

УДК 331.108.38

*О.Б. Главатских***АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

Понятие «цифровая экономика» как аналог английского словосочетания «digital economy» достаточно новое, вошедшее в научный оборот лишь четверть века тому назад [1]. Переход нашей страны к цифровой экономике значительно изменил требования к предпринимательству в направлении его интеллектуализации, формирования институтов развития и управления инфраструктурой [2]. Согласно программе Правительства РФ в рамках реализации Указа Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.», цифровая трансформация требует пересмотра парадигмы управления и в сфере человеческих ресурсов, затрагивая все ее функциональные подсистемы, в том числе и адаптационный процесс [3]. Адаптация персонала в условиях цифровизации становится приоритетной составляющей персонал-менеджмента. В процессе прохождения испытательного срока адаптанту необходимо быстро освоить организационные требования, режим труда и отдыха, правила внутреннего распорядка. Работник-новичок должен соотнести свои ценностные установки, потребности, принципы с принятыми в коллективе нормами, правилами, корпоративными ценностями, традициями, поскольку успех организации зависит не только от правильно выстроенных бизнес-процессов, современного оборудования, но и от желания сотрудников трудиться с полной отдачей, максимально эффективно уже на этапе адаптации [4]. В работе раскрывается сущность адаптации персонала, предложены варианты разработки адаптационных программ с учетом специфики организаций и видения руководства в отношении оптимизации адаптационного процесса, направленного на минимизацию уровня текучести кадров.

Ключевые слова: цифровая экономика, цели адаптации, управление адаптацией, адаптационная программа, адаптационные мероприятия, эффективность адаптации, адаптационный процесс, период адаптации.

DOI: 10.35634/2412-9593-2022-32-2-216-222

Управление персоналом в условиях цифровой экономики представляет собой систему, которая является важной частью производственного менеджмента и политики организации. В современных условиях жесткой конкуренции побеждают и преуспевают те организации, у которых имеется высококвалифицированный персонал, способный оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды и быстро обучаться. Адаптация как функция управления персоналом имеет важные цели и задачи, среди которых [5]:

- сокращение уровня текучести кадров среди сотрудников, проработавших менее года;
- снижение временных затрат со стороны руководителя или коллег;
- оптимально быстрое вхождение нового работника в трудовые процессы;
- максимально быстрое усвоение организационных норм, формальных и неформальных правил поведения, корпоративных ценностей и установок;
- минимизация организационных конфликтов по вине новичков;
- снижение издержек на поиск и отбор работников;
- формирование позитивного настроя.

Успешность адаптации во многом зависит от условий, в которых она осуществляется. Рассмотрим некоторые из них [6]:

- ведение профориентационной работы среди школьников и учащихся колледжей, вузов;
- осуществление качественной первичной оценки при отборе персонала;
- выстраивание оптимальной адаптационной системы в организации;
- выстраивание оптимальной системы оценки новичков в период испытательного срока;
- внедрение современных методов первичного обучения или стажировок в период адаптации;
- формирование положительного имиджа организации среди новых работников.

Адаптационный процесс является сложным по причине того, что все работники разные: они имеют свои жизненные принципы, ценностные установки, набор профессиональных, личностных, деловых качеств, профессиональных устремлений, желание работать. Несмотря на все существующие различия, можно выделить несколько основных этапов его прохождения.

Этап 1. Определение базовых навыков адаптантов

На первом этапе следует оценить основные знания, умения, навыки работника-новичка. В процессе разработки программы адаптации на данном этапе целесообразно предложить несколько вариантов прохождения последующих стадий. Так, если адаптант показывает хорошие или выдающиеся результаты, последующие этапы могут носить ускоренный, ознакомительный характер. В случае низких результатов следует задуматься о более детальной проработке адаптационного процесса или отказать работнику в дальнейшем трудоустройстве.

Этап 2. Профессиональная ориентация

Второй этап подразумевает ознакомление работника-новичка с традициями организации, ее нормативными актами, общими требованиями, нормами поведения, а также непосредственными должностными обязанностями. На данном этапе необходимо разработать программу по введению в организацию с привлечением руководства, показом видеороликов о достижениях компании, ее положительных сторонах, стратегии развития.

Этап 3. Приспособление

На третьем этапе работник-новичок, проработав некоторое время в организации, начинает постепенно привыкать к своей роли и месту в коллективе, учится выстраивать конструктивные взаимоотношения с коллегами и руководителем, а также постепенно нарабатывает практический опыт. На данном этапе следует разработать программу первичного обучения или стажировки, включающую в себя как профессиональные аспекты, так и психологические, позволяющие быстрее освоить корпоративные ценности и влиться в коллектив без конфликтов и стрессов.

Этап 4. Функционирование

Завершающим этапом адаптационного процесса становится полное освоение работником-новичком всех видов адаптации. На этом этапе преодолеваются все спорные моменты, разрешаются конфликты, происходит выстраивание правильного производственного поведения, а работник начинает трудиться максимально эффективно наравне со своими коллегами. Как показывает практика, основными критериями успешного прохождения адаптационного периода является полная интеграция работника-новичка с производственным коллективом.

По результатам теоретических исследований можно выделить два подхода к формированию адаптационных программ. Рассмотрим более подробно каждый из них. Структура программы по варианту 1 следующая:

1. Введение в организацию (продолжительность 1-2 дня).
2. Введение в трудовой коллектив (продолжительность 2-4 недели).
3. Освоение функционала (продолжительность до года) [7].

На этапе введения в организацию проводится офисный тур по всем подразделениям компании. Работник-новичок знакомится с месторасположением основных структур, столовой, санузлов. На данном этапе адаптант проходит вводный инструктаж по технике безопасности, работнику могут демонстрироваться рекламные ролики об успехах и достижениях организации, проходит обсуждение Корпоративного кодекса, проводятся групповые беседы с руководством компании и/или топ-менеджерами. В результате прохождения данного этапа работник-новичок должен усвоить первичную информацию об организации, о необходимости носить униформу (если это принято), формах и системах оплаты труда, правилах трудового распорядка, а также длительности прохождения испытательного срока и формах отчетности по его истечении.

Второй этап посвящен изучению специфики работы структурного подразделения, в котором будет трудиться новичок. За ним закрепляется наставник, а в случае его отсутствия руководитель выделяет время в своем расписании для работы с новым сотрудником. Адаптант изучает положение об отделе, осваивает тонкости работы с другими структурными подразделениями, уровень сложности предстоящей работы, формальные и неформальные правила, принятые в данном структурном подразделении. В результате прохождения этапа работник усваивает принципы и специфику деятельности отдела, виды и методы деловых коммуникаций, правила и формы отчетности, принятые в структурном подразделении, обязательность ношения униформы и т. д.

Завершающим этапом в программе адаптации является введение в должность или освоение функциональных обязанностей. На данном этапе проводятся запланированные встречи с руководителем структурного подразделения, формируется и утверждается план работы с наставником в период

адаптации, выбираются способы обучения в зависимости от имеющихся у новичка знаний, умений, навыков, осваивается стиль руководства, принятый в подразделении, изучаются должностные инструкции, а также расписываются мероприятия, которые необходимо освоить и выполнить в период испытательного срока. В результате прохождения данного этапа работник-новичок должен освоить особенности должности, на которую его приняли, ее имиджевую составляющую, перспективы профессионального и финансового роста, критерии оценки результатов работы, в качестве которых могут выступать ключевые показатели эффективности, нашедшие в последнее время широкое распространение в практике работы современных компаний.

Второй вариант адаптационной программы подразделяет ее на два вида: общую и специализированную программы [7].

Структура общей программы:

- основные представления об организации;
- кадровая политика;
- структура социального пакета и оплаты труда;
- правила техники безопасности и охраны труда и т. д.

Структура специализированной программы:

- особенности структурного подразделения, его функций;
- права и обязанности;
- формы отчетности;
- нормы и правила поведения.

Общая программа нацелена на усвоение общепринятых норм и правил, поэтому ее основными элементами являются общие представления о предприятии, его истории, традициях, стандартах, специфике выпускаемой продукции, особенности организационной структуры управления и руководства. Данная программа рассматривает также вид и структуру кадровой политики, HR-бренд, политику поощрения и наказания, виды и формы материального и нематериального стимулирования и т. д.

Специализированная программа значительно отличается от общей в силу специфики работы разных структурных подразделений. В ходе освоения этого раздела программы новичок изучает положение об отделе и особенности его функционирования, осваивает тонкости работы с другими структурными подразделениями, уровень сложности предстоящей работы, формальные и неформальные правила, формы и периодичность отчетности, принятые в данном подразделении, усваивает роль и место отдела в общей структуре управления и т. д.

С целью оперативного управления процессом адаптации необходимо регулярное проведение его мониторинга. Мониторинг адаптационного процесса представляет собой сгруппированное регулярное наблюдение за процедурой адаптации, принципами ее проведения, а также факторами, оказывающими влияние на него. В результате мониторинга появляется информация о состоянии адаптационной системы, ее проблемных зонах, позволяющая делать прогнозы об успешности этой системы в процессе принятия управленческих решений. Мониторинг адаптационного процесса состоит из нескольких стадий [8; 9].

На первой стадии проводится анализ существующей процедуры адаптации в зависимости от целей и задач, стоящих перед ней.

На второй стадии подбирается социологический инструментарий проведения мониторинга, исходя из целей и задач, а также возможностей организации. Так, инструментарий может быть авторским, разработанным в конкретной организации, или же предприятием могут использоваться известные опросники. На данной стадии также принимается решение о том, кто будет участвовать в проведении мониторинга, будут ли это только сотрудники организации или следует привлекать внешних консультантов.

На третьей стадии изучается социально-психологический климат и другие условия, способствующие или мешающие проведению мониторинга.

На четвертой стадии «снимается слуховой фон», анализируется точка зрения адаптантов о целесообразности и актуальности предлагаемых изменений.

Завершается мониторинг стадией сопровождения предлагаемых мероприятий и оценкой их эффективности.

В большинстве случаев оценка эффективности адаптационных программ представляет собой процесс сопоставления полученных в ходе ее проведения характеристик с желаемым результатом.

Используемые методы оценки можно условно разделить на количественные и качественные. Количественные методы по своей сути более формальны и отличаются массовостью [10].

Одним из наиболее часто используемых количественных методов является анкетный опрос, который может быть как анонимным, так и адресным. Вопросы анкеты могут быть только открытыми и закрытыми, также может использоваться комбинированный вариант. Благодаря простоте применения и скорости обработки данных, анкетный опрос может использоваться в комплексе с другими методами оценки эффективности предлагаемых мероприятий. Данный метод используется для выявления недостатков адаптационной программы, учитывает мнения адаптантов, а также позволяет выявить особенности темперамента, коммуникабельности, склонности к конфликтам, инициативности, мотивационной сферы работников-новичков. Анкеты могут разрабатываться непосредственно внутри организации с учетом ее специфики, отраслевой принадлежности, уровней адаптантов. В случае отсутствия штатных социологов могут использоваться авторские методики, в числе которых многофакторные личностные опросники, опросники на выявление уровня лояльности, эмоциональных особенностей, мотивационных установок работников-новичков, вопросники на стрессоустойчивость, склонность к конфликтности, профессиональному выгоранию, психологической устойчивости, шкалы тревожности, опросники на выявление отношения к самому себе с целью определения завышенного, заниженного и реального отношения к себе, своим возможностям.

Следующим по частоте использования является метод тестирования, представляющий собой набор вопросов, объединенных в группы таким образом, чтобы максимально точно оценить знания, умения, навыки адаптантов или их психологические особенности. С целью определения профессиональных особенностей, связанных со спецификой деятельности, разрабатываются тесты на профессиональную пригодность. К числу наиболее часто используемых тестовых методик можно отнести тесты на определение структуры интеллекта Амтхауэра или Равена [11]. Среди тестов на профпригодность наиболее часто используется тест Люшера. Независимо от того, какие тестовые методики применяются в конкретных условиях, все они имеют ряд недостатков, в числе которых отсутствие полноты и достоверности информации, ее искажения, так как на успех прохождения теста оказывает влияние настроение тестируемого, его физическое состояние, стремление давать социально значимые ответы. Данный вид оценки целесообразно использовать в качестве дополнительного метода.

Качественные методы оценки эффективности представляют собой неформальные способы получения информации путем анализа незначительного по объему материала [12].

Самым распространенным качественным методом является собеседование (интервью). Существует множество техник проведения собеседования. Наиболее популярными в последнее время являются стресс-интервью, ситуационные или метапрограммные интервью. Данный метод отличается от других тем, что позволяет адаптанту в большей степени продемонстрировать свои деловые, профессиональные и личностные качества. В ходе собеседования интервьюер задает вопросы, требующие развернутых ответов, стараясь не вести открытого диалога, не высказывать своего мнения по тому или иному вопросу, давая возможность адаптанту высказаться. Основная задача в ходе проведения собеседования заключается в активном выслушивании собеседника, поскольку главная цель состоит в получении достоверной информации.

Как было упомянуто выше, существует несколько техник проведения интервью. В частности, стресс-интервью позволяет определить уровень стрессоустойчивости, что является важным аспектом в работе с людьми. Поведенческое интервью определяет опыт и способности адаптанта, а также умение применять их в разных обстоятельствах. Особое внимание следует уделить ситуационным интервью. Правильно подобранные мини-кейсы позволяют определить уровень базовых компетенций адаптантов, что особенно актуально для второго и третьего уровней. В ходе собеседования интервьюер может оценить систему ценностей адаптантов, умение принимать управленческие решения, работать в условиях многозадачности, цейтнота и т. д. [13].

Следующим методом качественной оценки является экспертная оценка. В качестве экспертов могут выступать наставник адаптанта, его коллеги и руководитель структурного подразделения. Эксперты могут оценивать работника-новичка при помощи разработанных бланков, где в виде шкал даются ответы на вопросы, или в виде отзыва (характеристики), где в произвольной форме могут описываться деловые, профессиональные, личностные качества адаптанта, результаты, достигнутые в процессе прохождения адаптационной программы, прогресс развития и пр. Также могут использоваться листы контроля, которые заполняют наставник и руководитель структурного подразделения [14].

Еще одним из качественных методов оценки адаптационной программы персонала является анализ документов. Как правило, качество и оперативность оформленных документов говорят о педантичности, аккуратности, внимательности, ответственности работника-адаптанта. В процессе анализа правильности оформления отчетных документов делается вывод о способности или неспособности работника трудиться в той или иной должности, о необходимости дополнительного обучения, продления срока адаптации. Помимо количественных и качественных методов существуют и комбинированные методы оценки эффективности адаптационных программ, содержащие признаки как тех, так и других. К числу таких методов можно в первую очередь отнести ситуационные задачи, представляющие собой всестороннее описание ситуации, с которой может столкнуться работник-новичок. Например, это может быть ситуация с проблемным посетителем или с ненадежным поставщиком. При этом точность ответа может определяться не только скоростью нахождения решения в условиях нехватки данных, но и многовариантностью предлагаемых решений, что позволяет оценить нестандартность мышления и умение принимать оптимальные решения в условиях риска и неопределенности.

Рассмотрев основные методы оценки эффективности адаптационных программ, можно сделать вывод о том, что все они имеют как очевидные преимущества, так и недостатки. Поэтому практики стараются создавать в своих организациях собственный инструментарий, максимально отражающий специфику работы организации, ее отраслевую принадлежность, а также минимизировать ошибки в процессе проведения оценочных мероприятий, особенно если речь идет об использовании зарубежных методик, не адаптированных под российскую ментальность, отличающуюся в разных регионах.

Исследуя основные тенденции, происходящие в сфере адаптации, можно с уверенностью сказать, что в современных условиях работники на разных адаптационных уровнях испытывают регулярную потребность в помощи со стороны руководства, наставников, кураторов или коллег. В этой связи актуальными являются антикризисные адаптационные мероприятия, предусматривающие своевременность постановки задач перед адаптантами. В качестве эффективных мероприятий могут использоваться [15]:

- техники мгновенного снятия стресса или мероприятия по стресс-менеджменту;
- тренинги по командообразованию, управлению организационными конфликтами с проработкой моделей поведения в конфликтных ситуациях;
- мероприятия по управлению корпоративной культурой с элементами отработки усвоения корпоративных ценностей;
- мероприятия по первичному обучению и отработке профессиональных навыков, умений, необходимых для конкретного вида трудовой деятельности;
- тренинги по тайм-менеджменту;
- мероприятия по оптимизации условий и организации труда;
- работа с сопротивлениями в процессе организационных изменений, что наиболее актуально для адаптантов второго и третьего уровня;
- мероприятия по информационному сопровождению адаптационного процесса;
- техники делегирования полномочий и др.

Таким образом, эффективность адаптации персонала определяется прежде всего тем, насколько успешно в результате прохождения адаптационных мероприятий сформировались новые модели трудового поведения работников-адаптантов исходя из принятых в организации корпоративных ценностей, что в совокупности может способствовать поддержанию высокого уровня функционального развития организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Хоменко, Е. Б. Цифровая экономика: актуальные вопросы теории и практики / Е. Б. Хоменко // Вестн. Удм. ун-та. Сер. Экономика и право. – 2021. – Т. 31, вып. 1. – С. 45–52.
2. Хоменко, Е. Б. Инфраструктура предпринимательства в условиях цифровой трансформации / Е. Б. Хоменко, Л. А. Вагутина, Е. Ю. Злобина // Наука и бизнес: пути развития. – 2021. – № 4 (118). – С. 191–194.
3. Цифровая трансформация процессов повышения квалификации персонала АО «Омутнинский металлургический завод» / О. Б. Главатских, А. И. Троянская, М. И. Прасолов, Е. В. Царева // Глобальный научный потенциал. – 2021. – №1(118). – С.109–111.

4. Главатских, О. Б. Содержание и роль мотивации труда в современных условиях хозяйствования / О. Б. Главатских, А. А. Пикулева // Экономика и управление народным хозяйством: генезис, современное состояние и перспективы развития: материалы II Междунар. научно-практ. конф. – Воронеж: Воронежский экономико-правовой институт, Орловский филиал Финуниверситета. – 2018. – Ч. 2. – С. 89–95.
5. Ерёмина, И. Ю. Исследование наставничества в системе профессионального развития молодых специалистов / И. Ю. Ерёмина, Ф. А. Джиоева // Нефть, газ и бизнес. 2012. № 10. С. 53–57.
6. Коробейников И. А. Нарушения развития и социальная адаптация: монография / И. А. Коробейников. – Москва: ПЕР СЭ, Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 192 с. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/88183.html> (дата обращения: 26.11.2021).
7. Ситнов, А. А. Инструментальные средства управления и адаптации экономических систем на основе операционного аудита: монография / А. А. Ситнов. – Саратов: Вузовское образование, 2014. – 564 с. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/20689.html> (дата обращения: 19.11.2021).
8. Красавина Е. В. Социальная адаптация современной российской молодежи: монография / Е. В. Красавина. – Москва: Российская таможенная академия, 2013. – 112 с. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/69795.html> (дата обращения: 22.11.2021).
9. Балл, Г. А. Понятие адаптации и его значение для психологии личности / Г. А. Балл // Вопросы психологии. – 2015. – № 1. – С. 92–100.
10. Дружилов, С. А. Индивидуальный ресурс человека как основа становления профессионализма: монография / С. А. Дружилов. – Воронеж: Научная книга, 2013. – 260 с.
11. Афанасьева, А. Ю. Повышение мотивации молодого специалиста в процессе его адаптации на промышленных предприятиях / А. Ю. Афанасьева // Вестник Университета. – 2009. – № 14. – С. 138–140.
12. Васильцова, Л. И. Управление адаптацией сотрудников в организации: инструментальный аспект / Л. И. Васильцова, Н. А. Александрова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2012. – № 1 (39). – С. 164–167.
13. Артамонова, А. А. Роль тренингов и деловых игр в процессе обучения и профессиональной адаптации персонала современной организации / А. А. Артамонова // Вектор науки ТГУ. – 2013 – № 2 (24). – С. 229–232.
14. Кузьмина, Ю. М. Проблема адаптации молодых специалистов технических специальностей на предприятиях / Ю. М. Кузьмина // Вестник Казанского технологического университета. – 2013 – № 23. – С. 269–271.
15. Солоусова, К. В. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации / К. В. Солоусова // Вестник ОмГУ. Серия Экономика. – 2014. – № 2. – С.34–38.

Поступила в редакцию 14.02.2022

Главатских Ольга Борисовна, кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Экономика и управление организацией»
ФГБОУ ВО «Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова»
426069, Россия, г. Ижевск, ул. Студенческая 44, (корп. 6)
E-mail: ob901@yandex.ru

O.B. Glavatskikh

CURRENT ISSUES OF PERSONNEL ADAPTATION MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY

DOI: 10.35634/2412-9593-2022-32-2-216-222

The concept of "Digital economy" as an analogue of the English phrase "digital economy" is quite new, entered into scientific circulation only a quarter of a century ago [1]. The transition of our country to the digital economy has significantly changed the requirements for entrepreneurship in the direction of its intellectualization, the formation of development institutions and infrastructure management [2]. Digital transformation in accordance with the program of the Government of the Russian Federation within the framework of the implementation of the Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2018 No. 204 "On national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation for the period up to 2024" requires a revision of the management paradigm in the field of human resources, affecting all its functional subsystems, including the adaptation process [3]. Adaptation of personnel in the context of digitalization of personnel management is becoming a priority component of personnel management. In the process of passing the probationary period, the adaptive must quickly master the organizational requirements, the mode of work and rest, the internal rules. A novice employee must correlate his value attitudes, needs, principles with the norms, rules, corporate values, traditions accepted in the team, since the success of an organization depends not only on correctly built business processes, modern equipment, but also on the desire of employees to work with full dedication, as efficiently as possible already at the stage of adaptation. [4]. The work reveals the essence of personnel adaptation,

offers options for the development of adaptation programs, taking into account the specifics of organizations and the vision of management in relation to optimizing the adaptation process aimed at minimizing the level of staff turnover.

Keywords: digital economy, adaptation goals, adaptation management, adaptation program, adaptation measures, adaptation efficiency, adaptation process, adaptation period.

Received 14.02.2022

Glavatskikh O.B., Candidate of Economics, Associate Professor
at Department of Economy and Management of the Organization
Izhevsk State Technical University named after M.T Kalashnikov
Studencheskaya st., 44/6, Izhevsk, Russia, 426069
E-mail: ob901@yandex.ru