

УДК 331.108.44

## ПРИМЕНЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОЦЕССЕ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Лунёва Елена Игоревна,  
старший преподаватель кафедры менеджмента,  
e-mail: Eluneval@yandex.ru,  
Московский университет им. С.Ю.Витте

*Статья посвящена решению научно-практической задачи по адаптации начинающих трудовую деятельность работников, включая молодых специалистов, к реальным производственным условиям с применением различных образовательных технологий. В статье рассматриваются возможности применения в организациях таких образовательных технологий как дистанционное и интерактивное обучение, деловые игры, работа в мини-группах, выполнение ситуационных задач. Сформулирована последовательность действий по вовлечению молодых сотрудников в производственный процесс и критерии оценки качества выполнения указанных действий. Выделены виды и этапы процесса адаптации, раскрываются особенности применения методологических подходов к реализации организационной, социально-психологической и профессиональной адаптации. Представлена общая схема процесса планирования адаптации и развития карьеры молодых сотрудников организации.*

**Ключевые слова:** образовательные технологии, виды адаптации, карьерный рост, молодые специалисты

## APPLICATION OF EDUCATIONAL TECHNOLOGIES IN THE PROCESS OF ADAPTATION OF YOUNG EMPLOYEES OF THE ORGANIZATION

Luneva E.I.,  
senior lecturer of the department of management,  
e-mail: Eluneval@yandex.ru,  
Moscow Witte University

*The article is devoted to the solution of the scientific and practical problem of adaptation of the beginning labor activity of workers, including young specialists, to real production conditions with the use of various educational technologies. The article considers the possibilities of application in organizations of such educational technologies as distance and interactive learning, business games, work in mini-groups, implementation of situational tasks. The sequence of actions to involve young employees in the production process and criteria for assessing the quality of these actions are formulated. The types and stages of the adaptation process are identified, the features of the application of methodological approaches to the implementation of organizational, socio-psychological and professional adaptation are revealed. The General scheme of the process of planning adaptation and career development of young employees of the organization is presented.*

**Keywords:** educational technologies, types of adaptation, career growth, young professionals

DOI 10.21777/2500-2112-2019-3-39-44

Адаптация новых сотрудников в коллективе – одна из важных задач, которую приходится решать службе по работе с персоналом в организации. Особое значение сегодня имеет качество и скорость адаптации молодых сотрудников, которые только начинают свою профессиональную биографию [9]. От первого опыта самостоятельной деятельности зависит эффективность работы человека, скорость обеспечения собственной безопасности, скорость освоения новых знаний и приобретения необходимых умений, а впоследствии и навыков. Пройдя обучение в средней школе, в профессиональных средних и высших заведениях, молодые люди имеют опыт освоения обучающих технологий, таких как

лекции, семинары, практические задания, контрольные работы и т.д. Эти знания могут быть использованы для адаптационных мероприятий, но требуют некоторых изменений в сторону практической направленности и ориентира на реальные результаты определённой деятельности [2]. Кроме этого, адаптационный период весьма ограничен во времени: чем быстрее «новичок» освоит умения, для применения которых он был принят на должность, тем быстрее и он и организация получат необходимый результат.

Учитывая, что адаптация является элементом системы управления персоналом любой организации, её невозможно считать обособленным, изолированным процессом [5]. Регламентация процедуры адаптации должна быть связана со структурой управления предприятием в целом. Например, при создании процесса адаптации важно предварительное создание Положения о подразделениях и описание должностных обязанностей всех существующих в организации позиций, потому что только на основе этих документов можно разработать стандарты адаптации, необходимые методы обучения и критерии оценки их эффективности [8].

Если HR-служба не уделяет достаточного внимания адаптационному процессу, не создаёт необходимые регламенты для обучения новых сотрудников, то большинство «новичков» покинет организацию очень быстро, не сможет войти в коллектив. Особенно часто это касается тех новых сотрудников, для кого это первый опыт практической деятельности: выпускников школ, колледжей, институтов и университетов [1]. Обычно результатом бывает увольнение по инициативе администрации компании, которой не понравились новые кандидаты на вакансии, не удовлетворили результаты их испытательного срока и общее поведение в режиме деятельности организации. За этим обычно следует недовольство работой HR-службы по направлению подбора персонала, который оценивается как низко эффективный и напрямую влияет на производительность организации. Судьба ушедших на этапе адаптации молодых сотрудников не оптимистична: первый, ставший отрицательным опыт неуспешного освоения новых умений, тяжёлым грузом будет долго лежать на их плечах, затрудняя следующие попытки пробиться в мир профессионалов.

Статистика увольнений многих предприятий показывает, что большая часть молодых специалистов покидает компанию в первый год работы. Этот факт доказывает необходимость заниматься адаптационными мероприятиями и готовиться к исследованию новых технологий обучения умениям, навыкам и эффективному взаимодействию с новыми коллегами [3].

Процесс адаптации, учитывая сложность данной процедуры, можно представить в виде трёх этапов:

1. Первый – разработка критериев оценки результатов адаптации.

2. Второй – определить и выбрать перечень технологий, которые важны для освоения и принятия работниками установленных в организации правил и норм.

3. Третий – надо выбрать сотрудников, ответственных за проведение мероприятий и осуществление контроля за результат при разделении ответственности между участниками данного процесса.

В теории управления персоналом различают три вида адаптации, каждый из которых требует своего методологического подхода: организационная, социально-психологическая и профессиональная [4].

Организационная адаптация основана на знании и понимании структуры организации, принятии «новичком» своего организационного статуса, вникании в существующие механизмы управления. В данном случае эффективными будут самостоятельные изучения теоретических материалов, представленных в виде презентаций и интерактивных приложений для телефонов или планшетов. В этих приложениях сотрудник не только знакомится с информацией о компании, но и отвечает на контрольные вопросы в конце каждого раздела. Кроме этого, можно отследить частоту использования данного материала новых сотрудников, увидеть его вопросы и дать своевременные ответы. Такой тип дистанционного занятия позволяет свободно использовать время на обучение, но чётко определяет срок демонстрации результатов освоения материала. Материалы для данного вида адаптации молодого сотрудника должны кратко рассказать об истории развития организации, её клиентах и партнерах, ознакомить с Положением об организационной структуре предприятия, положением об отделе и с Должностной инструкцией. Также необходимо познакомить его с непосредственным начальником (в случае, если это не было сделано в процессе отбора) и ознакомить его с процедурой эскалации проблем [6]. Главное в этом процессе – пробудить в молодом сотруднике интерес к деятельности организации, активизировать

желание узнать о ней больше. Как правило, такие сотрудники, которые не имеют опыта работы, не имеют и опыта организационного поведения. Им непросто обратиться к коллегам из смежного подразделения по вопросу получения какой-либо информации, необходимой для работы, у них нет опыта работы со служебной документацией и т.п. HR-службе важно передать молодым сотрудникам информацию о сложившейся организационной культуре организации, системе документооборота компании, служебных взаимоотношениях между работниками. Для каждой организации существует свой, сложившийся со временем стиль общения и служебных взаимоотношений между сотрудниками.

Следующий вид адаптации – социально-психологическая, связана с принятием правил взаимоотношений, поведения в данной организации, приспособление к новому социуму. В качестве методов обучения здесь эффективными могут быть беседы с руководителем, наставником и тренинги. Руководитель расскажет молодому сотруднику про традиции и миссию организации, познакомит его с коллегами по отделу и сотрудниками других подразделений, с кем он будет взаимодействовать в технологических процессах. Социально-психологические тренинги очень эффективны особенно в условиях нестандартных и специфичных взаимоотношений и для закрытых или удалённых организаций. Для социально-психологической адаптации новых сотрудников службе по работе с персоналом необходимо использовать такие технологии, как опросы, совместное составление вариантов практических заданий, участие мини тренингах [7]. Также необходима тщательная супервизия отношений «новый сотрудник – наставник».

Третий вид адаптации – профессиональной, представляет собой первое знакомство молодого сотрудника с должностными обязанностями и освоение профессиональными навыками и навыками сотрудничества, необходимого для исполнения функциональных обязанностей на технологически необходимом уровне. Круг данных навыков должен быть очерчен в должностной инструкции, которую сотрудник получает на руки. Должностная инструкция и в этом виде адаптации служит основным документом для определения критериев успешности прохождения не только испытательного срока, но и последующей профессиональной деятельности. Важным моментом в данном варианте адаптации является умение руководителя чётко ставить задачи и контролировать их результат с объяснением и выявлением причин их неуспешного выполнения.

Институт наставничества является важным элементом успешной организационной и профессиональной адаптации. Эту роль может выполнять линейный руководитель или опытный сотрудник данного подразделения, положительно зарекомендовавший себя, имеющий талант к педагогике и заинтересованный в развитии этой функции. Результат деятельности наставника необходимо постоянно контролировать, корректировать и поощрять в случае успешных результатов нового сотрудника.

В каждой организации необходимо создать программу адаптации новых сотрудников с описанием этапов, используемых технологий и методов контроля результатов прохождения этого процесса.

На первом этапе – необходимо ознакомить «новичка» с организацией. Эти знания обязательно должны сопровождаться конкретными цифрами, фактами, историями и ритуалами. Вся информация необходимо разделить на блоки и дополнить вопросами, на которые новый сотрудник должен дать ответ после окончания рассказа об организации. Сегодня методы обучения взрослых людей в различных ситуациях всё больше обращаются к цифровым технологиям. Молодым людям, пришедшим на работу в организацию проще применять гаджеты и современные технологии для работы с информацией, это вызывает больше интереса, чем изучение печатных материалов [6]. Кроме этого, в данные варианты можно загрузить аудио и видео фрагменты с демонстрацией эффективного поведения в данной должности или, наоборот, неправильных примеров поведения. Впоследствии, сотруднику можно рекомендовать сдать он-лайн тестирование на знание материала. Все эти действия должны проходить в период испытательного срока с указанием об этом в Трудовом договоре.

Очень важно, чтобы новый сотрудник мог формулировать свои вопросы по организации. А ответственный за адаптацию должен постараться ответить на них. Это тоже можно делать в режиме удалённого доступа через такие приложения, как Skype, WhatsApp, и т.д. Необходимо рассказать новому сотруднику об основных правилах внутреннего распорядка. Таким образом, на первом этапе служба персонала поможет новому сотруднику составить общее представление о хозяйственной деятельности своего предприятия [1].

Второй этап – ознакомление с должностными обязанностями.

Необходимо показать новому сотруднику его место в структуре организации. Если его работа связана с использованием сложного или опасного оборудования, необходимо познакомить сотрудника с правилами техники безопасности.

Третий этап – конкретное фактическое исполнение должностных обязанностей. Это обучение практическим навыкам и умениям. Это могут быть практические задания, разбор кейсов, включая видео демонстрации.

Молодой сотрудник приступает к своим основным обязанностям сразу после введения в должность. Постоянная помощь и поддержка крайне необходима новому сотруднику в это время, но это не про подсказки и постоянный контроль. Важно использовать в данной ситуации технологию «делай как я» или «сидя рядом с Нелли», где основные действия на начальном этапе производятся совместно с наставником. Эффективность данного метода будет выше, если в процессе примут участие все сотрудники отдела и молодой «новичок» сможет почувствовать себя частью команды с активизацией ощущения ответственности за выполнение общего дела.

Четвёртый этап – это контроль результатов адаптации сотрудника.

Еженедельный контроль результатов является важной частью введения сотрудника в должность с постоянным вниманием на повышение уровня квалификации, соблюдение дисциплины и совершенствование стиля работы с клиентами. Главное – своевременно заметить непонимание и игнорирование определённых обязанностей новым сотрудником.

Пятый этап – самооценка сотрудником адаптации.

На этом этапе сотрудник определяет уровень своей психологической удовлетворенности новой производственной обстановкой, её спецификой, характером взаимоотношений с коллегами, руководством, принятие своего положения в коллективе, и т.д. Технология самооценки имеет важное значение в обучающих мероприятиях, она даёт возможность проверить свой взгляд на новые знания, самостоятельно прояснить неусвоенные области, найти возможность получить недостающую информацию: «Я знаю, что мне не хватает для самостоятельной деятельности, и я могу сам найти эти факты или попросить знающего специалиста показать мне, как это делается».

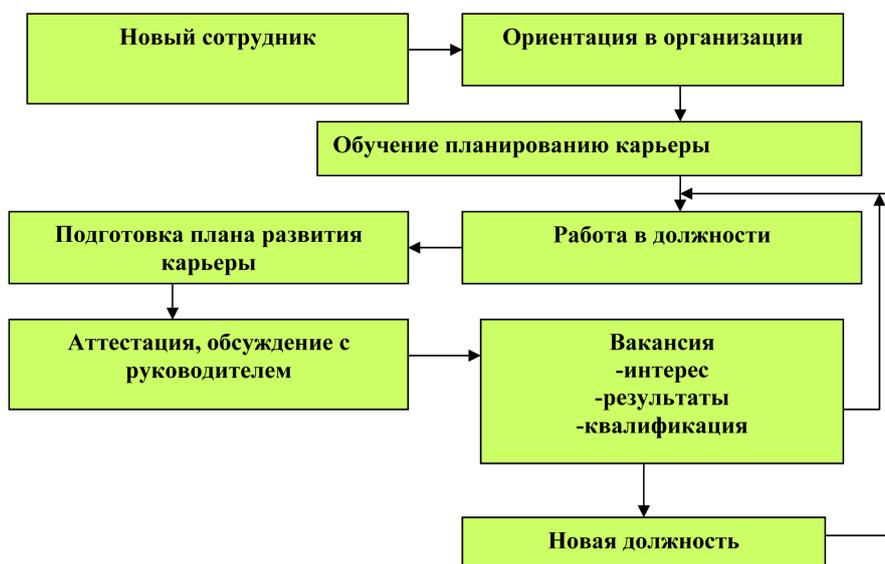


Рисунок – Схема процесса планирования адаптации развития карьеры молодых сотрудников организации

Успешное завершение адаптационного периода гарантирует желание молодого сотрудника совершенствоваться в своей профессии, дальше развиваться, может вызвать активное продвижение со-

трудника по профессиональной лестнице и спрогнозировать его карьерный рост. Всё это означает, что первые шаги человека в мир самостоятельной профессиональной деятельности успешно завершены, организация получила заинтересованного и лояльного сотрудника, готового эффективно трудиться, что является в настоящий момент одной из главных задач существования и развития любой компании. На рисунке представлена общая схема процесса планирования адаптации и развития карьеры молодых сотрудников организации.

### Заключение

Рассмотрена возможность применения образовательных технологий в организациях для адаптации начинающих трудовую деятельность работников, включая молодых специалистов. Сформулирована последовательность действий по вовлечению молодых сотрудников в производственный процесс и критерии оценки качества выполнения указанных действий. Выделены особенности применения методологических подходов к реализации различных видов адаптации. Представлена общая методика выполнения процесса адаптации, направленная на успешное его завершение.

### Список литературы

1. *Володина Н.* Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы. – М.: Эксмо, 2009.
2. *Гаязов А.С.* Семь проблем современного образования. – Уфа: Вагант, 2018. – 246 с.
3. *Горелов Н.А., КорABLEVA О.Н.* Проблемы производительности в контексте формирования наукоемкой цифровой экономики // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 19. – с. 2749-2758. – doi: 10.18334/rp.18.19.38343.
4. *Добрынин М.А.* Болонская декларация как фактор формирования европейского образовательного пространства // Педагогика. – № 9. – 2016. – С. 103–108.
5. *Клопотовская П.В.* Консалтинг в управлении персоналом: современное состояние и перспективы развития // АКГ «Гориславцев и KEuraAudit». – 2016.
6. *Костин К.Б.* Роль цифровых технологий в продвижении товаров и услуг на глобальных рынках // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 17. – С. 2451–2460. – doi: 10.18334/rp.18.17.38251.
7. *Костромина Е.А.* Роль корпоративной культуры в поддержании организационных изменений // Управление корпоративной культурой. – 2014. – № 4.
8. *Одайкина О.И., Ваулина Л.В., Якимова Ю.М.* Возможности и перспективы развития консалтинговых услуг в сфере управления персоналом // Молодой ученый. – 2016. – №12. – С. 1378–1381. – URL <https://moluch.ru/archive/116/31682/> (дата обращения: 20.04.2018).
9. *Сунтело Н.П.* К оценке эффективности реализации социальной политики города Москвы // Устойчивое развитие социально-экономических систем: наука и практика. Материалы III международной научно-практической конференции. Под ред. Ю.С. Руденко, Л.Г. Руденко. – М.: МУиВ, 2016. – С. 568–578. <http://elibrary.ru/item.asp?id=27554623>.

### References

1. *Volodina N.* adaptation of personnel: Russian experience of building a complex system. – М.: Eksmo, 2009.
2. *Gayazov A.S.* Seven problems of modern education. – Ufa: Vagant, 2018. – 246 p.
3. *Gorelov N.A., KorABLEVA O.N.* problems of productivity in the context of formation of high-tech digital economy. Russian entrepreneurship. – 2017. – Volume 18. – No. 19. – pp. 2749–2758. – doi: 10.18334/rp.18.19.38343.
4. *Dobrynin M.A.* Bologna Declaration as a factor in the formation of the European educational space. Pedagogy. No. 9. 2016. Pp. 103-108.
5. *Klopotovskaya P.V.* Consulting in personnel management: current state and prospects of development // АКГ “Gorislavtsev and KEuraAudit”. – 2016.
6. *Kostin K.B.* the Role of digital technologies in the promotion of goods and services in global markets. Russian entrepreneurship. – 2017. – Volume 18. – No. 17. – pp. 2451–2460. – doi: 10.18334/rp.18.17.38251.

7. *Kostromina E.A.* The Role of corporate culture in maintaining organizational changes // corporate culture Management. – 2014. – No. 4.
8. *Odaykina O.I., Vaulina L.V., Yakimova Yu.M.* Opportunities and prospects of development of consulting services in the field of personnel management // Young scientist. – 2016. – No. 12. – Pp. 1378–1381. – URL <https://moluch.ru/archive/116/31682/> (accessed: 20.04.2018).
9. *Suptelo N.P.* To assess the effectiveness of the implementation of social policy of the city of Moscow // Sustainable development of socio-economic systems: science and practice. Proceedings of the III international scientific and practical conference. Edited by Y.S. Rudenko, L.G. Rudenko. – M.: Muiv, 2016. – Pp. 568–578. <http://elibrary.ru/item.asp?id=27554623>