компании (Н), чел.	226 ¹¹⁰
Затраты на адаптацию нового сотрудника (Спо), руб. на одного человека	21 200 ¹¹¹

* Составлено автором на основе внутренней документации компании и материалах

Мансурова Р.Е.

¹⁰⁸ Мансуров Р.Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р.Е. Мансуров. Москва: Издательство Юрайт, 2019. 384 с.

¹⁰⁹ На основе внутренней документации компании.

¹¹⁰ Отчёт СПАРК за 2021 г.

¹¹¹ На основе внутренней документации компании.

Произведенные вычисления позволяют убедиться, что экономическая выгода от внедрения двух цифровых инструментов не превышает стоимость их внедрения, что считается нецелесообразным предложением. Исходя из произведенных расчетов в табл. 3.2.4 следует, что экономическая выгода от внедрения только чат-бота в MS Teams превышает стоимость его внедрения, или $25\,344 < 95\,824$ руб.

Итоговые вычисления экономического эффекта от внедрения чат-бота для адаптации новых сотрудников в MS Teams составили 70 480 рублей при сроке окупаемости чуть больше 4 месяцев (табл. 3.2.6).

Таблица 3.2.6

Расчёты экономического эффекта от внедрения чат-бота в MS Teams *

Показатель	Значение
Экономический эффект от внедренных мероприятий (Э), руб. где, $\text{Э} = \text{Стк} - \text{З}$	70 480
Срок окупаемости предлагаемых мероприятий (Т), год где, $\text{T} = \text{З}/\text{Э}$	0,36

* Составлено автором на основе внутренней документации компании и материалах Мансурова Р.Е.

Так как эффективность от внедрения мероприятий положительна, следовательно, через 5 месяцев компания начнет получать дополнительный доход от внедрения цифрового инструмента в адаптационные процессы. Считается, что чем меньше срок окупаемости, тем предлагаемые мероприятия лучше. Однако стоит заметить, что срок окупаемости зависит от многих факторов, в первую очередь от специфики внедряемой области. Все вложения, связанные с развитием людей, не дают быстрой окупаемости, а требуют длительной и кропотливой работы по достижению положительных результатов. Поэтому наши рекомендации можно считать экономически целесообразными.

Расчет экономической эффективности внедрения цифровых инструментов для управления адаптацией персонала отражает низкую затратность предлагаемого к реализации цифрового инструмента (в общих масштабах затрат компании), в то же время предлагая принести компании-производителю подъемного оборудования дополнительную выгоду, выраженную будущей экономией времени и затрат сотрудников отдела персонала, задействованных в адаптационных мероприятиях для новых сотрудников.

В то же время стоит отметить, что ни предложенные к внедрению цифровые инструменты для управления адаптацией персонала, ни разработанный алгоритм для внедрения таких инструментов не будут иметь полного эффекта, если бизнес-процессы компании не функционируют в должной мере, а сотрудники отдела персонала не разделяют и не продвигают внутри компании идеи развития своих процессов, в том числе и адаптационного, в инновационном цифровом направлении.

Подведем итоги третьей главы исследования. Была рассмотрена общая характеристика компании-производителя подъемного оборудования, дано описание отдела персонала российского представительства и его функционала, проанализирована действующая практика управления адаптацией новых работников и используемые в её рамках цифровые инструменты. При эмпирическом исследовании было проведено полуструктурированное интервью с Unit HR компании, ответственным за управление адаптацией новых сотрудников, в ходе которого разработанный автором исследования алгоритм внедрения цифровых инструментов управления адаптацией персонала принят как универсальный, коррелирующий с принятыми последовательными шагами по внедрению новых цифровых технологий в исследуемой компании. Практическое исследование адаптации новых работников посредством проведенного опроса продемонстрировало существующие в компании цифровые инструменты, задействованные в адаптационном процессе. По итогам проведенного опроса была выявлена общая положительная оценка адаптационного процесса, использование некоторых цифровых инструментов при явном игнорировании специально созданного отделом персонала цифрового инструмента для новых сотрудников, что говорит о слабой информированности новичков имеющимся корпоративным инструментарием. Результаты исследования позволили выделить слабые места в процессе управления адаптацией новых сотрудников, для устранения которых были предложены новые способы оповещения о корпоративной информации, необходимой в рамках адаптации, посредством рассылки электронного письма и внедрении нового цифрового инструмента – чат-бота.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время процесс адаптации персонала занимает всё более весомое место среди HR-процессов. На это указывает глубокая проработанность данной темы отечественными и зарубежными авторами в научных статьях и монографиях, рассматривающих адаптацию как существенную единицу большой системы управления человеческими ресурсами, на управление которой необходимо обращать отдельное внимание.

В свою очередь повсеместная цифровизация привычных процессов и технологий, в том числе и процесса адаптации, дает толчок к развитию и разработке новых цифровых инструментов управления. Так использование цифровых инструментов управления адаптации персонала повышает качество работы как новых сотрудников, так и сотрудников службы персонала. Кроме того, оцифровав трудоемкие и рутинные элементы процесса адаптации, HR-менеджер освобождает время для проработки стратегических вопросов и сосредоточении на поддержке новых сотрудников в адаптационный период.

Отметим основные выводы, полученные в результате проведенного исследования:

1. Были проанализированы значимые исследования в области адаптации персонала и сформирована теоретическая база для рассмотрения принципов и подходов к управлению адаптацией новых сотрудников. Вдобавок в рамках теоретической части выпускной квалификационной работы была предложена авторская классификация этапов управления адаптацией на основе синтеза и систематизации подходов управления адаптацией персонала различных исследователей, которая соответствует основным управленческим функциям менеджмента.

2. Был проведен анализ применения цифровых инструментов управления адаптацией персонала в российских и зарубежных компаниях с выделением их сильных и слабых сторон. Анализ показал, что не все цифровые инструменты одинаково эффективно проявляют себя при управлении адаптацией персонала. Но среди явных преимуществ применения любого из рассмотренных инструментов является сокращение времени на выполнение определенных задач HR-менеджерами и автоматизацию рутинных процессов.

3. На основе рассмотренной теоретической базы работы был разработан алгоритм внедрения цифровых инструментов в управление адаптацией персонала, который включает в себя методику оценки эффективности управления адаптации персонала с использованием цифровых инструментов, который заявлен как универсальный инструмент процесса управления адаптации персонала.

4. В рамках эмпирического исследования был проведен комплексный анализ существующих в компании-производителе подъемного оборудования практик и подходов к

управлению адаптацией нового офисного персонала. В ходе исследования, которое подразумевало проведение контент-анализа внутренних документов, анкетного опроса и полуструктурированного интервью, было выявлено, что новые сотрудники оценивают качество адаптации в компании как выше среднего, готовы к использованию цифровых инструментов в процессе адаптации, однако слабо используют специально внедрённый в компании цифровой инструмент для управления адаптацией персонала.

5. На основании проведенного исследования и в качестве результата выпускной квалификационной работы авторами предложены рекомендации по совершенствованию существующего процесса управления адаптацией с помощью цифровых инструментов, предлагая как новые инструменты для внедрения, так и усовершенствуя применяемые в компании. Также разработанный и отмеченный ранее алгоритм был удачно переложен на действующий процесс внедрения нового цифрового инструмента в исследуемой компании, что подтверждает выдвинутую гипотезу об универсальности его применения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации»: Федеральный закон от 22.11.2021 N 377-ФЗ.

Книги

2. Айзенк Г., Вильсон Г. Как измерить личность / Г. Айзенк, Г. Вильсон. М.: Когито-центр, 2000. 283 с.
3. Армстронг М. Главный учебник HR в мире [Текст] / М. Армстронг; перевод с английского: Е.Л. Бегма. Москва: Эксмо, 2019. 411 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. / М. Армстронг. М.: Инфра-М, 2008. 824 с.
5. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор; перевод с английского: И. Малкова. СПб: Питер, 2018. 1040 с.
6. Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л. Современные проблемы управления персоналом / Н.И. Архипова, С.В. Назайкинский, О.Л. Седова. М.: Проспект, 2018. 22 с.
7. Аширов Д.А. Методология развития мотивации и стимулирования персонала: Социально-экономические аспекты: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.05. Москва, 2002. 334 с.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. / Т.Ю. Базаров. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 239 с.
9. Егоршин А.П. Организация труда персонала / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. Москва: Машиностроение, 2017. 320 с.
10. Мансуров Р.Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р.Е. Мансуров. Москва: Издательство Юрайт, 2019. 384 с.
11. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 100000 слов, терминов и выражений: [новое издание] / С.И. Ожегов; под общ. ред. Л.И. Скворцова. Москва: Мир и образование, 2016. 1375 с.
12. Прошина А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями): монография / А.Н. Прошина. Москва: ИНФРА-М, 2021. 124 с.
13. Свенцицкий А.Л. Краткий психологический словарь / А.Л. Свенцицкий. Москва : Проспект, 2021. 512 с.

14. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Книга 4: монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. Москва: ИНФРА-М, 2020. 242 с.
15. Управление персоналом в России: парадигмы и практика. Книга 3: монография / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: ИНФРА-М, 2020. 174 с.
16. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; [пер. с англ. С. Жильцов]. Москва [и др.]: Питер, 2011. 330 с.
17. Шутина О.В. Трудовая адаптация работников в условиях перехода к рыночным отношениям: На примере автотранспортных предприятий г. Омска: дис. кандидата экономических наук: 08.00.07 / Омск. гос. ун-т. Омск, 2000. 194 с.
18. Экономические и социально-психологические аспекты управления персоналом в условиях динамических изменений организации / О.С. Резникова [и др.]. Уфа: Аэтерна, 2017. 249 с.
19. Allen K.R. Growing and Managing an Entrepreneurial Business / K.R. Allen. Boston: Houghton Mifflin Company, 1999. 708 p.
20. Rüel H., Bondarouk T., Parry E. Electronic HRM in the smart era / H. Rüel, T. Bondarouk, E. Parry. Emerald Publishing Limited, 2017. 26 p.

Статьи в журналах

21. Бежаева О.И. Автоматизация работы HR департамента в условиях цифровой экономики // Экономика и социум. 2018. № 1(44). С. 1064–1068.
22. Березовский В.С., Яхонтова И.М. Дорожная карта как инструмент развития организации // Информационное общество: современное состояние и перспективы развития. 2017. № 9. С. 229-231.
23. Веснин В.Р., Дюндик Е.П. Анализ и оценка организационной культуры: количественные и качественные методы // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2018. № 3. С. 64-72.
24. Волкова Н.В. Социально-психологические особенности персонала как фактор организационной социализации и первичной адаптации // Вестник Костромского Государственного Университета им. Н.А. Некрасова. 2012. № 1(18). С. 125-128.
25. Гергиев И.Э., Плиева М.О. Управление персоналом компании в условиях цифровизации // Инновационная наука. 2019. № 5. С. 82-84.
26. Гришко Л.А., Серая Н.Н. Процессный подход в современной практике управления // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. №7(33). С. 155-159.

27. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Анализ практики цифровых технологий в подборе персонала // Экономика и управление. 2018. № 6(152). С. 26-37.
28. Дорохова А.М., Шацкий В.А., Картечина Н.В. Составление технического задания на разработку программного продукта // Наука и Образование. 2020. № 4(3). С. 1-7.
29. Есикова Р.С., Выжимова Н.Г. Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта адаптации персонала // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2020. № 2 (77). С. 46-52.
30. Захаров Д.К. Облачные технологии в системе управления персоналом // Вестник ГУУ. 2016. №5. С. 190-196.
31. Иванова И.А. Исследование ресурсов корпоративного портала в управлении вовлеченностью персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. № 7(1). С. 27-33.
32. Ильченко С.В. Цифровые инструменты управления адаптацией персонала как фактор эффективной работы кадровой службы организации // Вестник экспериментального образования. 2020. № 2(23). С. 84-91.
33. Казанцева Е.Е. Адаптация персонала: современный взгляд // Управление развитием персонала. 2016. № 2. С. 90-98.
34. Калошина Т.Ю. Цифровые инструменты в практике адаптации молодых специалистов // Экономика труда. 2021. № 8(12). С. 1-16.
35. Коломыц О.Н., Нижельская К.О. Дорожные карты как эффективный инструмент управления развитием современных компаний // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. 2018. № 15. С. 38-41.
36. Коновалова В.Г. Цифровые технологии в управлении персоналом: современное состояние, проблемы и перспективы // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Материалы 1-й Международной научно-практической конференции. Государственный университет управления. 2017. С. 71-80.
37. Кучковская Н.В. Адаптация персонала как процесс взаимодействия // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. 2015. № 1(4). С. 216-218.
38. Лебедева Т.Е., Лазутина А.Л., Царьков Н.Р., Башкаева О.А. Digital-технологии в HR // Московский экономический журнал. 2018. № 5(2). С. 249-258.
39. Ломоносова Н.В., Якимова Е.А. Состояние и перспективы использования цифровых HR-инструментов российскими компаниями // Открытое образование. 2020. № 4. С. 47-55.
40. Лындина О.С. Автоматизация бизнес-процессов в HR // Банковское дело. 2018. № 6. С. 64–69.

41. Лютикова М.А. Боты для найма персонала // Постулат 2017. № 5(1). С. 71.
42. Modenov A.K., Vlasov M.P. Organizational structure and economic security of an enterprise // ESPACIOS. 2018. № 39. P. 22.
43. Масилова М.Г., Каширина А.В. Пути оптимизации технологий подбора и адаптации персонала в условиях централизации функций // Территория новых возможностей. 2020. №2. С. 48-60.
44. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Организация цифрового управления персоналом // Вестник Российского экономического университета им. ГВ Плеханова. 2020. № 1(109). С. 87-92.
45. Минина В.Н. HR-боты в управлении человеческими ресурсами организации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2019. № 18(3). С. 400–418.
46. Мурадова Н.М., Федотова М.А. Вопросы геймификации в адаптации персонала // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. 2019. № 7. С. 213-217.
47. Нагибина Н.И., Щукина А.А. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // Интернет-журнал «Науковедение». 2017. № 9(1). С. 1-17.
48. Осипов П.Н., Ирисметова И.И. Развитие наставничества как средство подготовки кадров // Казанский педагогический журнал. 2019. № 1(132). С. 100-105.
49. Петрова Е.А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала // Вестник Волгоградского государственного университета. 2015. № 3(3). С. 79-86.
50. Рожкова А.Ю. Вектор трансформации управления персоналом организации в условиях цифровизации экономики // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. 2020. № 2(39). С. 49-54.
51. Симачкова Н.Н. К проблеме совершенствования системы управления персоналом в современной организации // Развитие рынка труда на современном этапе социально-экономических преобразований. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. 2018. С. 40-44.
52. Смирнова А.В., Кочеткова Р.М., Коротина Е.В. Адаптация персонала: её формы и виды. Особенности адаптации молодых специалистов // Вестник УлГТУ. 2017. № 4 (80). С. 59-61.
53. Спивак В.А. Тенденции развития современного мира и новые проблемы управления людьми // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2018. № 3. С. 197-202.
54. Стрельникова Л.А., Лембрикова М.М. Актуализация цифровых технологий в управлении процессом подбора персонала // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. № 1. С. 83–89.

55. Субочев Н.С., Патутина Е.Д. Цифровые инструменты управления адаптацией персонала в современных организациях // Социально-гуманитарные знания. 2019. № 3. С. 261-267.
56. Тихонов А.И., Коновалова В.Г. Как обеспечить эффективность адаптационных программ сегодня и завтра // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. № 1. С. 65-68.
57. Трушков С.А., Шарапова Н.В. Управление персоналом в современных реалиях // Экономические исследования и разработки. 2017. № 2. С. 77-86.
58. Хвостова А. Кадровика заменит робот? // Финансы Башкортостана. 2017. №5. С. 18-20.
59. Целютина Т.В., Литвин Ю.П. Эффективная система управления адаптацией персонала как инструмент управления текучестью кадров // Интеграция наук. 2019. №. 1. С. 215-218.
60. Шапиро С.А. Развитие теоретических взглядов на управление трудовыми процессами во втором тысячелетии нашей эры // Управление развитием персонала. 2018. №1. С. 2-10.
61. Ягунова Н., Смагина М. Оценка деятельности персонала как основа построения системы управления // Проблемы теории и практики управления. 2017. № 7. С. 86-97.
62. Ярушева С.А. Становление и развитие карьеры как кадровая технология управления персоналом // Общество, экономика, управление. 2018. № 3(1). С. 78-84.
63. Яценко Е.А. Значение успешной адаптации персонала для эффективной работы современных компаний // Human Progress. 2018. №8. С. 5-15.
64. Bauer T.N. Onboarding: The power of connection // Onboarding White Paper Series. 2017. P. 1-9.
65. Bauer T.N., Simon L.S., Erdogan B., Shepherd W. Built to last: Interactive effects of perceived overqualification and proactive personality on new employee adjustment // Personnel Psychology. 2019. № 72(2). P. 213-240.
66. Beer M. Developing Strategic Human Resource Theory and Making a Difference: An Action Science Perspective // Human Resource Management Review. 2022. № 32. P. 1-14.
67. Bessonova T.V., Goryacheva O.N. Gestão de recursos humanos nas condições de transformação digital // Laplage Em Revista, 2020. № 6. P.12-18.
68. Castellano S., Park P. How to Create a Successful Onboarding Program for New Externally Hired Executives? // Executive Summaries on Current HR Topics. 2020. P. 1-3.

69. Ellis A.M., Bauer T.N. How do We get new entrants «On Board»? Organizational socialization, Psychological contracts, and Realistic Job Previews: An International Perspective // *An introduction to work and organizational psychology*. 2017. № 3. P. 161-201.
70. Fenech R., Baguant P., Ivanov D. The Changing Role of Human Resource Management in an Era of Digital Transformation // *International Journal of Entrepreneurship*. 2019. № 22(2). P. 166-175.
71. Frith S. Gamification: The Future of Education // *Pegasus Magazine*. 2017. № 1. P. 87.
72. Fu C., Hsu Y.-S., Shaffer M.A., Ren H. A longitudinal investigation of self-initiated expatriate organizational socialization // *Personnel Review*. 2017. № 46(2). P. 182-204.
73. Garcia-Arroyo J., Osca A. Big data contributions to human resource management: A systematic review // *The International Journal of Human Resource Management*. 2019. № 32. P. 1-26.
74. Göktaş P., ve Baysal H. Türkiye’de Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminde Bulut Bilişim // *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2018. № 23(4). P. 1409-1424.
75. Guseva O.Y., Legominova S.V. Digitalization – as an tool for improvement of business processes, their optimization // *Economy. Management. Business*. 2018. № 1. P. 33-39.
76. Herzberg F. One more time: how do you motivate employees? // *Harvard Business Review*, 2003. № 81(1). P. 87-96.
77. Hitka M., Schmidtová J., Lorincová S., Štarchoň P., Weberová D., Kampf R. Sustainability of Human Resource Management Processes through Employee Motivation and Job Satisfaction // *Acta Polytechnica Hungarica*. 2021. № 18(2). P. 7-26.
78. Hoffman M., Kahn L.B., Li D. Direction in Hiring // *Harvard Business School Working Paper*. 2015. № 16. P. 1-55.
79. Huselid M.A. The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue // *Special Issue: Workforce Analytics*. 2018. № 57(3). P. 679-684.
80. Hussey L, Campbell-Meier J. Are you mentoring or coaching? Definitions matter // *Journal of Librarianship and Information Science*. 2020. № 1. P. 375–381.
81. Kellogg K., Valentine M., Christin A. Algorithms at work: the new contested terrain of control // *Academy of Management Annals*. 2020. № 14(1). P. 366–410.
82. Kirilmaz S.K. Digital transformation in human resources management: investigation of digital HRM practices of businesses // *Research Journal of Business and Management*, 2020. №7(3). P. 188-200.

83. Kowalik K., Klimecka-Tatar D. The process approach to service quality management // *Production Engineering Archives*. 2018. №18. P. 31-34.
84. Kowalski K. Differentiating Mentoring From Coaching and Precepting // *Contin Educ Nurs*. 2019. № 50(11). P. 493–494.
85. Kramer M.W., Dailey S.L. Socialization and organizational culture // *Movements in organizational communication research*. 2019. № 1. P. 96-115.
86. Kristof A.L. Person – organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications // *Personnel Psychology*. 1996. № 49(1). P. 1-49.
87. Kutsyuruba B., Godden L. The role of mentoring and coaching as a means of supporting the well-being of educators and students // *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*. 2019. № 8(4). P. 229-234.
88. Latukha M., Lisina P., Panibratov Y. Developing sustainable competitive advantage of a firm through human resource management practices: a competence-based approach // *Global Business and Economics Review*. 2018. № 21(1). P. 96-119.
89. Lebrez C. Human Capital Management // *Strategie und Personalmanagement*. 2017. № 1(XII). P. 247-271.
90. Marler J.H., Parry E. Human Resource Management, Strategic Involvement and e-HRM Technology // *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. № 27(19). P. 2233-2253.
91. Meijerink J., Boons M., Keegan A., Marle J. Algorithmic human resource management: synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM // *The International Journal of Human Resource Management*. 2021. № 32(3). P. 1-18.
92. Mollick E., Werbach K. Gamification and the enterprise // *Ethics and Information Technology*. 2016. № 18(2). P. 157–173.
93. Modenov A.K., Vlasov M.P. Organizational structure and economic security of an enterprise // *ESPACIOS*. 2018. № 39. P. 22.
94. O'Brien K.E., Beehr T.A. So far, so good: Up to now, the challenge–hindrance framework describes a practical and accurate distinction // *Journal of Organizational Behavior*. 2018. № 40(8). P. 962-972.
95. Raub S., Borzillo S., Perretten G., Schmitt A. New employee orientation, role-related stressors and conflict at work: Consequences for work attitudes and performance of hospitality employees // *International Journal of Hospitality Management*. 2020. № 94. P. 1-8.
96. Sharma N. Human resources in the digital age (Issues impact and challenges of e-HR in the Indian Scenario) // *Human Resources*. 2020. №. 29(2). P. 2632-2638.

97. Smirnova A., Zaychenko I., Bagaeva I. Formation of requirements for human resources in the conditions of digital transformation of business // *Atlantis Highlights in Computer Sciences*. 2019. № 1. P. 280-285.
98. Smirnova A., Zaychenko I., Bagaeva I. Formation of requirements for human resources in the conditions of digital transformation of business // *Atlantis Highlights in Computer Sciences*. 2019. № 1. P. 280-285.
99. Sotnikova Y., Nazarova G., Nazarov N., Bilokonenko H. Digital technologies in HR management // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. № 42(4). P. 527-535.
100. Stacho Z., Stachová K., Hudakova M., Stasiak-Betlejewska R. Employee adaptation as key activity in human resource management upon implementing and maintaining desired organisational culture // *Serbian Journal of Management*. 2017. № 12(2). P. 303-313.
101. Tataru C. Human Resources in the Digital Age A Manager's Realities and Perspectives // *International Comparative Management*. 2019. № 20(4). P. 473-480.
102. Voermans M., Van Veldhoven M. Attitude Towards E-HRM: An Empirical Study at Philips // *Personnel Review*. 2007. № 36(6). P. 887-902.
103. Vrontis D., Christofi M., Pereira V., Tarba S., Makrides A., Trichina E. Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review // *The International Journal of Human Resource Management*. 2021. № 33(6). P. 1237-1266.
104. Walton P. Sustaining Digital Adaptation // *Proceedings*. 2017. № 1. P. 218-226.
105. Wellemeyer D., Williams J. Principles for Designing Active and Adaptable Onboarding Experiences for Library Employees // *Onboarding 2.0*, Nova Science Publishers. 2019. P. 37-61.
106. Wong K.P., Lee F.C.H., Teh P.-L., Chan A.H.S. The Interplay of Socioecological Determinants of Work–Life Balance, Subjective Wellbeing and Employee Wellbeing // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021. № 18. P. 4525-4549.

Интернет-ресурсы и электронные базы данных

107. Берсин Дж. HR-технологии – 2020: прорыв продолжается. 2020. URL: https://neohr.ru/hr/article_post/hr-tehnologii-2020-proryv-prodolzhaetsya (Дата обращения 06.01.2021).
108. Берсин Дж., Пелстер Б., Шварц Дж., Ван дер Вивер Б. Новые правила игры в цифровую эпоху: исследование «Делойта» «Международные тенденции в сфере управления персоналом» за 2017 год. 2017. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/>

Documents/human-capital/russian/hc-2017-global-human-capital-trends-gx-ru.pdf (Дата обращения: 09.01.2021).

109. Браун А. Создание Microsoft Teams чат-бота без программирования с поддержкой Azure Active Directory. Хабр, блог об информационных технологиях. 2021. URL: <https://habr.com/ru/post/556694/> (Дата обращения: 27.02.2022).

110. Вильде О. Документы на лету // Сибирская нефть. 2020. №. 168. URL: <https://www.gazprom-neft.ru/press-center/sibneft-online/archive/2020-january-february/4255119/> (Дата обращения: 17.03.2021).

111. Даньшина М. Внутренний портал компании: вчера, сегодня, завтра. URL: <https://habr.com/ru/company/vk/blog/232577/> (Дата обращения: 07.09.2021).

112. Игнатова М. На что обращать внимание HR-специалисту? Ключевые цифры и тренды рынка труда. 2019. URL: <https://hhcdn.ru/file/16757261.pdf> (Дата обращения: 15.01.2021).

113. Колосницына М., Финкельштейн Г. HR в цифровую эпоху // HRTimes. 2016. URL: <http://www.ecopsy.ru> (Дата обращения: 11.01.2021)

114. Леонова Е. Удаленная адаптация и онбординг сотрудников: почему новички уходят и как этого избежать. URL: <https://hurma.work/rf/blog/udalennaya-adaptacziya-i-onbording-sotrudnikov-pochemu-novichki-uhodyat-i-kak-etogo-izbezhat-4/> (Дата обращения: 07.09.2021).

115. Надеина А., Кузнецова В. Корпоративные Интранет-порталы. URL: <https://www.klubok.net/article350.html> (Дата обращения: 07.09.2021).

116. Прохоренко М. Не бросайте новичка в бассейн в ожидании, что он выплывет: 5 трендов в адаптации персонала. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/2156-5-trendov-v-adaptacii-personala> (Дата обращения: 07.09.2021).

117. Шевченко А., Бахтина О. Росатом переведет своих сотрудников на отечественный мессенджер eXpress. Информационно-аналитический портал Neftegaz.RU. URL: <https://neftegaz.ru/news/Oborudovanie/668443-rosatom-perevedet-svoikh-sotrudnikov-na-otechestvennyu-messendzher-express/> (Дата обращения: 09.09.2021).

118. Anaya T. The Benefits of Using Software for the Onboarding Process in the Age of COVID-19. 2021. URL: <https://www.jobillico.com/blog/en/the-benefits-of-using-software-for-the-onboarding-process-in-the-age-of-covid-19/> (Дата обращения: 15.10.2021).

119. Arlington V. Yet many HR leaders struggle to create a defined Agile strategy. 2020. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-07-23-gartner-survey-shows-63-percent-of-hr-leaders-are-taking-steps-to-be-more-agile> (Дата обращения: 15.10.2021).

120. Bauer T.N. Onboarding New Employees: Maximizing Success. URL: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf> (Дата обращения: 07.04.2021)
121. Bloomberg J. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=5074b01a2f2c> (Дата обращения: 12.10.2021).
122. Bradt G. Want Your New Employees' Personal Commitment? Take Their Onboarding Personally. URL: https://www.huffpost.com/entry/want-your-new-employees-p_b_4993110 (Дата обращения: 14.03.2021)
123. Clerck D.J.–P. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. 2019. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption> (Дата обращения: 24.10.2021)
124. Eigert B., Pendel R. 7 Problems With Your Onboarding Program. 2019. URL: <https://www.gallup.com/workplace/247172/problems-onboarding-program.aspx> (Дата обращения: 12.01.2021).27
125. Honore T. 5 articles on disruption. Статья аналитического обзора компании Columbus. 2016. URL: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/494838/United%20States/Downloads/Columbus-5-Articles-on-Disruption-US.pdf> (Дата обращения: 24.10.2021).
126. Mandiga K. 4 remote team challenges and how to address them // Flock Talk. 2020. URL: <https://blog.flock.com/> (Дата обращения: 07.03.2021).
127. Maurer R. Survey: Onboarding Programs Are Too Short. 2018. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/silkroad-surveyonboarding-programs-too-short.aspx> (Дата обращения: 12.01.2021).
128. Paych M. New employee adaptation. Available. 2017. URL: <https://www.adcisolutions.com/blog/new-employee-adaptation> (Дата обращения: 12.01.2021).
129. Sanders J. Q&A with Deloitte Digital's. URL: <https://deloitteleadershipacademy.wordpress.com/> (Дата обращения: 07.09.2021).
130. URL: <http://blog.websoft.ru/2018/01/blog-post.html> (Дата обращения: 15.10.2021) – Автоматизация адаптации персонала. 2018.
131. URL: <http://www.ecopsy.ru/> (Дата обращения: 11.01.2021) – HR в цифровую эпоху. HRTimes
132. URL: <https://data-economy.ru/newstream/tpost/bj5sfc0eht-bolshie-dengi-ili-tsifrovie-kompetentsii> (Дата обращения: 11.09.2021) – Большие деньги или цифровые компетенции – что в действительности поможет спасти промышленность. 2020.

133. URL: <https://dev.botframework.com/> (Дата обращения: 07.03.2022) – Microsoft Bot Framework.
134. URL: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capitaltrends/2017/people-analytics-in-hr.html> (Дата обращения: 08.01.2021) – People analytics: Recalculating the route 2017 Global Human Capital Trends
135. URL: <https://hr-portal.ru/blog/tri-kriteriya-uspeshnogo-vybora-provaydera-uslug-autsorsinga-sovety-praktika> (Дата посещения: 12.12.2021) – Три критерия успешного выбора провайдера услуг аутсорсинга. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров.
136. URL: https://innoagency.ru/files/StartupCafe_HR_Tech.pdf (Дата обращения: 07.09.2021) – HR TECH Стартап кафе: Итоги мероприятия. Агентство инноваций города Москвы.
137. URL: <https://nn.hh.ru/article/886> (Дата обращения: 08.01.2021) – Увольнение после трудоустройства, сайт группы компаний HeadHunter
138. URL: <https://powervirtualagents.microsoft.com/> (Дата обращения: 27.02.2022) – Microsoft Power Virtual Agents.
139. URL: <https://proaction.pro/reviews> (Дата обращения: 07.09.2021) – Proaction.pro: онлайн-оценка персонала.
140. URL: <https://ru.hellosign.com/> (Дата обращения: 07.09.2021) – HelloSign’s digital workflow platform.
141. URL: <https://ru.hellosign.com/use-case/hr-onboarding> (дата обращения: 24.02.2022) – Use-cas: HR onboarding. HelloSign’s digital workflow platform.
142. URL: <https://slack.com/apps/A6A4TUCNN-plop> (Дата обращения: 07.09.2021) – Plop – каталог приложений Slack.
143. URL: <https://spb.hh.ru/article/26288> (Дата обращения: 14.09.2021) – Как автоматизирован рекрутмент в российских компаниях. 2020.
144. URL: <https://talenttech.ru/onboarding/> (Дата обращения: 07.09.2021) – Автоматизация адаптации сотрудников в мобильном приложении. TalentTech – экосистема для управления персоналом и развития талантов.
145. URL: <https://webindex.mediascope.net/report> (Дата обращения: 07.09.2021) – Mediascope: аудитория интернета в России.
146. URL: <https://www.capterra.com/talent-management-software/user-research> (Дата обращения: 06.05.2021) – Отчет об исследованиях пользователей индустрии управления талантам.
147. URL: <https://www.ispring.ru/ispring-learn> (Дата обращения: 07.09.2021) – iSpring – платформа для корпоративного обучения №1 в России.

148. URL: <https://www.osahp.com/> (Дата обращения: 07.09.2021) – OSA Hybrid Platform.
149. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/pwc-talent-trends-2020.pdf> (Дата обращения: 11.09.2021) – Тренды 2020 в области управления персоналом. Upskilling: как чувствовать себя увереннее в условиях неопределенности. 2020.
150. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/reaching-full-cloud-potential.html> (Дата обращения: 24.09.2021) – Реализуйте весь потенциал облачных технологий в вашей компании. 2020.
151. URL: https://www.youtube.com/watch?v=Ua_Kj0MOMLE (Дата обращения: 16.05.2021) – Quality Management - Process Approach: Mr. Ajay, Tutorials Point India Private Limited
152. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ZZvRw71Slew> (Дата обращения: 06.01.2021) – The Future of Creativity and Innovation is Gamification: Gabe Zichermann at TEDxVilnius
153. URL: <https://www.plm.automation.siemens.com/global/en/products/collaboration/virtual-reality.html> (Дата обращения: 07.09.2021) – Go VR for Fully Immersive Design Experience. Siemens Digital Industries Software.
154. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Our_Shared_Digital_Future_Report_2018.pdf (Дата обращения: 12.10.2021) – Our Shared Digital Future Building an Inclusive, Trustworthy and Sustainable Digital Society. World Economic Forum. 2018.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Система управления персоналом в организации по Аллен К.Р.

Система управления персоналом в организации представлена в виде этапов, через которые проходит сотрудник в процессе взаимодействия с компанией. Аллен К.Р., профессор предпринимательства и коммерциализации технологий университета Южной Калифорнии, выделяет 7 различных этапов (рис. 1), последовательно происходящих в системе управления персоналом: привлечение, рекрутмент, адаптация, вовлеченность, развитие и обучение, удержание и увольнение. Рассмотрим каждый из этапов представленной модели.



Рис. 1. Система управления персоналом в организации

Источник: Allen K.R. *Growing and Managing an Entrepreneurial Business* / K.R. Allen. Boston: Houghton Mifflin Company, 1999. P. 708.

Вся система управления персоналом в организации, по мнению Аллен К.Р., начинается с момента первого знакомства кандидата с брендом потенциальной компании-работодателя. Данное знакомство происходит через выстроенную корпоративную культуру компании, которая имеет решающее значение в выборе компании, которой кандидат оставил свой отклик. Демонстрация корпоративной культуры позволяет потенциальным сотрудникам увидеть имеющиеся организационную структуру, правила, нормы и ценности, историю и символы компании, а также то, как все перечисленные элементы влияют на взаимодействие сотрудников между собой. Благодаря такой саморекламе компания привлекает («attraction») тех потенциальных кандидатов, которые уже на первом этапе заинтересованы в разделении корпоративных ценностей.

Следующий этап модели системы управления персоналом в организации – это подбор персонала или рекрутмент («recruitment»). Автор Аллен К.Р. рассматривает разные варианты

подбора сотрудников, определяя важность каждого из них, не зависимо от того, используются ли при этом традиционные или специальные инструменты, которые помогают рекрутеру управлять процессом подбора. Аллен К.Р. выделяет основную идею этапа рекрутмента: насколько хорошо компания будет относиться к потенциальным сотрудникам на данном этапе (даже к тем, кто не получает работу), настолько их положительное восприятие компании-работодателя будет быстрее развиваться в последующих процессах. Важно на этапе рекрутмента не забывать о ценности внутреннего кадрового резерва компании и развивать сотрудников, в которых компания уже вложила многое на последующих этапах модели, а также учитывать важность реферальных программ для сотрудников.

После принятия кандидата на работу, вполне естественно наблюдать его оптимистичный настрой и желание показать себя работодателю с лучшей стороны. Этап адаптации («onboarding»), по мнению Аллен К.Р., призван помочь новым сотрудникам почувствовать в себе потенциал, который будет содействовать достижению успеха в конкретной компании.

Адаптация помогает новым сотрудникам влиться в организационную культуру и по-настоящему стать частью команды. В то же время процесс адаптации воздействует и на саму компанию, которая через приспособление к новому сотруднику может убедиться в правильности выбранных и используемых инструментов, через которые она доносит до своих сотрудников основные требования и ценности.

В рамках этапа адаптации автором представлена зависимость между успешностью управления процессом адаптации и соотношением целей сотрудников с бизнес-целями организации на краткосрочной и долгосрочной основе, в зависимости от заключенного контракта. Таким образом, этап адаптации наделяется большой самостоятельностью, что выделяет данную модель системы управления персоналом среди подобных моделей других авторов.

После этапа адаптации в соответствии с представленной моделью следует этап вовлеченности («enablement»). Выбор такого русского термина был основан на использовании автором нескольких синонимичных выражений – enablement и engagement в рамках исследуемого фрагмента текста. По Аллен К.Р. сотрудник, прошедший процесс адаптации и вступивший в самостоятельное выполнение своих должностных обязанностей, сталкивается с проблемой идентификации себя и своего видения с видением компании. В случае опущения этапа вовлеченности и перехода через определенный временной период к этапу профессионального развития и обучения возникает вероятность формирования у сотрудника ложного представления о деятельности компании, не нахождения своего места в

ней и последующего увольнения. Если сотрудники не вовлечены, нельзя ожидать, что они будут работать на более высоком уровне и предлагать компании больше, чем указано в их должностных обязанностях. Вовлеченность сотрудников гарантирует, что коллектив разделяет видение и общие цели компании, что сотрудники могут быть настоящими защитниками бренда, повышать производительность и удерживать высокий уровень показателей, помогая компании добиваться лучших результатов в конкурентной среде.

Идущее следом профессиональное развитие и обучение («development») может принимать разные формы – от более формального проявления данного процесса до индивидуально разработанного под конкретного сотрудника плана мероприятий. В любом случае общий итог профессионального развития и обучения – это действия, предпринимаемые сотрудниками службы управления персоналом для улучшения работы коллег в рамках повышения личных навыков и профессиональных качеств на протяжении всей карьеры. Поощрение сотрудника к приобретению новых навыков, осмыслению своего поведения, изменению подхода к прохождению обязательного курса повышения квалификации или обучения у более успешных коллег, позволяет службе по управлению персоналом наработать базу для будущего управления талантами компании.

По Аллен К.Р. переломным этапом системы управления персоналом является удержание («retention»). Связано это с возникновением потенциального риска ухода сотрудника из организации, так как проработав в ней какое-то время сотрудники начинают воспринимать все оказанные работодателем ранее поощрения как должное, постепенно забывая о лояльности и приверженности к компании через рутину рабочих задач. Поэтому необходимо находить новые способы повышения мотивации сотрудников для их удержания. Этот этап не заканчивается одномоментным введением нового мотивирующего к работе стимула. С течением времени HR-службе важно убедиться, что сотрудники знают о принятых мерах для достижения нового уровня развития, и стараться вести точный учет прогресса и успехов сотрудников.

В конечном итоге, какой бы идеально проработанной не была система управления персоналом, сотрудники принимают решение уйти из компании. На этапе увольнения («separation») компании важно стабилизировать предшествовавшие отношения с сотрудником для сохранения положительного образа своего бренда, а также проанализировать причины ухода и обратную связь уволившегося сотрудника, для последующего изменения спорных моментов в деятельности организации и сокращения коэффициента увольнения. Данный этап направлен не только на увольняющихся сотрудников, он также влияет на работников, продолжающих свою трудовую деятельность в компании. Поэтому работодателю на данном этапе важно поддержать как психологически,

так и материально сотрудников, которые особо переживают уход одного из коллег или временно выполняют часть его рабочих функций до принятия нового сотрудника, также дать им возможность принять участие в новом процессе рекрутмента (если это допустимо). Данные шаги покажут оставшемуся штату его важность для компании даже на этапе, ассоциирующимся с негативными эмоциями.

Приложение 2. Преимущества и недостатки использования цифровых инструментов для управления адаптацией персонала *

Цифровой инструмент	Преимущества	Недостатки
Мессенджеры	<ul style="list-style-type: none"> – Поддержка взаимного взаимодействия – Ускорение установления контакта с новым сотрудником – База для создания собственных приложений по управлению адаптацией – Применение ежедневно используемых технологий – Быстрая связь с новым сотрудником – Оповещение большого числа новых сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> – Сложность контроля процесса адаптации – Отсутствие базовых правил в корпоративном применении цифровых инструментов и административном ведении – Вероятность пропуска важной информации
HR-боты	<ul style="list-style-type: none"> – Автоматизация процесса общения – Сокращение времени на решение типовых вопросов и задач – Сбор и анализ данных 	<ul style="list-style-type: none"> – Сложность в настройке и введении HR-ботов в качестве рабочего помощника – Наличие специальных знаний в области IT-технологий среди HR-специалистов или наличие коллег из отдела разработки – Постоянная актуализация информации, предоставляемая цифровым инструментом
Цифровые технологии геймификации	<ul style="list-style-type: none"> – Постепенное обучение и моделирование рабочих ситуаций – Ускорение начала самостоятельной работы новичка – Сбор и анализ данных – Получение оперативной обратной связи 	<ul style="list-style-type: none"> – Краткосрочность положительных эффектов – Дороговизна разработки цифровых инструментов и сопутствующих компонентов для внедрения (шлемы для виртуальной реальности, джойстики, контроллеры и т.д.)
Приложения для оценки	<ul style="list-style-type: none"> – Контроль прогресса адаптации – Составление общего плана по развитию сотрудника – Сбор и анализ данных – Получение оперативной обратной связи – Отсутствие субъективизма оценивающего – Определение вектора дальнейшего развития сотрудника 	<ul style="list-style-type: none"> – Возможность получения потенциально ожидаемых результатов – Снижение качества методик оценки за счёт использования большого количества факторов для измерения
Корпоративный портал	<ul style="list-style-type: none"> – Оповещение большого числа новых сотрудников – Возможность размещения и хранения электронных документов – Общее информирование сотрудников из разных департаментов организации о появлении новичка 	<ul style="list-style-type: none"> – Сложности в процессе налаживания обратной связи – Невозможность отследить реакцию новичка – Малая вовлеченность сотрудника
Приложения по планированию карьеры и обучения	<ul style="list-style-type: none"> – Продвижение карьеры новичков – Оперативное обнаружение и ликвидация пробелов в профессиональных знаниях – Предоставление необходимых материалов для обучения – Возможность моделирования рабочих ситуаций вне рабочего места 	<ul style="list-style-type: none"> – Техническая сложность настройки работы приложения – Требование определенных знаний и навыков HR-специалистов – Появление психологических трудностей при вовлечении нового сотрудника – Проблемы с удержанием внимания к обучающему материалу

Интернет-площадки	<ul style="list-style-type: none"> – Налаживание коммуникаций между сотрудниками разных департаментов – Оповещение большого числа новых сотрудников – Сбор и отслеживание информации по процессу введения нового сотрудника в коллектив – Предоставление экспертного мнения ведущих сотрудников для начинающих работников 	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие механизмов эффективного внедрения новичка в жизнь форума – Устаревание цифровых инструментов, низкая востребованность среди компаний – Низкая скорость получения обратной связи – Сложность оценки эффективности использования данного цифрового инструмента
Электронный кадровый документооборот	<ul style="list-style-type: none"> – Сокращение места хранения документации, отказ от услуг архива – Круглосуточный доступ к документам из любой точки света – Быстрое согласование документов с удаленными сотрудниками – Отслеживание процесса выполнения запросов на подпись 	<ul style="list-style-type: none"> – Возможность технического сбоя и потери документов – Длительный процесс перевода имеющихся документов компании в цифровой формат

* Составлено автором по результатам исследования

Приложение 3. Гайд интервью с Unit HR компании-производителя подъемного оборудования

Здравствуйте, меня зовут Елизавета, я магистрантка СПбГУ направления «Управление человеческими ресурсами», провожу эмпирическое исследование на базе компании-производителя подъемного оборудования. Благодарю Вас за то, что согласились сегодня встретиться со мной и ответить на мои вопросы.

Исследование направлено на изучение процесса адаптации новых сотрудников с целью его усовершенствования. После теоретических изысканий по данной теме крайне важно получить экспертное мнение специалиста, который отслеживает протекание процесса адаптации и может указать на его положительные и отрицательные аспекты.

Наше интервью займет час, готовы ли Вы уделить на это время? Интервью проводится на условиях анонимности, Ваши ответы будут учтены в обобщенном виде.

Благодарю Вас!

Давайте перейдем к вопросам.

1. Введение:

Не могли бы Вы рассказать о себе: почему Вы выбрали сферу HR в качестве своей трудовой деятельности? Как долго Вы работаете в компании? Могу попросить Вас вспомнить, как проходила Ваша адаптация в компании: какие моменты понравилось, что показалось тяжелым, как проходил Ваш первый день в компании, кто был ответственен за Вашу адаптацию?

2. Адаптация новых сотрудников в компании:

Теперь хочется обсудить с Вами, как на данный момент организован процесс адаптации в компании: есть ли разработанные в компании общие положения по адаптации новых сотрудников? Все ли участники процесса адаптации (HR, линейный руководитель, наставник) следуют разработанному положению?

Что включает в себя подготовка к первому дню нового сотрудника, какие мероприятия происходят в первый день, что следует далее? Как изменился процесс адаптации новых сотрудников в компании после перехода на дистанционный формат работы?

Обращаются ли к Вам за помощью новые сотрудники? Если да, часто ли это происходит? Какие вопросы задают? Не могли бы Вы привести несколько примеров? Получается ли у Вас дать ответы на все вопросы, на что не можете дать ответ?

Как Вы оцениваете существующий процесс адаптации в компании: какие элементы можно назвать удачными? Пожалуйста, приведите, примеры. А что Вы бы отметили как неудачные, слабые элементы адаптационного процесса? По каким показателям анализируется и рассчитывается эффективность данного процесса?

3. Цифровые инструменты адаптации:

Мы затрагивали с Вами тему дистанционной адаптации. Для успешности её протекания необходимо использование специальных цифровых инструментов. Расскажите, какие цифровые инструменты используются сейчас отделом персонала в целом и в адаптации в частности. Почему были выбраны именно эти инструменты, на достижение каких целей они нацелены? Можете дать оценку данным цифровым инструментам – удовлетворены ли Вы их использованием, помогают ли они достичь поставленных целей?

Вы взаимодействуете в процессе адаптации с новыми сотрудниками. Как они воспринимают имеющиеся цифровые технологии (например, Workday или Intranet)? Отмечают ли они какие-то сложности при использовании цифровых инструментов? Замечали ли Вы в целом проблемы при использовании цифровых инструментов сотрудниками? Каким образом в компании решаются такие проблемы? Можно попросить Вас привести пример.

4. Возможность внедрения новых цифровых инструментов:

В своём исследовании нами предложен алгоритм внедрения цифровых инструментов по управлению адаптацией персонала в работу отдела персонала компании. С Вашего позволения, давайте вместе изучим его и переложим на реальный процесс внедрения новых инструментов в Вашей компании.

Кто в компании обычно предлагает внедрение цифровых инструментов (например, сотрудники службы персонала, рядовые сотрудники компании или высшее руководство)? Заинтересовано ли высшее руководство компании во внедрении новых цифровых инструментов для управления адаптационным процессом?

Как в целом строятся коммуникации между всеми сотрудниками, ответственными за внедрение нового цифрового инструмента? С какой частотой и в каком формате происходят промежуточные встречи по процессу внедрения?

Вы не рассматривали возможность внедрения цифровых инструментов для адаптации собственными силами? Есть ли в Вашей компании для данных целей сильные разработчики со стороны IT-отдела?

Каким образом происходит выбор компании, которая будет предоставлять новые цифровые инструменты: у вас уже есть наработанный банк компаний или происходит анализ имеющихся на данный момент на рынке компаний? Кто занимается поиском компаний и дальнейшими коммуникациями с ними? Какой из факторов является решающим при выборе оптимального цифрового инструмента, который будет внедрен в компанию? Почему?

Каким образом происходит тестовое применение внедренного цифрового инструмента? Кто является ответственным за тестирование, а кто входит в группу тестируемых? Кто

занимается подготовкой обучающих материалов для сотрудников? В каком формате и каким образом данные материалы будут доведены до сотрудников?

Как происходит дальнейший мониторинг и контроль над выполнением запланированных мероприятий по управлению адаптации персонала с использованием новой цифровых технологий? Каким образом рассчитывается эффективность применения нового цифрового инструмента в управлении адаптацией персонала (какая методика)?

5. Заключение:

Хотели бы узнать об идеальном процессе адаптации в Вашем представлении. Если бы Вам пришлось организовывать процесс адаптации с нуля, каким бы он был, с учетом Ваших знаний о текущих проблемах и возможностей, которые сейчас могут предложить новые технологии?

А что, по Вашему мнению, возможно изменить в уже существующем процессе адаптации в компании в ближайшей перспективе, чтобы сделать его более эффективным? Какие цифровые инструменты могли бы в этом помочь? Что мешает на данный момент в достижении этих улучшений? (Может быть, нехватка ресурсов или строгость охраны персональных данных, организационная культура).

Благодарю Вас за интервью!

Также хотели бы согласовать с Вами возможность повторной связи в случае, если возникнут дополнительные вопросы в ходе написания части ВКР по совершенствованию адаптации для компании.

Приложение 4. Анкета для новых сотрудников компании-производителя подъемного оборудования

Уважаемый сотрудник,

Мы очень рады, что Вы присоединились к команде компании-производителя подъемного оборудования и хотели бы услышать Ваши впечатления по процессу адаптации в компании. Поэтому просим Вас уделить 10 минут времени и честно ответить на несколько вопросов.

Опрос проводится анонимно, результаты будут обрабатываться и использоваться компанией-производителем подъемного оборудования в обобщенном виде.

Если есть темы, по которым Вам нужна дополнительная поддержка, Вы всегда можете обратиться в службу персонала.

1. РАССКАЖИТЕ О СЕБЕ

1. Ваш пол

1. Мужской
2. Женский

2. Ваш возраст _____

1. 18-29 лет
2. 30-39 лет
3. 40-49 лет
4. 50-59 лет
5. 60 лет и старше

3. Ваше образование

1. Начальное, неполное среднее
2. Среднее полное (средняя школа)
3. Начальное профессиональное (профессиональное училище, лицей)
4. Среднее профессиональное (техникум, колледж)
5. Неполное высшее
6. Высшее

4. Ваша должность:

1. Руководитель направления
2. Главный специалист
3. Ведущий специалист
4. Специалист
5. Другая _____

5. Ваш стаж работы в компании

1. Менее 1 месяца
2. 1-3 месяца
3. 4-6 месяцев
4. Другой _____

6. В настоящее время Вы работаете:

1. Удаленно
2. В офисе
3. В смешанном формате (несколько дней удаленно, несколько дней в офисе).

2. РАССКАЖИТЕ, КАК ПРОХОДИЛА ВАША АДАПТАЦИЯ В КОМПАНИИ

7. В каких мероприятиях в первый день Вашего пребывания в компании Вы принимали непосредственное участие?

1. Вводное обучение, инструктаж
2. Экскурсия по офису
3. Знакомство с непосредственным руководителем
4. Знакомство с коллегами
5. Знакомство с наставником/бадди
6. Ознакомление с новым рабочим местом
7. Получение доступов к корпоративному portalу, мессенджерам, электронным курсам компании
8. Другое _____
9. Не участвовал(а)
10. Затрудняюсь ответить/не помню

8. Оцените по шкале от 1 до 5 степень Вашей удовлетворенности следующими аспектами адаптации (1 – полностью не удовлетворен(а); 2 – скорее не удовлетворен(а); 3 – затрудняюсь ответить; 4 – скорее удовлетворен(а); 5 – полностью удовлетворен(а))

1. Сопровождение и поддержка до выхода на рабочее место сотрудников HR-службы (предоставление полной информации обо всех мероприятиях в первый рабочий день)
2. Помощь Unit HR-менеджера в период адаптации
3. Помощь наставника и\или бадди в период адаптации
4. Обратная связь от непосредственного руководителя о вхождении в рабочие процессы и внутрикорпоративные коммуникации
5. Информационная поддержка в период адаптации (информация о том, куда можно обратиться по возникающим вопросам, оперативность ответов на возникающие вопросы)

9. Насколько Вы удовлетворены организацией адаптации в целом?

1. Полностью удовлетворен(а)
2. Скорее удовлетворен(а)
3. Затрудняюсь ответить
4. Скорее не удовлетворен(а)
5. Полностью не удовлетворен(а).

10. С какими трудностями Вы столкнулись в период адаптации в компании?

1. Вводное обучение профессиональным обязанностям казалось неполным
2. Трудовые задачи на испытательный срок и критерии оценивания эффективности работы были неясными
3. Возникли трудности с пониманием правил, регламентов работы компании
4. В первое время было сложно находить необходимую информацию о внутрикорпоративных процессах (оплата труда, подача заявлений, бонусы и льготы, связь с IT-сервисом и т.п.)
5. Испытывал(а) трудности в получении доступа к корпоративным программам и системам
6. Были проблемы с пониманием функционала цифровых инструментов и программного обеспечения, необходимых для работы
7. Было сложно разобраться в организационной структуре компании (за что отвечает тот или иной отдел/специалист, к кому обратиться по возникшему вопросу)
8. Не хватало неформального взаимодействия с коллегами
9. Не чувствовал(а) внимания и не доставало обратной связи со стороны непосредственного руководителя в период адаптации
10. Испытывал(а) неловкость постоянно задавать вопросы непосредственному руководителю/ Unit HR
11. Другое _____
12. Трудностей не возникало

11. Какой из перечисленных ниже источников оказался для Вас наиболее полезным в процессе адаптации?

1. Вводный тренинг «Знакомство с компанией», проводимый Unit HR в первый рабочий день
2. Внутренний портал «Добро пожаловать в *компанию!*»
3. Портал по адаптации в кадровой системе Workday
4. Внутренний портал компании (Intranet)
5. Онлайн-курсы на учебной платформе Workday Learning

6. Офлайн-обучение, проводимое инженерами по обучению
7. Непосредственный руководитель
8. Наставник/бадди
9. Коллеги
10. Специалист по управлению персоналом
11. Затрудняюсь ответить/не хочу отвечать

12. Оцените по шкале от 1 до 5 степень Вашего согласия со следующими утверждениями (1 – полностью не согласен(а); 2 – скорее не согласен(а); 3 – затрудняюсь ответить; 4 – скорее согласен(а); 5 – полностью согласен(а))

1. Мои ожидания от работы полностью совпали с действительностью
2. Я понимаю цели и ценности компании
3. Я чувствую себя уверенно при самостоятельном выполнении рабочих задач
4. Я легко влился (влилась) в новый коллектив
5. Я вижу своё профессиональное развитие и зоны роста в рамках данной компании

3. РАССКАЖИТЕ О ВАШЕМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С ЦИФРОВЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ В ХОДЕ АДАПТАЦИИ

13. Оцените по шкале от 1 до 5 степень Вашего владения следующими программами (1 – совсем не владею; 2 – скорее не владею; 3 – затрудняюсь ответить; 4 – скорее владею; 5 – владею в полной мере):

1. Работа с электронной почтой Microsoft Outlook
2. Работа с профессиональными программами (например, монтажа, логистики, закупок, бухгалтерии)
3. Работа с программами для управления ресурсами предприятия (например, SAP, КТОС, Компас)
4. Работа с программами для управления персоналом (например, Workday)

14. В какой мере Вы готовы использовать в работе следующие цифровые инструменты? Оцените по шкале от 1 до 5, где 1 – полностью не готов(а); 2 – скорее не готов(а); 3 – затрудняюсь ответить; 4 – скорее готов(а); 5 – полностью готов(а))

1. Чат-бот
2. Мобильные приложения
3. Программы управления ресурсами предприятия, ERP/CRM-системы (например, SAP, КТОС)
4. Внутрикорпоративные онлайн-порталы (например, внутренний портал Intranet)
5. Онлайн-порталы для обучения профессиональным навыкам (онлайн-курсы)

4. РАССКАЖИТЕ О ВАШЕМ ОПЫТЕ ПОЛЬЗОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО ПОРТАЛА КОМПАНИИ (INTRANET)

15. Вы использовали портал «Добро пожаловать в *компанию!*» в Intranet в ходе адаптации?

1. Да
2. Нет (переходите к вопросу 20)

16. Чем для Вас был полезен портал «Добро пожаловать в *компанию!*» в процессе адаптации?

1. Быстро получил(а) ответы на возникающие вопросы
2. Доступна вся необходимая информация о трудовых обязанностях, правилах и процессах в компании
3. Не нужно обращаться с интересующими вопросами к Unit HR/руководителю/коллегам
4. Другое _____
5. Мне не был полезен Intranet компании

17. С какими сложностями в использовании портала «Добро пожаловать в *компанию!*» в Intranet Вы столкнулись? (пожалуйста, отметьте не более 3-х вариантов)

1. Не нашел(а) ответ на свой вопрос
2. Был найден неполный ответ, приходилось уточнять дополнительную информацию у руководителя/Unit HR
3. Сложный и длительный поиск ответа на нужный вопрос
4. Неудобное расположение информации на портале
5. Не пользовался порталом «Добро пожаловать в *компанию!*» в Intranet в ходе адаптации
6. Другое: _____
7. Трудностей не возникало

18. Насколько Вы удовлетворены использованием портала «Добро пожаловать в *компанию!*» в Intranet?

1. Полностью удовлетворен(а)
2. Скорее удовлетворен(а)
3. Затрудняюсь ответить
4. Скорее не удовлетворен(а)
5. Полностью не удовлетворен(а)

19. Что из предложенного, по Вашему мнению, может улучшить портал «Добро пожаловать в *компанию!*» в Intranet?

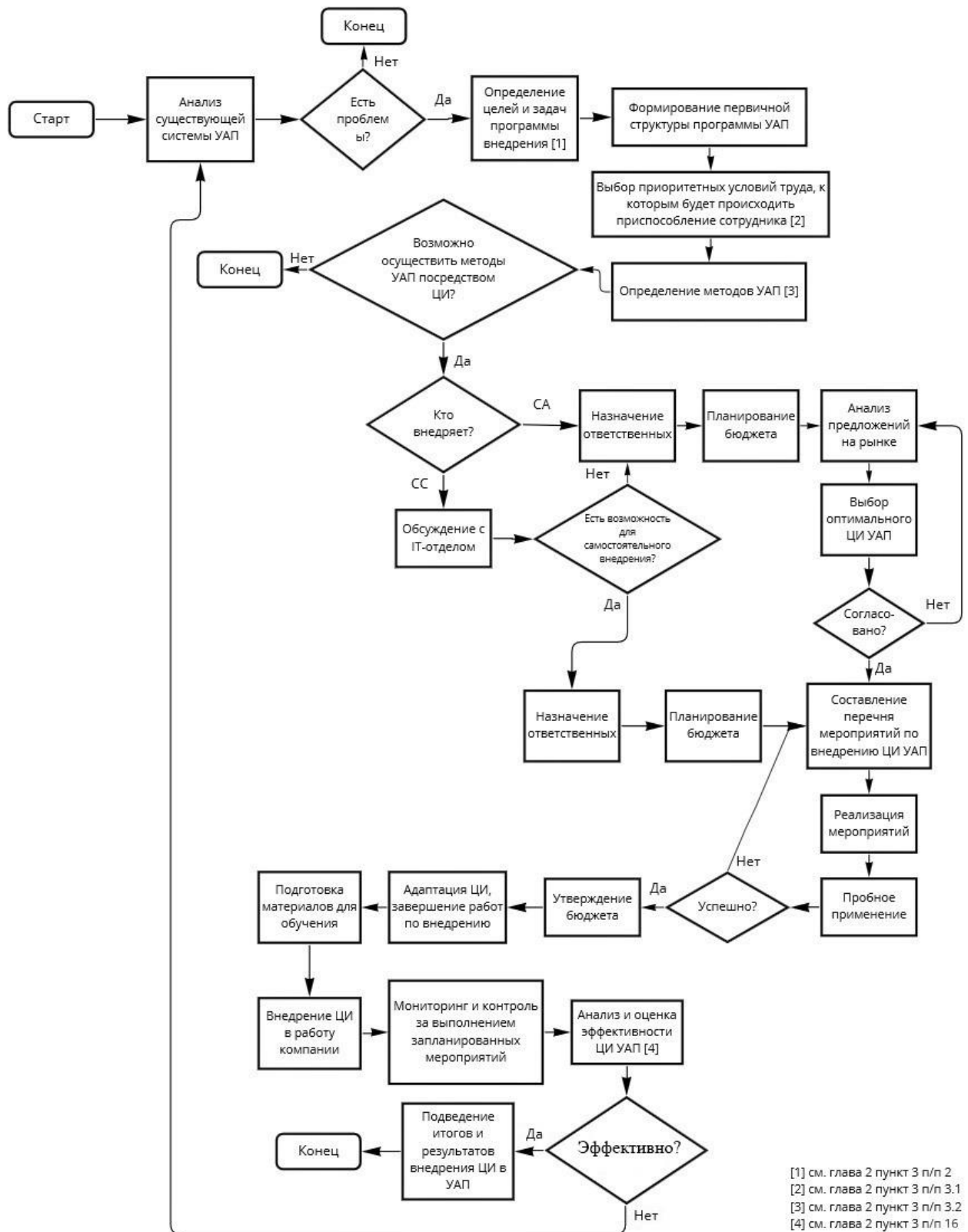
1. Дополнить внутренний портал системой гиперссылок
2. Включить форму обратной связи на портале для донесения сотрудникам службы персонала неполной или упущенной информации
3. Установить уведомления в виде рассылок о появлении новой информации на портале по адаптации для новых сотрудников
4. Добавить личный кабинет сотрудника, где будет отражена не только общая информация о сотруднике, но и включена вся необходимая информация о процессе адаптации
5. Внедрить в MS Teams чат-бот, который будет отвечать на интересующие вопросы по функционированию Intranet и общим вопросам адаптации в компании
6. Другое _____
7. Затрудняюсь ответить

20. Как Вы думаете, как Intranet, портал Worday или другой электронный помощник способен заменить помощь непосредственного руководителя, наставник/бадди, Unit HR?

	Непосредственный руководитель	Наставник/бадди	Unit HR
Может заменить в полной мере			
Может заменить частично			
Никак не может заменить			
Затрудняюсь ответить			

Благодарим Вас за участие в опросе и помощь в улучшении процесса адаптации в нашей компании!

Приложение 5. Алгоритм внедрения цифровых инструментов в управлении адаптацией персонала



Приложение 6. Предлагаемые вопросы для расширения анкеты обратной связи для новых сотрудников

1) Открытые вопросы:

1. Является ли компания / Ваши трудовые обязанности такими, какими Вы их ожидали во время трудоустройства?
2. Как Вы считаете, у Вас есть все инструменты и ресурсы для успешного выполнения работы?
3. Какая самая большая проблема, с которой Вы столкнулись на данном этапе?
4. Что мы можем сделать, чтобы помочь Вам выполнять свою работу еще лучше?
5. Что мы можем изменить или добавить, чтобы улучшить наш процесс адаптации?
6. Что Вам больше всего нравится в процессе адаптации нашей компании?
7. Есть ли что-то, что Вам не нравится в нашем процессе адаптации?

2) Шкальные вопросы:

Оцените по шкале от 1 до 10, где 1 означает «самая низкая, наихудшая оценка», а 10 – «самая высокая, наилучшая оценка»:

- свой опыт адаптации?
- свою удовлетворенность работой на данный момент?
- в какой степени, по Вашему мнению, Вы соответствуете корпоративной культуре компании-производителя подъемного оборудования?
- насколько хорошо Вы себя чувствуете в роли сотрудника компании-производителя подъемного оборудования?
- насколько хорошо Вы чувствуете себя в коллективе?

3) Вопросы на основе интервальной шкалы Лайкерта с возможностью выразить своё согласие или несогласие представленным утверждениям:

Пожалуйста, уделите несколько минут, чтобы рассказать нам, как Вы относитесь к вашей нынешней должности и компании. Выберите один из ответов по шкале от 1 до 5, где 1 – абсолютно не согласен, 2 – скорее не согласен, 3 – затрудняюсь ответить, 4 – скорее согласен, 5 – полностью согласен.

- 1) У меня есть все ресурсы, необходимые для успешного выполнения моей работы.
- 2) Мои цели четко определены.

- 3) У меня есть четкое представление о моем карьерном пути и плане продвижения по службе.
- 4) Я доволен своей карьерой и планом продвижения по службе.
- 5) На данном этапе я доволен своей работой.
- 6) Я уже чувствую себя частью моей команды.
- 7) Я уже чувствую себя частью компании-производителя подъемного оборудования.
- 8) Я чувствую, что вписываюсь в корпоративную культуру компании-производителя подъемного оборудования.
- 9) В целом, я доволен процессом адаптации.

Приложение 7. Приветственное письмо для ознакомления с подпорталом «Добро пожаловать в компанию!»

[Эмблема компании]

[Картинка с сотрудниками компании для привлечения внимания]

Добро пожаловать в компанию!

Поздравляем с началом работы!

Ознакомьтесь, пожалуйста, с материалами, которые мы для Вас подготовили. Надеемся, что они помогут Вам в первые дни:

- [Портал для нового сотрудника «Добро пожаловать в компанию!»](#), где вы найдете полезные материалы и ресурсы, которые помогут Вам быстрее освоиться в Компании.

- Раздел [«\[Название должности нового сотрудника\]»](#) подробнее представит Вам вашу должность и трудовые обязанности.

- По данной [ссылке](#) Вы сможете ознакомиться со всем необходимым Вам в работе программным обеспечением, проверить его наличие на выданных Вам устройствах.

- [Локальная](#) и [Глобальная](#) программы адаптации. Пройдите их, пожалуйста, в первые две недели работы.

- [Здесь](#) вы найдете типовые планы введения в должность. Ваш индивидуальный план вы получите у вашего руководителя.

- [В этом файле](#) вы найдете ответы на наиболее часто возникающие в процессе адаптации вопросы

[Эмблема компании со словами миссии]

[Ссылки на социальные сети компании]