

Подходы к формированию системы адаптации специалистов на предприятиях

Марина Н. Филатова

*Российский государственный университет нефти и газа им. И.М. Губкина
Москва, Россия, filatova.m@gubkin.ru*

Наталья С. Щербакова

*Российский университет дружбы народов
Москва, Россия, shcherbakova-ns@rudn.ru*

Аннотация. В предлагаемой работе отмечено, что адаптационный процесс сотрудников в отраслевой компании – одно из самых важных направлений современной практики в менеджменте персонала, цель которого – снижение текучести кадров и повышение результативности работы предприятий в целом. В рамках проведенного исследования, целью которого являлся анализ проблем адаптации сотрудников в отраслевых компаниях и возможностей формирования специальных адаптационных программ с учетом современных тенденций рынка, дана характеристика понятия адаптации и роли онбординга в системе кадрового менеджмента. Выделен ряд направлений адаптации новых сотрудников в контексте современных трендов развития: персонализация, направленная в процессе адаптации на конкретного сотрудника; цифровизация процессов; социализация и культурная ассимиляция; коучинг; совершенствование на основе данных по результатам оценки эффективности применяемых методов в системе адаптации. Сформированы основные правила адаптации сотрудников в компаниях на основе исследуемой практики успешного онбординга. Сделаны выводы, что поэтапное выполнение предлагаемой программы позволит снизить показатели текучести кадров и в целом повысить эффективность работы персонала предприятий.

Ключевые слова: адаптация персонала, человеческие ресурсы, система адаптации, онбординг

Для цитирования: Филатова М.Н., Щербакова Н.С. Подходы к формированию системы адаптации на предприятиях // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 3. Ч. 2. С. 159–169. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-159-169

Approaches to forming the adaptation system for specialists at enterprises

Marina N. Filatova

*I.M. Gubkin Russian State University of Oil and Gas (NIU)
Moscow, Russia, filatova.m@gubkin.ru*

Natal'ya S. Shcherbakova

RUDN University, Moscow, Russia, shcherbakova-ns@rudn.ru

Abstract. In the presented paper, it is noted that the employee adaptation process in the industry company is one of the most important areas of modern practice in human resources management which is aimed at reducing staff turnover and improving the performance of enterprises. A characteristic of the concept of adaptation and the role of onboarding in the personnel management system is given within the framework of the conducted research, the purpose of which was to analyze the issues of employee adaptation in the industry companies and the possibilities of building special adaptation programs following current market trends. A number of directions of the employee adaptation are highlighted in the context of modern development trends: personalization, which is aimed at a specific employee in the process of adaptation; digitalization of processes; socialization and cultural assimilation; coaching; improvement based on data (efficiency evaluation of the methods used in the adaptation system). The main rules of adaptation of employees in companies are formed on the basis of the studied practice of successful onboarding. It is concluded that the phased implementation of the proposed program will reduce staff turnover rates and, in general, increase the efficiency of the personnel at enterprises.

Keywords: employee adaptation, human resources, system of adaptation, onboarding

For citation: Filatova, M.N. and Shcherbakova, N.S. (2022), "Approaches to forming the adaptation system for specialists at enterprises, *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 3, part 2, pp. 159-169, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-159-169

В условиях развивающихся глобальных тенденций, турбулентности и неопределенности экономики вопросы, связанные с поиском сотрудников, отвечающим современным требованиям компаний и обладающих определенными компетенциями и навыками, приобретают важное значение на отраслевых рынках. Отдельным элементом корпоративной кадровой политики становится формирование таких социальных пропорций в характеристике персонала, которые будут способствовать росту профессионализма кадров и в целом их эффективности. В этой связи

цифровизация, а именно digital-технологии и инструменты как неотъемлемая часть современных бизнес-процессов, проникает практически во все сферы хозяйствования, позволяя минимизировать затраты и ресурсы компаний и одновременно способствовать оптимизации процессов и созданию благоприятного климата для адаптации персонала и его карьерного роста.

За последние годы HR-сектор проделал большой путь в области автоматизации и внедрения цифровых технологий, что позволило облегчить различные задачи в сфере менеджмента персонала, HR-аналитики, увеличить скорость бизнес-процессов и способствовать росту производительности труда [Сопилко, Мясникова 2021]. При этом на начальном этапе одним из наиболее важных направлений в работе кадровых служб предприятий является процесс адаптации персонала [Просвирина 2020]. С одной стороны – кадровики обладают возможностью выбора кандидатов из огромной базы данных, а с другой – сотрудники стоят перед выбором реализации своих профессиональных качеств. Но при этом главной задачей со стороны компании является ускорение процесса адаптации работника и повышение его результативности.

Адаптация работника в компании выступает одним из самых важных направлений современной практики в менеджменте персонала. Она является процессом, своеобразным механизмом управления профессиональной стороной нового сотрудника, вливания его в корпоративную культуру компании во всех сферах проявления, его взаимодействия с ее элементами [Сазыкина, Буровкина 2018].

Особое внимание уделяется молодым кадрам как наиболее перспективным с точки зрения оптимизации управленческих процессов и результативности компании [Кунина 2021]. Такие специалисты – это потенциал креативности, инициативности, энергичности, профессионального роста и т. д. Однако зачастую важность этого процесса не в полной мере осознается со стороны кадрового менеджмента, и такому элементу кадровой политики, как адаптация, не уделяется должного внимания, не создается адаптационная система с программами адаптации не только для новых молодых сотрудников, но и для всех работников предприятия в целом.

В этой связи целью предлагаемого исследования является анализ проблем адаптации сотрудников в компаниях, возможностей формирования специальных программ и технологий, учитывающих современные требования, а также наилучшие практики менеджмента.

Базисную платформу современной компании, безусловно, формируют человеческие ресурсы, поскольку именно человек обладает способностью обеспечивать эффективное управление другими ресурсами, которыми располагает организация. Именно человеческий потенциал – основа конкурентоспособности любого предприятия, и от того, насколько эффективным был выбор сотрудника, зависит качество производимой продукции и показатели его результативности. Однако, как отмечается, какой бы совершенной ни была система подбора персонала, если не уделяется внимание адаптационному периоду, то компания не получит ожидаемого результата [Горбачева, Сопилко 2021].

Специалистами отмечается проблемный характер адаптации [Меньшикова, Гребенникова 2018], связанный в первую очередь с формированием общей кадровой политики компании и выработкой определенных решений, которые должны быть направлены на ускорение процесса адаптационного периода сотрудника. В рамках различных исследований выделяют, как правило, ряд последовательных стадий адаптации: ознакомление, приспособление и ассимиляция [Смирнова, Кочеткова, Коротина 2017]. При этом выделяются также и разные ее формы, схематично представленные на рис. 1.

Специалисты отмечают, что адаптационный процесс более успешен в компаниях, где существует высокий уровень корпоративной культуры, сплоченный коллектив с устоявшимися ценностями и мн. др. [Kovaleva et al. 2019], а результирующими показателями определяются показатели текучести кадров, производительность, принятие этой культуры, способность к коммуникациям и т. д.

Каждый новый сотрудник, устраиваясь на работу, несмотря на имеющийся профессиональный опыт и навыки, преследует, как

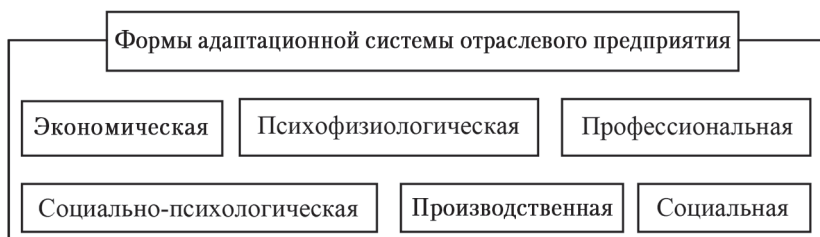


Рис. 1. Формы адаптационной системы предприятия
Источник: составлено авторами на основе материалов
[Меньшикова, Гребенникова 2018]

правило, цель карьерного роста в будущем. Компания же со своей стороны, оценивая компетенции сотрудника, стремится раскрыть его потенциал и выстроить траекторию развития в пределах выработанной системы “Talent management” [Еремина, Аккер 2022], в рамках которой важное значение имеет ступень адаптации, в частности онбординг. Согласно результатам исследований, проведенных известной компанией BCG-групп, отмечается, что система адаптации по важности занимает основное место наряду с самим наймом в кадровой политике компании в обеспечении успешности всего бизнеса. Хотя в России этому процессу не всегда уделяется особое внимание, и зачастую этот процесс определен второстепенным. Но тем не менее те компании, которые стремятся повышать свою результативность и конкурентоспособность на рынке, стремятся к постоянному совершенствованию процессов адаптации, которая сегодня стала не просто приемом на работу, знакомством сотрудника с коллективом и описанием его функционала, а целым комплексом поэтапных мероприятий. Такие мероприятия разрабатываются с учетом всех современных тенденций на рынке труда, отраслевой специфики компаний, имеющихся ресурсов и т. д.

Адаптационная система персонала на каждом предприятии имеет свою специфику в зависимости от отрасли хозяйствования и подходов к кадровой политике, включая набор различных методов и использование множества инструментов, в качестве которых могут быть, например, беседы, тренинги, игры, тимбилдинг, экскурсии, в том числе виртуальные, брошюры, справочники и мн. др. [Петрова, Макарова 2019]. Эффективная программа адаптации, которая является частью корпоративной системы компании, имеет особую важность и выгоду как для всего менеджмента компании – сокращение адаптационного периода, вероятности совершения ошибок, текучести персонала и роста производительности, так и для отдельного работника – удовлетворенность работой, мотивация, быстрое становление частью коллектива, рост и реализация своих компетентностных возможностей и ожиданий при достижении поставленных задач и общей цели компании [Калинкин 2020].

Прежде чем описать цели и составляющие адаптационного процесса, попробуем разобраться в понятии самой адаптации и роли онбординга в ней. Некоторыми специалистами эти понятия считаются тождественными [Татарчук 2020], определяются как процесс знакомства нового работника с коллективом, функционалом и текущей работой, рабочим местом, нормативными актами и т. д. Однако можно утверждать, что не все так просто. Онбординг является комплексным понятием, включающим ряд

мероприятий, которые направлены на включение и в дальнейшем погружение нового сотрудника в атмосферу рабочего ритма компании, в ее социальную среду, в ее устои и принципы, в ее корпоративную культуру [Михайлов, Федулов 2022]. Этот процесс достаточно длительный и непростой. Как правило, адаптация – более широкое понятие, чем онбординг. Адаптация скорее включает в себя его как этап, являющийся частью всей адаптационной системы, однако, как подчеркивалось ранее, онбординг может выступать и синонимом в широком смысле. В нашем исследовании мы используем более широкое, по нашему мнению, понятие в кадровом менеджменте – адаптация.

Согласно данным, опубликованным на HR-Portal¹, сотруднику для достижения полной производительности требуется порядка 8 месяцев адаптационного периода. Компании, внедряющие эффективные методики онбординга, обладают низкими показателями текучести кадров и повышают свою производительность на 70%. Исследования Allied Workforce Mobility Survey показывают, что при неэффективном онбординге компании теряют порядка 20% новых сотрудников уже в первый месяц, а затем столько же еще в течение года. Таких результатов, используя все возможности цифровизации, в настоящее время можно достигать и в условиях удаленной работы и дистанционного контакта с новыми сотрудниками [Архипова 2020].

За последнее десятилетие сфера HR претерпела большие изменения, стремительно меняя подходы к управлению человеческими ресурсами. В отчетах ведущих мировых консалтинговых компаний², отражающих основные тренды этой сферы, представлено множество тенденций (цифровизация сферы, применение искусственного интеллекта, удаленный формат работы, сторителлинг и мн. др.). В рамках таких трендов мы выделили ряд направлений адаптации новых сотрудников, среди которых следующие:

- персонализация, направленная в процессе адаптации на конкретного сотрудника (длительный период HR-менеджмента, в частности процесс адаптации, которому вовсе не уделялось должного внимания, фокусировался на стандартизации и универсальности, однако сегодня происходит переориентация в сторону индивидуализации потребностей и подхода к каждому индивиду);

¹ Онбординг сотрудников: что это и как проводить. URL: <https://hr-portal.ru/article/onboarding-sotrudnikov-chto-eto-i-kak-provodit> (дата обращения 15 июня 2022).

² Global Human Capital Trends 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата обращения 15 июня 2022).

- цифровизация процессов (автоматизация, внедрение технологических инструментов: применение IT-технологий, например AR или VR (технологии дополненной и виртуальной реальности), геймификация и т. д. [Просвирина 2020]);
- социализация и культурная ассимиляция (создание возможности общения в неформальном формате с коллективом посредством социальных сетей, внедрение различных мероприятий, которые позволяют новому сотруднику быть частью корпоративной культуры компании и т. д.);
- коучинг (buddy programs) (это модель развития так называемого наставничества – закрепления за новым сотрудником наставника, ментора. Метод наставничества весьма распространен в современной практике HR-менеджмента, поскольку универсален и весьма эффективен в системе отраслевых компаний [Воропанова 2021]). Вектор развития коучинга имеет направленность на совершенствование традиционных подходов к управлению человеческими ресурсами, одновременно способствуя росту квалификации персонала и его ответственности на рабочем месте, снижая в итоге текучесть компетентных работников;
- совершенствование на основе данных по результатам оценки эффективности применяемых методов в системе адаптации (через критерии удовлетворенности, разработку субъективных и объективных показателей эффективности, а также – интегральная система оценки эффективности адаптационных программ).

Так, например, интегральный подход к системной оценке адаптации персонала позволяет делать упор не только на сами критерии эффективности и их разработку, но и на оценку влияния различных экзогенных и эндогенных факторов экономической системы в целом, определяя при этом степень взаимозависимости всех составляющих элементов друг от друга.

Большинство отечественных отраслевых предприятий, как показывает практика, сталкивается со следующими проблемами: многие кадровые службы формально подходят к этому этапу; низкое качество наставничества в силу того, что такая система, как правило, не оплачивается; низкий уровень лояльности к новичкам, что порождает дискомфорт, неуверенность и мн. др.; высокая текучесть кадров как результат неэффективного онбординга.

Основываясь на опыте и передовых практиках зарубежных компаний [Еремина, Чупрова, Шешина 2021], можно отметить тот факт, что если новый сотрудник достаточно быстро включа-

ется в рабочие процессы компании, то есть происходит сокращение адаптационного периода, то компания также быстро ощущает прирост показателя производительности этого работника. А если же онбординг неэффективен, то уже в течение полугода практически половина принятого персонала уходит из компании в поисках новой работы. На основе исследуемой практики успешного онбординга были сформированы основные правила адаптации (рис. 2).

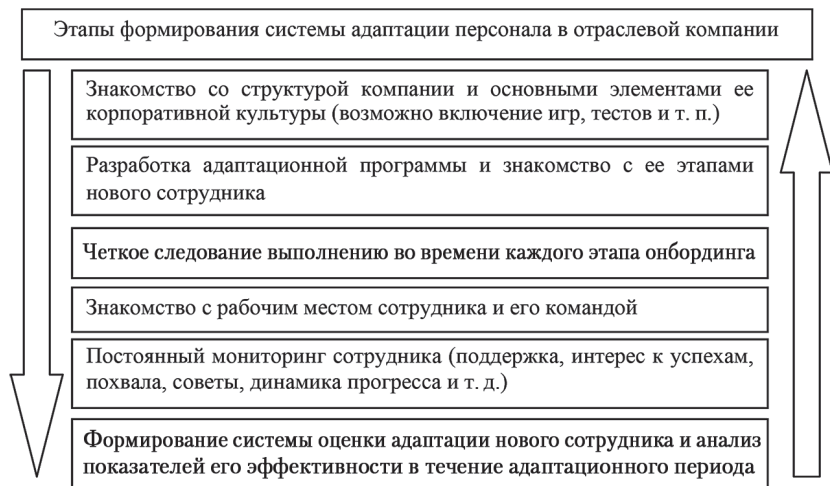


Рис. 2. Основные этапы системы адаптации в компании

Источник: составлено авторами

На основе такого подхода, выполняя поэтапно все мероприятия сформированной программы, можно в результате снизить показатели текучести кадров, сократить адаптационный период, внедрить эффективную систему наставничества, переформатировать отношение новых сотрудников из негативного дискомфортного состояния в благоприятный, позитивный настрой, нацеленный на возможности реализации своих компетенций в наивысшей степени и в целом улучшить психологическую обстановку в коллективе.

Таким образом, можно отметить, что лишь четко сформированный план адаптационной программы и организация его внедрения в систему кадровой политики компании приведет к успешному результату работы нового работника и позволит повысить его производительность труда. Формирование адаптации

онной системы является сложной многоаспектной программой, решающую которую необходимо воссоединение различных инструментов и подходов в соответствии с поставленными целями. В конечном итоге формируется система онбординга, позволяющая работнику ознакомиться с новым местом работы и постепенно вливаться в корпоративную среду, эффективно реализуя свои компетенции и повышая в итоге результативность компании.

Литература

- Архипова 2020 – *Архипова Н.И.* Современное состояние и перспективы развития дистанционной занятости // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2020. № 4. С. 8–21. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-8-21.
- Воропанова 2021 – *Воропанова Ю.В.* Адаптация персонала на производстве // Социальные и экономические системы. 2021. № 5 (23). С. 124–136.
- Горбачева, Сопилко 2021 – *Горбачева В.В., Сопилко Н.Ю.* Человеческий ресурс как основной фактор внедрения и развития систем бизнес-аналитики на промышленном предприятии // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 4. С. 22–30.
- Еремина, Аккер 2022 – *Еремина И.Ю., Аккер В.М.* Управление талантами в нефтегазовых компаниях: развитие и оценка // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2022. № 3 (207). С. 47–51. DOI: 10.33285/1999-6942-2022-3(207)-47-51.
- Еремина, Чупрова, Шешина 2021 – *Еремина И.Ю., Чупрова А.В., Шешина А.А.* Влияние адаптации и мобильности человеческого капитала на развитие инновационных процессов в нефтегазовых компаниях // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2021. № 2. С. 16–21. DOI 10.33920/pro-3-2102-02.
- Калинкин 2020 – *Калинкин Е.В.* Цифровые технологии: формирование кадровой политики // Уровень жизни населения регионов России. 2020. Т. 16. № 1 (126). С. 75–84.
- Kovaleva et al. 2019 – *Kovaleva E.A., Aghazade I.A., Olabode J.A., Moukarram A.I.* Corporate culture and effectiveness // Экономика и предпринимательство. 2019. № 3 (104). С. 698–704.
- Кунина 2021 – *Кунина Е.В.* Роль организационных инноваций в развитии предприятий РФ // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2021. № 1. С. 16–27. DOI: 10.28995/2073-6304-2021-1-16-27.
- Меньшикова, Гребенникова 2018 – *Меньшикова М.А., Гребенникова М.А.* Роль системы адаптации персонала в деятельности организации // Политика, экономика и инновации. 2018. № 6 (23). С. 1–6.
- Михайлов, Федулов 2022 – *Михайлов А.А., Федулов В.К.* Адаптация персонала к корпоративной культуре // Управленческий учет. 2022. № 2–2. С. 285–291.
- Петрова, Макарова 2019 – *Петрова Е.А., Макарова В.В.* Оценка эффективности адаптации персонала в производственной компании // Экономика труда. 2019. Т. 6. № 1. С. 399–406. DOI: 10.18334/et.6.1.40078.

- Просвирина 2020 – *Просвирина Н.В.* Особенности автоматизации процесса адаптации персонала в организации // Вестник Академии знаний. 2020. № 37 (2). С. 273–279.
- Сазыкина, Буровкина 2018 – *Сазыкина О.А., Буровкина М.М.* Кадровая политика и кадровая стратегия современной компании // Друкеровский вестник. 2018. № 2 (22). С. 104–110.
- Смирнова, Кочеткова, Коротина 2017 – *Смирнова А.В., Кочеткова Р.М. Коротина Е.В.* Адаптация персонала: ее формы и виды. Особенности адаптации молодых специалистов // Вестник УлГТУ. 2017. № 4. С. 59–61.
- Сопилко, Мясникова 2021 – *Сопилко Н.Ю., Мясникова О.Ю.* Основные тренды цифровой трансформации экономики государств ЕАЭС // Вопросы региональной экономики. № 2 (47). С. 207–213.
- Татарчук 2020 – *Татарчук А.А.* Роль онбординга в адаптации новых сотрудников // Теории, школы и концепции устойчивого развития науки в современных условиях: сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа: ОМЕГА САЙНС, 2020. С. 185–187.

References

- Arkhipova, N.I. (2020), “Current state and prospects for the development of the distance employment”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 8-21, DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-8-21.
- Eremina, I.Yu., and Akker, V.M. (2022), “Employees talent management on the example of oil and gas companies. Development and evaluation”, *Issues of economics and management of oil and gas complex*, no. 3 (207), pp. 47-51, DOI: 10.33285/1999-6942-2022-3(207)-47-51.
- Eremina, I.Yu., Chuprova, A.V. and Sheshina, A.A. (2021), “The impact of adaptation and mobility of the human capital on development of innovative processes in the oil and gas companies”, *Rationing and remuneration of labor in industry*, no. 2, pp. 16-21, DOI: 10.33920/pro-3-2102-02.
- Gorbacheva, V.V. and Sopilko, N.YU. (2021), “Human resource as the main factor in the implementation and development of the business intelligence systems in an industrial enterprise”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 22-30, DOI: 10.28995/2782-2222-2021-4-22-30.
- Kalinkin, E.V. (2020), “Digital Technologies. Creating a Human Resource Base”, *Living Standards of the Population in the Regions of Russia*, vol. 16, no. 1 (126), pp. 75-84.
- Kovaleva, E.A., Aghazade, I.A., Olabode J.A. and Moukarram, A.I. (2019), “Corporate culture and effectiveness”, *Economics and Entrepreneurship*, no. 3 (104), pp. 698-704.
- Kunina, E.V. (2021), “The role of organizational innovations in the development of Russian enterprises”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 1, pp. 16-27, DOI: 10.28995/2073-6304-2021-1-16-27.
- Men'shikova, M.A., and Grebennikova, M.A. (2018), “The role of the personnel adaptation system in an organization”, *Politics, economics and innovations*, no. 6 (23), pp. 1-6.
- Mikhailov, A.A. and Fedulov, V.K. (2022), “Personnel adaptation to corporate culture”, *Management accounting*, no. 2–2, pp. 285-291.

- Petrova, E.A. and Makarova, V.V. (2019), "Evaluation of the adaptation effectiveness of the staff in manufacturing company", *Russian Journal of Labor Economics*, no. 6 (1), pp. 399-406, DOI: 10.18334/et.6.1.40078.
- Prosvirina, N.V. (2020), "Specifics of the automation process in adaptation of personnel in the organization", *Bulletin of the Academy of Knowledge*, no. 37 (2), pp. 273-279.
- Sazykina, O.A. and Burovkina, M.M. (2018), "HR policy and HR strategy of a modern company", *Drukerovskii vestnik*, no. 2 (22), pp. 104-110.
- Smirnova, A.V., Kochetkova, R.M. and Korotina, E.V. (2017), "The personnel adaptation. Its forms and types. Specifics in the young specialists adaptation", *Bulletin of UISTU*, no. 4, pp. 59-61.
- Sopilko, N.Yu. and Myasnikova, O.Yu. (2021), "The main trends of digital transformation in the economy of the EAEU countries", *Regional economic issues*, no. 2 (47), pp. 207-213.
- Tatarchuk, A.A. (2020), "The role of onboarding in the adaptation of new employees", *Teorii, shkoly i konceptsii ustoichivogo razvitiya nauki v sovremennykh usloviyakh: sbornik statei Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoi konferentsii [Theories of Schools and Concepts for Sustainable Development of Science in Modern Conditions. Collection of Articles from the International Scientific-Practical Conference]*, OMEGA SAJNS, Ufa, Russia, pp. 185-187.
- Voropanov, Yu.V. (2021), "Employee onboarding in the workplace", *Social and economic systems*, no. 5 (23), pp. 124-136.

Информация об авторах

Марина Н. Филатова, доктор социологических наук, профессор, Российский государственный университет нефти и газа имени И.М. Губкина, Москва, Россия; 119991, Россия, Москва, Ленинский пр., д. 65; filatova.m@gubkin.ru

Наталья С. Щербакowa, кандидат экономических наук, доцент, Российский университет дружбы народов, Москва, Россия; 117198, Россия, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6, shcherbakova-ns@rudn.ru

Information about the authors

Marina N. Filatova, Dr. of Sci. (Sociology), professor, Gubkin Russian State University of Oil and Gas (NIU), Moscow, Russia; bld. 65, Leninskii Avenue, Moscow, Russia, 119991; filatova.m@gubkin.ru

Natal'ya S. Shcherbakova, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia; bld. 6, Miklukho-Maklay Street, Moscow, Russia, 117198; shcherbakova-ns@rudn.ru