

## ВОЗДЕЙСТВИЕ АКТИВНЫХ МЕТОДОВ АДАПТАЦИИ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Ю. А. Пищикова, Т. Ю. Лушникова

Челябинский государственный университет,  
Челябинск, Россия

Актуальность статьи заключена в том, что разработка и внедрение активных методов адаптации персонала на предприятии представляет из себя значительную стратегическую цель предприятия, при этом способствует решению важных стратегических задач (уменьшение объема расходов, снижение текучести персонала, эффективная адаптация работника в рабочем коллективе, снижение уровня напряженности и дискомфорта в коллективе). В процессе адаптации сотрудника решаются такие вопросы, как понимание принципов работы компании, когда человек осознает, что он несет ответственность не только за выполнение своей работы, но и за результаты деятельности всей компании.

**Ключевые слова:** адаптация, персонал, методы адаптации.

## IMPACT OF ACTIVE ADAPTATION PRACTICES ON PERSONNEL OF THE ORGANIZATION

Yu. A. Pishchikova, T. Yu. Lushnikova

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The relevance of the article lies in the fact that the development and implementation of active methods of personnel adaptation at the enterprise is a significant strategic goal of the enterprise, while contributing to the solution of important strategic tasks (reducing costs, reducing staff turnover, effective adaptation of the employee in the work team, reducing the level of tension and discomfort in the team). In the process of employee adaptation, issues such as understanding the principles of the company's work are solved, when a person understands that he is responsible not only for the performance of his work, but also for the results of the entire company.

**Keywords:** adaptation, personnel, methods of adaptation.

Опыт отечественных компаний подтверждает необходимость обучения, проведения мероприятий, обеспечивающих удачное вхождение сотрудника в коллектив, обязательность наличия у предприятия документов, регламентирующих процесс адаптации персонала. Применение компаниями метода наставничества подтверждает его эффективность в условиях российского бизнеса. Программа адаптации молодых специалистов должна качественно отличаться от программы адаптации опытных сотрудников.

Обобщенное понятие термина «молодой специалист» звучит следующим образом. Молодой специалист — лицо, в возрасте до 30–35 лет, поступающее на работу по специальности, полученной в образовательном учреждении соответствующего уровня, не имеющее опыта работы, но обладающее знаниями по данной специальности [5].

Из перечисленных факторов можно понять, что материальная составляющая не способствует адаптации молодого специалиста, так как главная цель специалиста на первом рабочем месте заключается в получение опыта работы.

Система адаптации персонала в организации строится в соответствии со следующими принципами:

- непрерывность;
- прогрессивность;
- перспективность;
- оперативность;
- экономичность;
- гибкость [8].

Рассмотрев особенности и методы адаптации молодого специалиста, далее следует обозначить, как повысить их эффективность (табл. 1).

Таблица 1

## Пути решения выявленных проблем

Проблема	Рекомендации	Проект
Не структурировано использование метода адаптации в виде наставничества, большая нагрузка на наставников	Разработка четкой программы трудовой адаптации персонала с помощью наставничества, ее внедрение и корректировка	Снижение нагрузки на наставников с помощью внедрения цифровых технологий в систему использования методов адаптации персонала.
Метод адаптации с помощью профессиональных онлайн-тренингов не контролируется руководителем/ наставником, закрепленным за новым сотрудником	Разработка и внедрение целостной программы адаптации на основе существующих механизмов и сложившегося распределения функций. Разработка новых должностных инструкций, памятки нового сотрудника, положения об аттестации. Гарантия сохранения рабочего места, достойная оплата труда	Внедрение чат-бота в работу предприятия. ООО «Форпост» предлагается внедрить инструментальную поддержку процесса использования методов адаптации персонала в виде Корпоративного Портала и чат-бота «Форпост HR-bot». Кроме чат-бота, компания продолжит использовать Корпоративный Портал.
Низкое качество использования организационных методов адаптации (возникают психологические проблемы: проблемное вхождение в коллектив, настороженное отношение работников к новичку)	Привлечение новых сотрудников к проблемам организации и общественной жизни. Психологические тренинги; мероприятия, позволяющие новичку влиться в коллектив, наставничество. Проведение общественных мероприятий и корпоративных праздников	Предлагаем разработку: 1. Проект памятки по внедрению технологии роботизации в систему использования методов адаптации персонала — приложение В. 2. Проект разработки структуры работы чат-бота для оптимизации использования методов адаптации персонала — приложение Г и Д.
Использование метода адаптации «Ознакомительная экскурсия» проходит слишком быстро	Ознакомление новых сотрудников с нормативно-правовой базой деятельности предприятия (под подпись в журналах)	
Отсутствует налаженная система контроля применения методов адаптации, в т. ч. отсутствует механизм самооценки	Все действия по адаптации проводятся под контролем начальника подразделения, который самостоятельно говорит об ошибках и достижениях новичка, направляет его, делает выводы о его профессиональной пригодности. Оптимизация системы контроля за процедурой адаптации, в т. ч. введение механизма самооценки	Проект оптимизации системы контроля за процедурой адаптации — «Лист оценки сотрудника после прохождения адаптации» — в приложении Ж

Анализируя ответы сотрудников, можно выявить сильные и слабые стороны процесса применения методов адаптации персонала, качество работы наставников:

- необходимо дополнительно использовать такие методы адаптации, как: интернет-сайт; подход, ориентированный на профессию; система наставничества; анализ документов; анкетирование; интервьюирование; чат-бот. Использование предложенных методов поможет значительно улучшить систему адаптации персонала в организации;

- формирование справочника для новичка, в котором отразить историю развития организации, цели и задачи, воплощаемые в ходе совместной работы, расписать основные обязанности сотрудника. С помощью такого справочника новому сотруднику будет проще влиться в работу, осознать свою роль в деятельности предприятия, быстрее приступить к выполнению своих обязанностей. Это значительно сократит период адаптации сотрудника.

Основной причиной разработки мероприятий по повышению эффективности применения методов адаптации [4] послужило отсутствие использования цифровых технологий, большая нагрузка на наставников, высокая текучесть кадров. При таком уровне текучести компания несет убытки, вызванные потерей времени на поиск нового сотрудника. Текучесть кадров экономически невыгодна предприятию.

Обобщая вышеперечисленные данные, можно выделить основные функции и цель предлагаемого чат-бота — помощь сотрудникам в процессе адаптации, систематизация процесса адаптации, повышение эффективности и сокращение срока адаптации нового сотрудника.

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

- вести мониторинг общения чат-бота и сотрудника;
- видеть прогресс сотрудников, находящихся в процессе адаптации;

- разрабатывать сценарии адаптации для сотрудников по определенным параметрам (должность, отдел);
- добавлять на определенный день сценарии (уведомление/поручение/опрос);
- контролировать процесс адаптации нового сотрудника (день его адаптации);

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

На основе данных, изложенных выше, предлагается материал по созданию программы использования экспресс-методов адаптации (табл. 2).

Таблица 2

Проект программы повышения эффективности применения методов адаптации

Проблема	Блок программы	Мероприятия
Не структурировано использование метода адаптации в виде наставничества, большая нагрузка на наставников	Проект	ООО «Форпост» предлагается использовать инструментальную поддержку процесса применения методов адаптации персонала в виде Корпоративного Портала и чат-бота «Форпост HR-bot».
Метод адаптации с помощью профессиональных онлайн-тренингов не контролируется руководителем/наставником, закрепленным за новым сотрудником	Обучение	Предлагаем разработку: 1. Проект памятки по внедрению технологии роботизации в систему использования методов адаптации персонала — приложение В.
Низкое качество использования организационных методов адаптации (возникают психологические проблемы: проблемное вхождение в коллектив, настороженное отношение работников к новичку)	Ориентированность	2. Проект разработки структуры работы чат-бота для оптимизации использования методов адаптации персонала — приложение Г и Д
Использование метода адаптации «Озонакомительная экскурсия» проходит слишком быстро		
Отсутствует налаженная система контроля применения методов адаптации, в т. ч. отсутствует механизм самооценки	Оценка	Проект оптимизации системы контроля за процедурой адаптации — «Лист оценки сотрудника после прохождения адаптации» — в приложении Ж

Функции «Форпост HR-bot» для внедрения в систему использования активных методов адаптации:

1. Оповещение кандидата — информирование о времени и месте выхода на работу, пакете необходимых документов.

Оповещение лиц, вовлеченных в адаптацию, — чат-бот спросит и согласует сроки у каждого, связанного с адаптацией, когда он сделает свою часть. Например, заведение учетной записи, встреча секретарем и так далее. Напоминает об окончании адаптационного периода.

2. Информирование о работе офиса — ответы на вопросы по работе в офисе — правила, места обедов, туалеты, секретные переходы.

3. Тренинги по безопасности — проведение небанальных автоматизированных тренингов по охране труда и пожарной безопасности с последующим тестированием.

4. Обязательное обучение — проведение автоматизированных тренингов по использованию информационной системы, управлению проектами.

5. План адаптации и контроль выполнения — чат-бот опросит руководителя и составит план адаптации, согласует его с ответственными лицами и специалистом, обеспечит контроль выполнения.

6. Контроль стресса при адаптации — позволяет регулярно оценивать уровень напряженности и контролировать ситуацию с сотрудником. Реализуется или путем самооценки сотрудника и оценки окружающими его состояния, или с использованием технологии распознавания эмоций по голосу.

7. Распределенный коучинг — возможность прикрепить сотрудника к нескольким наставникам или коучам, по специализации, которые смогут помочь ему в адаптации.

Сроки выполнения указаны в таблице 3.

Таблица 3

Сроки выполнения программы адаптации

Мероприятия	Ответственные лица	Сроки
Разработка четкой программы использования наставничества в системе адаптации персонала, ее внедрение и корректировка	Руководитель организации, руководители отдела, менеджеры отдела кадров	Июль — сентябрь 2022 г.

Окончание таблицы 3

Мероприятия	Ответственные лица	Сроки
Полноценная экскурсия по организации: рабочее место, знакомство с коллективом. Проведение тимбилдингов и корпоративных мероприятий	Руководитель организации, руководители отдела, менеджеры отдела кадров, наставник	Июль — сентябрь 2022 г.
Изучение нормативно-правовых документов в организации; осведомленность о специфике работы. Внедрение в систему применения методов адаптации персонала чат-бота «Форпост HR-bot» (проект в приложении Г и Д). Разработка положения о наставничестве, новых должностных инструкций, памятки нового сотрудника, положения об аттестации	Наставник, менеджер отдела кадров, менеджер по охране труда	Июль — сентябрь 2022 г.
Составление плана обучения и оценки сотрудника для постепенного усложнения задач, проведение тренингов, кейс-методов, лекции (приложение В, Г, Д, Ж)	Менеджер отдела кадров, наставник	Июль — сентябрь 2022
Проведение опроса сотрудников	Руководитель организации, менеджер отдела кадров	Июль — декабрь 2022 г.

Цель данных мероприятий — оптимизация существующего процесса адаптации персонала для повышения эффективности функционирования компании.

Поставленные задачи для реализации проекта:

- повышение финансовых результатов организации;
- улучшение социально-психологического климата и корпоративной культуры;
- снижение текучести кадров;
- повышение конкурентоспособности организации на рынке;
- повышение лояльности сотрудников в отношении организации.

В данной работе изучается технология повышения эффективности использования методов адаптации «Форпост» с помощью роботизации, поэтому будет оцениваться только эффективность внедрения «Форпост HR-bot».

Если сотрудники вдруг окажут сопротивление изменениям, можно применить подход «участие и вовлечение».

Также были разработаны обобщенные рекомендации для заинтересованных во внедрении технологии роботизации в систему использования активных методов адаптации: памятка и структура работы чат-бота [1].

Полученные результаты могут быть использованы и адаптированы в других компаниях с целью повышения эффективности активных методов адаптации персонала при помощи использования цифровых технологий.

Как только у сотрудника возникает какой-либо вопрос, HR Chatbot сможет ответить на него без промедления. Также он перенаправит сотрудника к соответствующему специалисту, если не сможет ответить на вопрос. Затраты на проект составляют 148 500 рублей (табл. 4).

Таблица 4

## Затраты на выполнение программы адаптации

Мероприятия	Затраты (руб.)
Разработка четкой программы трудовой адаптации персонала с помощью эффективного применения метода наставничества, ее внедрение и корректировка	0
Эффективное использование метода адаптации по первоначальному ознакомлению с предприятием, повышение эффективности организационных методов адаптации	40 000
Изучение нормативно-правовых документов в организации; осведомленность о специфике работы. Внедрение чат-бота «Форпост HR-bot» (проект в приложении В и Г, Д). Разработка положения о наставничестве, новых должностных инструкций, памятки нового сотрудника, положения об аттестации	80 000
Повышение эффективности метода адаптации с помощью профессиональных онлайн-тренингов	28 000
Проведение опроса сотрудника	500
<b>ИТОГО ЗАТРАТ</b>	<b>148 500</b>

Итого чистый доход предлагаемых рекомендаций составит 249 300 рублей.

Разработана программа повышения эффективности активных методов адаптации персонала с помощью использования цифровых технологий [2], включающая в себя:

- решение организационных вопросов;
- информирование сотрудника;
- организация введения в должность сотрудника;
- организация работы сотрудника в должности;
- оценка качества введения в должность нового сотрудника [6].

Также следует отметить, что чат-бот является помощником не только для нового сотрудника, но и для наставника.

Предлагаемый управляемый процесс повышения эффективности активных методов адаптации персонала с помощью использования цифровых технологий имеет такие преимущества, как: меньший риск ухода сотрудника из организации во время адаптационного периода, чувство комфорта, что приводит к расширению связей с компанией и приверженности работе, более быстрому переходу сотрудника на новую профессиональную должность и более короткая продолжительность адаптационного периода.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Есикова, Р. С. Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта адаптации персонала / Р. С. Есикова, Н. Г. Выжимова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. — 2020. — № 2 (77). — С. 46–52.
2. Жаворонкова, Я. А. Управление персоналом в международных компаниях / Я. А. Жаворонкова, Н. С. Рычихина // Проблемы экономики, финансов и управления производством. — 2017. — № 41. — С. 126–128.
3. Задворная, В. В. Управление адаптацией сотрудников на примере ПАО «АВТОВАЗ» / В. В. Задворная // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 09–10 апреля 2019 г.). — Серпухов : ООО «Эдельвейс», 2019. — С. 83–89.
4. Маслова, В. М. Управление персоналом / В. М. Маслова. — Москва : Юрайт, 2015. — 431 с.
5. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение / Е. Б. Моргунов. — Москва : Юрайт, 2014. — 561 с.
6. Перерва, П. Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена / П. Г. Перерва. — Ростов н/Д : Феникс, 2017. — 592 с.
7. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент : учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. — 3-е изд. — Москва : Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 2016. — 327 с.
8. Хомутский, Д. Ю. Управление инновациями в компании / Д. Ю. Хомутский. — Москва : Солон-пресс, 2016. — 156 с.

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Пищикова Юлия Александровна** — магистрант кафедры менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. [pischikova-11@mail.ru](mailto:pischikova-11@mail.ru)

**Лушникова Татьяна Юрьевна** — кандидат экономических наук, заведующая кафедрой менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. [lu.ta@bk.ru](mailto:lu.ta@bk.ru)

#### REFERENCES

1. Esikova R. S., Vyzhimova N. G. Sravnitel'nyy analiz otechestvennogo i zarubezhnogo opyta adaptatsii personala [Comparative analysis of domestic and foreign experience of personnel adaptation]. *Vestnik Severo-Kavkazskogo federal'nogo universiteta* [Bulletin of the North Caucasus Federal University], 2020, no. 2 (77), pp. 46–52. (In Russ.).
2. Zhavoronkova Ya. A., Rychikhina N. S. Upravleniye personalom v mezhdunarodnykh kompaniyakh [Personnel management in international companies]. *Problemy ekonomiki, finansov i upravleniya proizvodstvom* [Problems of economics, finance and production management], 2017, no. 41, pp. 126–128. (In Russ.).
3. Zadvornaya V. V. Upravleniye adaptatsiyey sotrudnikov na primere PAO «AVTOVAZ» [Management of employee adaptation]. *Sovremennyye issledovaniya problem upravleniya kadrovymi resursami* [Modern studies of problems of human resources management]. Serpukhov, Edelweis, 2019. Pp. 83–89. (In Russ.).
4. Maslova V. M. Upravlenie personalom [Personnel management]. Moscow, Yurait, 2015. 431 p. (In Russ.).
5. Morgunov E. B. Upravlenie personalom. Issledovanie, otsenka, obuchenie [Personnel Management. Research, evaluation, training]. Moscow, Yurait, 2014. 561 p. (In Russ.).
6. Pererva P. G. Samomarketing menedzhera i biznesmena [Self-marketing of a manager and a businessman]. *Rostov-on-Don, Feniks*, 2017. 592 p. (In Russ.).
7. Fatkhutdinov R. A. Strategicheskii menedzhment [Strategic management]. Moscow, Business School Intel-Sintez, 2016. 327 p. (In Russ.).
8. Khomutskii D. Yu. Upravlenie innovatsiyami v kompanii [Management of innovations in the company]. Moscow, Solon-Press, 2016. 156 p. (In Russ.).