

ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ УДАЛЕННЫХ ФОРМАХ ЗАНЯТОСТИ ПЕРСОНАЛА

DIGITAL SOLUTIONS FOR THE ORGANIZATION OF THE ADAPTATION PROCESS USED IN REMOTE FORMS OF PERSONNEL EMPLOYMENT

ПОЛУЧЕНО 05.11.2022 ОДОБРЕНО 10.11.2022 ОПУБЛИКОВАНО 29.12.2022

УДК 331.101.52 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-6-49-55



КАШТАНОВА Е.В.

*Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом»,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

KASHTANOVA E.V.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management,
State University of Management, Moscow*

e-mail: kashtanovae@mail.ru



ШУШАКОВ В.В.

*Студент 4 курса «Управление персоналом»,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

SHUSHAKOV V.V.

*4th year Student, «Personnel Management» Department, State University of Management,
Moscow*

e-mail: vladerashusha@gmail.com



ПАВЛОВ А.Н.

*Студент 4 курса «Управление персоналом»,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

PAVLOV A.N.

*4th year Student, «Personnel Management» Department, State University of Management,
Moscow*

e-mail: a.n.pavl@yandex.ru



ПИКАЛОВ Н.М.

*Студент 4 курса «Управление персоналом»,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

PIKALOV N.M.

*4th year Student, «Personnel Management» Department, State University of Management,
Moscow*

e-mail: nikpikalov73@icloud.com

Аннотация

В статье рассматриваются современные аспекты процесса адаптации персонала в организации. Отмечается, что неоспоримым является тот факт, что чем выше вовлеченность и удовлетворенность сотрудников компанией с первых дней работы в ней, тем лучше результаты, достигнутые при любой схеме организации их деятельности. Признавая, что успешная адаптация сотрудников является ключевой целью в достижении такого взаимодействия, рассматривают данную технологию с точки зрения ее приспособления к изменениям, которые произошли в эпоху цифровых технологий и удаленных форм занятости.

Ключевая идея статьи заключается в том, чтобы ответить на вопрос, какие процессы, методы и инструменты адаптации могут быть использованы для достижения этой цели — приспособления самого процесса адаптации к вызовам сегодняшнего дня и какой трансформации они могут быть подвержены.

Ключевые слова: адаптация, чат-бот, удаленные сотрудники, дистанционная адаптация, дистанционное наставничество, онлайн-тренинг, виртуальные средства совместной работы.

Abstract

The article discusses the modern aspects of the personnel adaptation process in the organization. It is noted that the indisputable is the fact that the higher the involvement and satisfaction of employees with the company from the first days of work in it, the better the results achieved with any scheme of organization of their activities. Recognizing that successful adaptation of employees is a key goal in achieving such interaction, the authors consider this technology from the point of view of its adaptation to the changes that have occurred in the era of digital technologies and remote forms of employment. The key idea of the article is to answer the question of what processes, methods and tools of adaptation can be used to achieve this goal of adapting the adaptation process itself to the challenges of today and what transformation they may be subject to.

Keywords: adaptation, chatbot, remote employees, remote adaptation, remote mentoring, online training, virtual collaboration tools.

В последнее время в сфере организации труда произошел значительный сдвиг, который разрушил привычное представление об организации трудовой деятельности персонала. Переход от физического присутствия работников в офисе к модели удаленной занятости открывает массу возможностей как для сотрудников, так и для самих компаний. Сотрудники получают возможность найти баланс между работой и личной жизнью, а компании, в свою очередь, сокращают свои операционные и административные расходы. Эта модель становится все более привлекательной для растущего числа компаний. Теперь компании могут даже переходить на гибридные схемы организации труда, разумеется, в соответствии со своими потребностями и возможностями.

По данным аналитического доклада ВЦИОМ и Social Business Group, доля российских сотрудников, работающих удаленно, за период локдауна выросла в 8 раз. А по данным Минтруда — в 110 раз: с 30 тысяч официальных «дистанционщиков» в 2019 до 3,5 млн в ноябре 2020 г. [1, 3].

Конечно, постепенно мир возвращается из удаленного офиса в реальное пространство. Однако подобный опыт не остался незамеченным. Многие компании увидели свои преимущества в удаленном формате работы и продолжают использовать его целиком или частично и после пандемии. Кроме этого, удаленная адаптация привела к активизации использования различных цифровых инструментов в процессе ее осуществления, которые стали широко использоваться не только по отношению к удаленным сотрудникам. Параллельно с увеличением технологий дистанционной работы и онлайн-коммуникаций изменяются и традиционные методы адаптации. Рассмотрим наиболее популярные и универсальные цифровые решения, применяемые для управления адаптацией, в том числе удаленной, и вовлечения сотрудников.

Ни для кого не является секретом, что адаптация сотрудников — важный и неотъемлемый процесс в каждой компании. Она представляет собой приспособление новых работников к организационной структуре, условиям и правилам поведения на новом рабочем месте. Адаптация сотрудников не меняет их личность, но помогает быстрее привыкнуть к новым условиям деятельности, быстрее приступить к работе, выполнять ее эффективно и становиться продуктивным.

Кроме того, нельзя забывать, что адаптация — это двусторонний процесс. С одной стороны, тот факт, что человек начал работать в компании, говорит о его осознанном выборе, основанном на мотивации и ответственности за принятые решения.

С другой стороны, компания выполняет некоторые конкретные обязательства перед новичком, нанимая сотрудника на определенную работу.

Знакомство с новым рабочим местом, новой ролью и новыми коллегами может быть более сложным, когда оно носит виртуальный характер. Возможности для неформальных бесед и повседневного взаимодействия становятся все более

ограниченными, поэтому жизненно важно иметь правильную поддержку и виртуальные инструменты для обеспечения плавного введения в должность [6].

Специалисты по обучению и развитию персонала должны найти подходящую обучающую платформу, чтобы создать единый процесс адаптации. Такой виртуальный процесс должен включать подписание контракта, вводный инструктаж и обучение соблюдению требований, что позволит новым сотрудникам самостоятельно ориентироваться в процессе адаптации. Такие инструменты интегрируют средства коммуникации и совместной работы, чтобы они могли общаться со своими новыми коллегами [11].

Удаленные сотрудники во время адаптации должны иметь такие же необходимые инструменты для выполнения своей работы, как и сотрудники в офисе. При вхождении ими в должность специалист по управлению персоналом должен обязательно убедиться, что они имеют такой же доступ к технологиям и так называемым физическим ресурсам, как и сотрудники на рабочем месте, с внесением корректировок, когда это необходимо, с учетом практических реалий удаленной работы.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЦИФРОВОГО ДОСТУПА К ВЕБ-САЙТУ КОМПАНИИ

Все более популярным инструментом адаптации становится использование веб-сайта. Сайт позволяет собрать воедино всю информацию о деятельности компании, методах, инструментах и правилах работы.

Это подразумевает цифровой доступ к руководствам по политике и процедурам, шаблонам, клиентским файлам и программному обеспечению, включая средства организации конференций и планирования. Также работник должен быть обеспечен и физическими инструментами, такими, как ноутбук, принтер и, возможно, корпоративная кредитная карта [7].

Индивидуальный подход к адаптирующимся удаленным сотрудникам позволит оценить их общее настроение, выявить любые проблемы, с которыми они сталкиваются, и ответить на любые вопросы, которые у них могут возникнуть. Регулярная поддержка и обратная связь также сообщает им об их ценности и помогает поддерживать их мотивацию.

Вариантами получения обратной связи при удаленной адаптации могут выступать, как личные онлайн-встречи с менеджером по персоналу, так и распространение среди новых сотрудников небольшого опроса, чтобы они могли поделиться всем, что с ними происходит и что их беспокоит. Кроме этого, подобные опросы помогут HR-специалистам выявлять индивидуальные потребности в необходимых ресурсах и средствах коммуникации.

ПЕРВОЕ «КАСЕНИЕ» В ЦИФРОВОМ ФОРМАТЕ

На наш взгляд, многие компании часто забывают о решающем моменте в жизненном цикле нового сотрудника —

периоде между принятием новым сотрудником предложения о найме и его первым официальным днем в компании. Практически каждый ныне работающий сотрудник прошел через это — у вас новая работа, но вы там еще не работаете. Все возможные вопросы приходят в голову, когда человек готовится к смене места работы. Вот почему важно начать адаптацию, особенно удаленного сотрудника, еще до первого официального рабочего дня. Одним из вариантов решения на данном этапе является отправка приветственного электронного письма, в котором содержится приветствие для новичка от лица руководства компании и его новых коллег.

Только представьте: до выхода на работу еще один-два дня, будущий сотрудник открывает электронный почтовый ящик и видит welcome-письмо, в котором указаны необходимые доступы, контакты коллег, ссылки на ресурсы, а также план работы на время испытательного срока. Конечно, у него возникает ощущение, что его ждали. И это действительно так, поэтому для новичка создали все условия. Компания от этого только выиграет: чем комфортнее человеку на новом месте, тем раньше он начнет себя проявлять.

Кроме этого, в таком письме должна содержаться первая важная информация, отвечающая на следующие вопросы:

- как создать учетную запись на корпоративном коммуникаторе;
- как осуществить вход в электронную почту компании;
- где найти Руководство — онлайн-рекомендации о том, как работает компания, формального и неформального характера. Также хорошо иметь актуальную версию организационной структуры компании в таком документе. В этой схеме организационной структуры будет правильным указать действующие команды компании, с фотографиями и именами, а также иную контактную информацию. Это поможет новым сотрудникам представить лица и имена в контексте всей компании;
- контрольный список или чек-лист «на первый рабочий день» и «на первую рабочую неделю», чтобы новый сотрудник знал, что делать, а HR-специалист мог свободно контролировать перечень мероприятий по данному списку;
- четкие инструкции в первый день работы для нового сотрудника.

ЦИФРОВЫЕ МАРКЕРЫ HR ДЛЯ АДАПТАЦИИ

Новые сотрудники вряд ли смогут самостоятельно составить глобальное представление о требующихся им ресурсах. Поэтому именно HR-менеджер должен определить их потребности и возможности в рабочем пространстве. Поэтому, кроме всего прочего, именно HR должен проверить и такую информацию, как:

- пропускная способность сети Wi-Fi;
- логины пользователей и доступ к компании;
- рекомендации по безопасности;
- возможные потребности в VPN;
- лицензионное программное обеспечение компании;
- наушники с шумоподавлением;
- веб-камера и доступ к инструментам видеоконференц-связи.

План обеспечения нового сотрудника необходимым оборудованием, ПО и доступом, необходимыми для выполнения его работы, должен быть составлен до выхода его на работу.

Кроме всего прочего, необходимо провести беседу с руководителями, чтобы обсудить ключевые требования, командные ритуалы и определить, как они будут эффективно работать с новым удаленным членом команды.

При удаленной адаптации все документы подписываются с использованием электронной подписи. Данный процесс, как правило, начинается с отправки шаблонов документов по электронной почте. Затем у адаптанта появляется возможность внимательно прочитать их и задать любые необходимые вопросы. Когда все документы заполнены и подписаны, специалист по персоналу отправляет их кандидату на утверждение (также по электронной почте). После утверждения сотрудником и подписания с использованием сервиса электронной подписи соглашение распечатывается и направляется генеральному директору / финансовому директору для утверждения. Однако следует помнить, что некоторые сотрудники все равно попросят бумажную версию. В этих случаях, разумеется, следует использовать традиционные почтовые службы. На самом деле нет никаких проблем оформлять нового сотрудника удаленно. Единственное, что стоит упомянуть: в любом случае следует перепроверить, нужно ли отправлять ему печатную версию.

Современная практика трудоустройства среди многообразия имеющихся на сегодня методов адаптации отмечает несколько наиболее известных и действенных.

ДИСТАНЦИОННОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

Неформальная поддержка — это непосредственное сопровождение сотрудника куратором в период введения в должность. В качестве куратора выступает, как правило, представитель того подразделения, в котором трудится новичок. В период адаптации практически каждый новый сотрудник нуждается в таком кураторе — советнике, который может ответить на все возникающие вопросы и сделать это оперативно. Подобное взаимодействие принято называть наставничеством. Мы знаем, что наставничество — система обучения и поддержки сотрудников, при которой старший или более опытный сотрудник — наставник — назначается в качестве советника, консультанта или проводника для младшего или стажера. Данный процесс традиционно осуществлялся исключительно очно. Мы задались вопросом — что изменится в процессе наставничества при переходе его в онлайн-формат?

Дистанционное наставничество — это практика руководства, обучения и сопровождения сотрудников с помощью цифровых каналов связи, таких как электронная почта, видео или чат. Наставничество над удаленными сотрудниками, по мнению многих, не сильно отличается от управления другими сотрудниками — все дело в построении отношений.

Конечно, метод требует от менеджера по персоналу или назначенного наставника много времени и энергии, чтобы познакомить сотрудника со всеми тонкостями его будущей работы и нового коллектива. Как известно, наставничество определяется не столько средой, в которой оно выполняется, сколько достигнутыми результатами. Приверженность, доверие, качество отношений и компетентность наставника — вот реальные составляющие развития, и все это может быть применено к виртуальному наставничеству.

Виртуальное наставничество обладает явными преимуществами для новой среды удаленной и гибридной форм занятости. Недавние исследования виртуальных отношений в области развития показывают, что эта форма наставничества может быть более эгалитарной; поскольку все визуальные сигналы сводят к голосу и экрану одинакового размера [2]. Виртуальное наставничество также устраняет препятствия, связанные с общим пространством и географией, поскольку онлайн-опции обеспечивают большую

гибкость в расписании и местоположении наставника и подопечного.

Возможность записывать и просматривать впоследствии видеозаписи общения наставника с подопечным может позволить партнером по наставничеству сослаться на прошлую беседу, возвращаться к сложным вопросам, а при совместном использовании позволяет другим учиться опосредованно. Кроме этого, подобная форма взаимодействия может быть легко проанализирована со стороны менеджера по персоналу или линейного руководителя при возникновении любых спорных ситуаций во взаимоотношениях наставника и подопечного.

Конечно, следует помнить и о возможных трудностях при организации виртуального наставничества. Прежде всего, в этом случае наставнику может потребоваться больше усилий для установления доверия и взаимопонимания в отношениях, поскольку в онлайн-общении отсутствует весь спектр невербальных сигналов и голосовых нюансов. Как и во многих случаях онлайн-сотрудничества, виртуальное наставничество также может быть перегружено сообщениями электронной почты и вызывать у участников чувство усталости от экрана, что может привести к тому, что отношения станут более ориентированными на задачи и достижение цели, а не на поддержание отношений.

Потенциальный список лучших практик наставничества удаленных сотрудников может быть практически бесконечным, поскольку разные менеджеры добиваются успеха, используя различные тактики. Каждый аспект отношений наставничества, от постановки целей до достижения этих целей, является таким же для виртуального наставничества, как и для традиционного личного наставничества. Разница лишь в том, КАК на самом деле происходит встреча наставника и новичка. В данном процессе становится очень важным, чтобы люди действительно общались, поэтому в процессе реализации виртуального наставничества одной из первых рекомендаций наставникам и их подопечным является следующее: договориться о предпочтительном способе встречи и оставаться гибкими, а не пытаться применять какой-либо существующий универсальный подход.

Кроме этого, наставники должны поощрять своих подопечных чаще общаться с помощью онлайн-чата, что в свою очередь, дает им возможность поддерживать связь и получать своевременную консультацию.

Однако в любом случае хочется отметить, что любой хороший виртуальный наставник должен действовать активнее и делать больше, чем это требуется при обычном очном взаимодействии.

Учитывая серьезные бизнес-проблемы и новую удаленную рабочую силу, специальные форматы и направления программ наставничества могут помочь сотрудникам и бизнесу адаптироваться в складывающейся обстановке. Хотя конкретная структура программы будет зависеть от контекста и специфична для происходящих организационных изменений, вот несколько программных идей, которые следует иметь в виду при организации дистанционного наставничества.

ОТКРЫТЫЕ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

На открытую программу наставничества могут зарегистрироваться все новые сотрудники компании, без учета подразделения, где они теперь работают. В рамках встреч в открытых программах адаптации может произойти онлайн-встреча с генеральным директором и другими представителями руководства компании. Также на этих программах рассказывается о политике компании на рынке, о ее про-

шлом и будущем. Организует и проводит открытые программы наставничества HR-менеджер, такая программа часто менее структурирована и имеет преимущество в том, что она более инклюзивна, поскольку предназначена для открытого формата регистрации и может помочь новичкам почувствовать связь со своими коллегами и организацией [4]. Это особенно актуально в период удаленной работы. Как правило, в дальнейшем общение, начатое через открытые программы адаптации, не должно завершаться. Через подобные встречи и возможности открытого общения, информирование сотрудников о происходящем, организацию встреч с руководителями компании формируется атмосфера открытости: можно легко пообщаться с любым человеком по любому поводу, все вопросы обсуждаются открыто, нет закрытых дверей и подводных камней, что особенно может настораживать в период изоляции или удаленной занятости.

На корпоративном портале под ответы на вопросы можно отвести два раздела. Первый — для новичков с базовой информацией о работе в компании, второй будет полезен абсолютно всем: здесь, помимо интересных встреч, можно узнать где пообедать, как уйти на больничный или как рассчитывается заработная плата.

Любые печатные учебные пособия, контракты, руководства для сотрудников, а также пакеты политик и процедур следует перевести в цифровые файлы (или предоставить виртуальный доступ к онлайн-порталу сотрудников) [5]. В данном случае понадобится адаптация учебных материалов для виртуального обучения.

Кроме этого, отличным решением станет создание ознакомительных видеороликов, а также учебных модулей, которые сотрудники могут выполнять самостоятельно с возможностью отслеживать их прогресс. Это сэкономит время менеджеров и поможет им определить, по каким разделам обучения сотруднику могут потребоваться дополнительные разъяснения или инструктаж.

Хранить все подобные материалы лучше в одном доступном месте, чтобы сотрудники (новые и старые) могли легко найти необходимую им информацию.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

Индивидуальное наставничество всегда эффективно для виртуальных отношений и позволяет новым сотрудникам лучше ориентироваться в своих индивидуальных потребностях в развитии. Частое, целенаправленное общение на протяжении всего этапа адаптации нового сотрудника имеет решающее значение для установления связи с его командой и компанией в целом, а также для обеспечения того, чтобы у новичка были инструменты и информация, необходимые для достижения успеха в будущем.

КРУГИ НАСТАВНИЧЕСТВА

Создание сообществ / групп по интересам в качестве наставничества по различным ключевым элементам, таким как сотрудники с одинаковыми запросами, хобби или другие темы, не связанные с работой, могут повысить интерес и вовлеченность, пока сотрудники ищут удаленную связь.

ЧАТ-БОТЫ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ

Технология чат-ботов потенциально может стать ключевым цифровым решением для реализации технологии адаптации, как виртуальной, так и очной. Наиболее частым

решением выступает чат-бот в Telegram с кнопкой «поговорить с HR» [10].

В процессе адаптации чат-боты выполняют следующие функции:

- предоставление информации: чат-боты могут использоваться для предоставления ключевой информации по запросу новичков;
- инициирование действий поддержки: чат-боты могут помочь в инициировании каких-либо рабочих действий новых сотрудников. Преимущество здесь состоит в том, что эти действия можно выполнять через интерфейс чата, а не через сложные ERP-системы или порталы сотрудников;
- продвижение процесса выполнения: чат-боты также могут помочь новым сотрудникам пройти через длительные многоступенчатые процессы, такие как получение разрешения на бронирование поездок или заказ ноутбука и периферийных устройств. Это позволяет повысить эффективность, например, за счет автоматизации последующих напоминаний сотрудникам о выполнении ключевых этапов процесса;
- продвижение или поиск информации: чат-боты могут активно обучать и знакомить новых сотрудников с их ролями, обязанностями по должности и культурой организации, а также помогать собирать обратную связь. Кстати, подобный способ получения обратной связи наиболее приемлем для большинства сотрудников, поскольку опросы и анкетирование как способ получения откликов более затратная и длительная процедура;
- развлечение и вовлечение новых сотрудников: с целью улучшения процесса адаптации чат-боты могут также проводить для новичков викторины, опросы и циклы обратной связи, чтобы улучшить будущие взаимодействия между человеком и ботом.

В результате применения адаптационного чат-бота повышается информированность новых сотрудников по всем административным вопросам, снижается количество обращений к наставникам, а также в HR-отдел и к линейным менеджерам, повышается прозрачность задач и процесса адаптации [10].

КОМАНДНЫЕ ОНЛАЙН-ТРЕНИНГИ

Эти тренинги чаще всего связаны именно с построением коммуникаций. Среди вариантов командных мероприятий для удаленных сотрудников можно выделить следующие.

1. Тим-кофе. Это самый простой вариант онлайн-тимбилдинга, не требующий больших вложений. По сути, это онлайн-аналог общения «у кулера». Время для ничего не значащих разговоров на нерабочие темы в зуме, скайпе или на корпоративной платформе за чашечкой кофе.

2. Zoom-флешмобы и челленджи. Чуть более сложный вариант. Сотрудники не просто собираются «поболтать» в зум, а вместе проходят какой-то челлендж и делятся результатами в корпоративном приложении или чате, мотивируя друг друга. Например, выходят в эфир с рассказом о книгах, прочитанных за неделю, или делятся успехами во внедрении практик личной эффективности.

3. Со-творчество. Мало что так способствует единению людей, как совместное творчество. Творить в онлайн тоже можно — рисовать командой общие цифровые картины или даже ставить онлайн-спектакль.

4. Квизы, тривия и другие интеллектуальные поединки. Командные квизы и различные интеллектуальные конкурсы неплохо прижились в онлайн-формате. Этот формат требует чуть более сложного технического решения с возможностью

разбиться на группы и общаться в закрытом групповом чате, а потом выходить в общий чат с ответом.

5. Квизы-знакомства. Отдельный подвид квизов — квизы-знакомства. Здесь цель не в интеллектуальном или творческом состязании, а в узнавании участниками друг друга, что и является основным моментом при адаптации.

6. VR и AR-обучение. С помощью технологий виртуальной реальности стало возможным посещать удаленное производство, проходить обучение самым сложным технологиям, не боясь совершить непоправимую ошибку.

7. Онлайн-квесты с чат-ботом. Отдельный подвид онлайн-квестов — квесты с чат-ботами. Площадкой для игры выступает Telegram, где команды получают задания и отправляют ответы, а zoom служит для неформального общения участников в процессе.

Такие онлайн-мероприятия действительно могут помочь, если они проводятся регулярно и организованы правильно. Участие в групповом тренинге поможет прохождению социально-психологической адаптации новичка, а хорошо организованная сессия будет включать активное участие, сотрудничество и время для обратной связи. Если дистанционное обучение не включает групповые тренинги, на которых люди могут общаться, изоляция может привести к тому, что любой сотрудник будет чувствовать себя менее вовлеченным и не «принадлежащим» к своей организации [8].

Помимо командных онлайн-тренингов повышению чувства сплоченности и вовлеченности будет способствовать элементарное общение в нерабочих чатах, как для каждой виртуальной команды, так и для всей компании. Другие совместные мероприятия, в которые должны вовлекаться новички, могут включать опросы, онлайн-кофе-брейки, виртуальные вечеринки по пятницам или мозговые штурмы.

Дадим несколько рекомендаций для того, чтобы познакомиться новичком с другими сотрудниками компании.

В офисной обстановке HR обычно водит нового сотрудника по офису и знакомит его с командами и руководителями, с которыми он будет работать. Эти взаимодействия по-прежнему важны для интеграции удаленных сотрудников. В течение первой недели можно организовать ознакомительные звонки с руководителями и командами. Запланировать виртуальный счастливый час или кофе-брейк, чтобы помочь новому сотруднику познакомиться со своими коллегами в непринужденной обстановке. С помощью VR-технологии можно осуществить онлайн-экскурсию по компании.

Помогая новым сотрудникам наладить отношения на раннем этапе, компания заложит основу для долгосрочного вовлечения новичка.

Еще одна интересная практика — создание так называемого «внутреннего чата на онлайн-платформе», в котором сотрудники могут поделиться более подробной информацией о своих ценностях, предпочтениях в работе, хобби и даже забавных фактах. Этот инструмент поможет товарищам по команде лучше узнать каждого члена команды.

БЫСТРЫЕ ПОДКЛЮЧЕНИЯ

Иногда все, что нужно для поддержания новичка, — это быстрый чат или сеанс флэш-наставничества, чтобы новичок мог оставаться на верном пути. Часто данный вариант наставничества ограничивается 1–3 встречами и происходит в течение короткого периода времени.

Чувство изоляции — одна из наиболее распространенных жалоб на удаленную работу вообще. Сотрудникам, работающим не первый год, может не хватать неформального социального взаимодействия в рабочей обстановке. Что же говорить о новичках! Отсутствие частого очного сотрудниче-

ства в качестве сплоченной команды может стать серьезной проблемой для многих новых сотрудников компании. Страх пропустить что-то почти неизбежен, когда все общение происходит онлайн. Компаниям необходимо создавать условия для частых онлайн-встреч с виртуальными коллегами по офису. Кроме того, отсутствие в офисе затрунняет для менеджеров контроль эмоционального состояния сотрудников, чувства их вовлеченности в общий процесс. Вот почему необходимо поощрять постоянное общение. HR-менеджеры должны убедиться, что они могут обнаружить и избежать проблем переутомления и возможного выгорания.

В таблице представлены особенности традиционной очной адаптации и цифровой адаптации, которая может осуществляться дистанционно, либо в условиях удаленной занятости, либо по отношению к удаленным сотрудникам.

Таблица

Особенности традиционной очной и онлайн адаптации

Основные элементы адаптации	Очная адаптация	Онлайн
Общее знакомство в организацией	Экскурсия по организации. Знакомство с подразделениями. Welcome-тренинг	Онлайн-встречи. Виртуальная экскурсия. Веб-сайт
Знакомство с командой	Стенд-ап митинги. Личное неформальное общение. Знакомство в общих пространствах. Кофе-брейки	Видеозвонки. Мгновенные сообщения в чатах. Видеоконференции. Тим-кофе
Подписание документов	Бумажный носитель	Онлайн-процедура с помощью квалифицированной электронной подписи и/или почтового обмена документами
Сопровождение	Назначенный наставник/куратор, которому можно непосредственно задать вопросы и получить оперативные ответы. Наставник несет ответственность за новичка, демонстрирует ему приемы работы	Дистанционное наставничество. Использование виртуальных средств совместной работы. Чат-боты
Тимбилдинг, корпоративные мероприятия	Общение и приятная атмосфера, еда, напитки, игры	Онлайн-игры, квесты, онлайн-тесты, иные активности

Компании начали инвестировать в новые технологии и искусственный интеллект, чтобы сделать удаленную адаптацию или саму удаленную работу более продуктивной.

Главная задача HR-менеджера при адаптации удаленных сотрудников — создать необходимые условия для комфортной работы на дому, помочь новичкам почувствовать себя причастными к общему делу, привести цели новых сотрудников в соответствие с целями компании. Таким образом, использование цифровых инструментов в процессе дистанционной адаптации поможет избежать подводных камней удаленной формы занятости и внести свой вклад в общий успех компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. ВЦИОМ: число работающих удаленно россиян во время пандемии возросло в восемь раз [Электронный ресурс]. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/8478435> (дата обращения: 05.11.2022).

2. Дегтярева В.В. Цифровые инструменты HR и их роль в процессе повышения конкурентоспособности компаний // Управление. — 2021. — № 9(2). — с. 90–102.

3. Дома работники: число россиян на удаленке выросло за год в 110 раз [Электронный ресурс]. — URL: <https://iz.ru/1091278/maksim-khodykin/doma-rabotniki-chislo-rossiian-na-udalenske-vyroslo-za-god-v-110-raz> (дата обращения: 04.11.2022).

4. Игнашина А.А. Управление персоналом крупной организации: роль современных информационных технологий // Управление экономическими системами. — 2017. — № 4(20). — С. 46–47.

5. Каштанова Е.В., Захаров Д.К. Цифровая трансформация корпоративной системы обучения // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — № 1(52). — С. 37–43.

6. Каштанова Е.В., Лобачева А.С. Современные тренды в системе адаптации персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — № 1 (58). — С. 29–35.

7. Нагибина Н.И. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // Наукоедение. — 2017. — № 9(1). — URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf> (дата обращения: 05.11.2022).

8. Онлайн-онбординг: адаптация сотрудников, которых вы никогда не видели [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.yva.ai/ru/blog/onboarding-na-udalyonke> (дата обращения: 03.11.2022).

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

10. У сотрудников появился эффективный канал коммуникаций [Электронный ресурс]. — URL: <https://blog.hrsmessenger.com/2022/07/08/avtomatisirovannaya-adaptatsiya-sotrudnikov-dostavista-chat-bot/> (дата обращения: 05.11.2022).

11. HR-тренды: скоро ли ждать цифровой трансформации [Электронный ресурс]. — URL: <https://mcs.mail.ru/blog/hr-trendy-skoro-li-zhdad-cifrovoj-transformacii-najma> (дата обращения: 04.11.2022).

REFERENCES

1. VCIOM: chislo rabotayushchih udalенno rossiyan vo vremya pandemii vozroslo v vosem' raz [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://tass.ru/ekonomika/8478435> (data obrashcheniya: 05.11.2022).

2. Degtyarova V.V. Cifrovye instrumenty HR i ih rol' v processe povysheniya konkurentosposobnosti kompanij. Upravlenie. — 2021. — 9(2). — s. 90–102.

3. Doma rabotniki: chislo rossiyan na udalенke vyroslo za god v 110 raz [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://iz.ru/1091278/maksim-khodykin/doma-rabotniki-chislo-rossiian-na-udalenske-vyroslo-za-god-v-110-raz> (data obrashcheniya: 04.11.2022).

4. Ignashina, A. A. Upravlenie personalom krupnoj organizacii: rol' sovremennyh informacionnyh tekhnologij // Upravlenie ekonomicheskimi sistemami. — 2017. — 4(20). — s. 46–47.

5. Kashtanova E.V., Zaharov D.K. Cifrovaya transformaciya korporativnoj sistemy obucheniya // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2021. — 1(52). — s. 37–43.

6. Kashtanova E.V., Lobacheva A.S. Sovremennye trendy v sisteme adaptacii personala // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2022. — 1 (58). — s. 29–35.

7. Nagibina, N. I. HR-Digital: cifrovye tekhnologii v upravlenii chelovecheskimi resursami // Naukovedenie. — 2017. — 9(1).

- Rezhim dostupa: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf>. (data obrashcheniya: 05.11.2022).
8. Onlajn-onbording: adaptatsiya sotrudnikov, kotoryh vy nikogda ne videli [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.yva.ai/ru/blog/onbording-na-udalyonke> (data obrashcheniya: 03.11.2022).
 9. Subochev N.S., Patutina E.D. Cifrovye instrumenty upravleniya adaptatsiej personala v sovremennyh organizacijah // Social'no-gumanitarnye znaniya. — 2019. — 3. — s. 261–267.
 10. U sotrudnikov poyavilsya effektivnyj kanal kommunikacij [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://blog.hr-messenger.com/2022/07/08/avtomatisirovannaya-adaptatsiya-sotrudnikov-dostavista-chat-bot/> (data obrashcheniya: 05.11.2022)
 11. HR-trendy: skoro li zhdat' cifrovoj transformacii [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://mcs.mail.ru/blog/hr-trendy-skoro-li-zhdat-cifrovoj-transformacii-najma> (data obrashcheniya: 04.11.2022).

Слободянюк А.

ГОЛОДНЫЕ ПСЫ. РОМАН-ТРЕНИНГ О ПРЕОДОЛЕНИИ ЛИЧНОСТНЫХ И КОРПОРАТИВНЫХ КРИЗИСОВ

М.: Бомбора, 2022, 320 с.

Прежде чем идти напролом к масштабной цели, нужно накормить «голодных псов» — удовлетворить свои амбиции и закрыть гештальты. Главный герой романа Роберт пытается решить личные проблемы и вернуть к жизни собственную компанию, сотрудники которой опустили ее почти на самое дно. Внимая практическим рекомендациям наставника и опытного бизнес-коуча, Роберт преодолевает не только личностный, но и корпоративный кризисы. Он перестраивает компанию, определяет для нее новые ценности и создает новые отделы с высокоэффективными сотрудниками.

Алексею Слободянюку удалось создать увлекательный и динамичный роман-тренинг, органично встроив в сюжет методики ведения стратегических сессий, анализ потенциала и мотивации, развитие компетенций, повышения вовлеченности персонала и многое другое.

Алексей Слободянюк — эксперт по оценке и развитию команд, коуч, бизнес-тренер, ведущий специалист в B2B-продажах, основатель консалтингового агентства ASTRA.



Егорова А.

ВОВЛЕЧЕННЫЕ СОТРУДНИКИ. КАК СОЗДАТЬ КОМАНДУ, КОТОРАЯ РАБОТАЕТ С ПОЛНОЙ ОТДАЧЕЙ И ДОСТИГАЕТ ВЫСОКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ

М.: Бомбора, 2022, 336 с.

Вовлеченная команда — краеугольный камень в работе любой компании. Если у сотрудников горят глаза и болит душа за общее дело — бизнес растет и процветает. Если опускаются руки — буксует на месте. Эта книга — руководство по повышению вовлеченности коллектива с учетом российского менталитета. Автор, HR-эксперт Анна Егорова, более 10 лет разрабатывала и проверяла свою методику, сотрудничая с бизнесом разного масштаба. В основу ее книги легло более 100 интервью с HR- и топ-менеджерами отечественных компаний и более 150 реальных кейсов.

Автор подробно объясняет, как:

- самостоятельно измерять вовлеченность коллектива;
- разрабатывать и внедрять эффективную систему мотивации;
- повышать уровень привлекательности HR-бренда вашего бизнеса;
- сохранять ценных сотрудников в кризисы.

Анна Егорова — HR-эксперт с 22-летним стажем, директор по персоналу и бизнес-тренер. Основатель Business Result Group и TalentSpace. Разрабатывает HR-стратегии и повышает эффективность HR-систем. Работала с Leroy Merlin, Сбербанком, HARTMANN, CDEK и другими представителями крупного бизнеса.



Клочков А.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА ОТ А ДО Я

М.: Эксмо, 2022, 240 с.

Вовлекай и повышай продуктивность сотрудников! Автор книги Алексей Клочков, один из ведущих экспертов в области управленческого консалтинга России, руководитель HR Tech компании, которая за счет современных технологий изменила индустрию исследований и процессы развития лояльности и вовлеченности персонала. Огромный опыт и экспертиза исследований легли в основу книги. Эта книга предназначена для практического применения и дает возможность немедленно применить методики в своей работе. Автор объясняет, как свести текучесть персонала к минимуму, удержать ценных сотрудников, увеличить продуктивность и инициативность персонала и развивать лояльность и вовлеченность команды.

