

УДК 331.108

Михайлова Анна Викторовна

кандидат экономических наук, доцент,
заведующая кафедрой социологии и управления персоналом,
Финансово-экономический институт Северо-
Восточного федерального университета им. М.К. Аммосова
Mikanya23@mail.ru

Попова Людмила Николаевна

кандидат философских наук,
доцент кафедры социологии и управления персоналом,
Финансово-экономический институт Северо-
Восточного федерального университета им. М.К. Аммосова
ludaykt@rambler.ru

Anna V. Mikhaylova

Candidate of Economic Sciences, the associate professor,
head of sociology and personnel management,
Financial and Economic Institute of the North-Eastern
Federal University named after M.K. Ammosov
Mikanya23@mail.ru

Lyudmila N. Popova

Candidate of philosophical sciences,
the associate professor of sociology and personnel management,
Financial and Economic Institute of the North-Eastern
Federal University named after M.K. Ammosov
ludaykt@rambler.ru

**Цифровые инструменты адаптации персонала в малых
предприятиях: региональный опыт**

**Digital tools of adaptation of personnel in small enterprises:
regional experience**

Аннотация. Статья посвящена адаптации персонала организации в условиях цифровой экономики. На примере предприятий малого бизнеса города Якутска (Республики Саха (Якутия)) выявлены ключевые проблемы текучести кадров и адаптации. Среди них - отсутствие наставничества, единого сайта для документооборота, инструкций по новым работникам, четких стандартов работы и т.д. Опираясь на полученные данные, мы предложили цифровые технологии и инструменты адаптации персонала, которые решают две основные задачи: адаптация сотрудника к организации и адаптация организации к сотрудникам.

Ключевые слова: цифровизация, управление персоналом, технологии управления персоналом в цифровом обществе, система адаптации, эффективность и результативность.

Abstract. *Article is devoted to adaptation of personnel of the organization in the conditions of digital economy. On the example of small business enterprises of the city of Yakutsk (Republic of Sakha (Yakutia)), key problems of turnover of staff and adaptation are revealed. There are the following problems: a lack of mentoring, the uniform website for document flow, instructions on new workers, accurate standards of work, etc. The authors made conclusions and are offered digital technologies and tools of adaptation of personnel which solve two main objectives: adaptation of the employee to the organization and adaptation of the organization to employees.*

Keywords: *digitalization, personnel management, technologies of personnel management in digital society, the system of adaptation, efficiency and effectiveness.*

Актуальность исследования заключается в развитии цифровой экономики в обществе и внедрения элементов Индустрии 4.0. в бизнес-процессы предприятий и организаций. Данная модель предъявляет новые требования к квалификации и компетенции работников: междисциплинарные знания, высокий уровень самоорганизации, коммуникативные навыки, системное и проблемное мышление. Предприятия, работающие в условиях SMART-технологий, автоматизируют рутинные и повторяющиеся операции. Появляется необходимость в компетенции цифровая грамотность. Коршунов Г.П., Кройтор С. (2020) обобщили, систематизировали и интерпретировали актуальный мировой опыт в области изучения «цифровой грамотности как фактора успешного функционирования «социальных субъектов в дигитализирующемся мире» [2, с.38].

Процесс цифровизации трансформирует все сферы, в том числе, и систему управления персоналом. Переход от традиционных к цифровым платформам требует от руководства предприятий новых инструментов управления работниками. Исследователи Kaczmarek (2019) [12] представили информационную модель управления персоналом в Дортмунде, сочетающую технические инновации, инициированные работниками и показатели эффективности подсистем предприятия и системы управления персоналом.

Исследователи Лясковская Е.А., Козлов В.В. указывают на тот факт, что в Индустрии 4.0. акцент смещается на образовательные стратегии и траектории развития [3]. Мы согласны с этой точкой зрения и считаем, что организации и предприятия должны менять стратегии адаптации персонала в своих организациях.

Цель исследования: разработать цифровые инструменты адаптации персонала на примере региональных компаний малого бизнеса Республики Саха (Якутия).

Адаптация – это важная подсистема системы управления персоналом, которая характеризует эффективность организации. Скоблякова И.В., Ефремова С.М. считают, что продуманная система адаптации позволяет снизить текучесть кадров и удержать квалифицированный и конкурентоспособный персонал [7, с.175]. Два фактора, которые сдерживают процесс трудовой адаптации: восприятие работником организации и организацией работника, поэтому важно использовать инновационные

цифровые инструменты. Исследователи Михайлова А.В., Попова Л.Н., Егорова Н.А. [4 - 6] добавляют, что система адаптации должна быть частью кадровой политики и отвечать целям организации.

Загребельная Н.С., Бостоганашвили Е.Р. отмечают: «Цифровые рабочие места требуют новых компетенций» [1, с.375]. Трансформация HR-процессов делает актуальным необходимость внедрения HR-аналитики и внедрение новых цифровых решений.

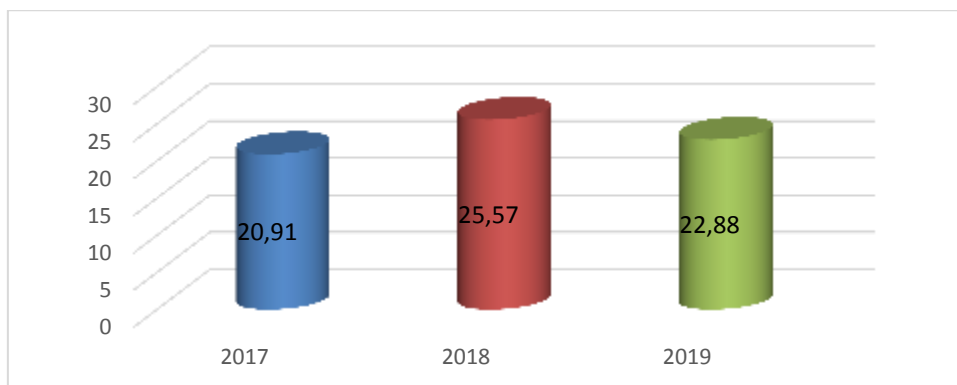
Jatobá Mariana, Santos Juliana, Gutierrez Ives, Moscon Daniela, Odete Fernandes Paula, Teixeira João Paulo (2019): «Рыночные стратегии в цифровой экономике влияют на изменение стратегий управления бизнес-процессами и управления персоналом» [15, с.138]. Искусственный интеллект, большие данные могут стать инструментом управления процессами и стратегиями поведения работников в организациях, ускоряя процессы адаптации.

Мы изучили языковые Центры г. Якутска («DESTA club», «Востоковед», «SreaKorean») - международные образовательные центры, образованные для создания благоприятных условий жителям Республики Саха (Якутия) в изучении восточно-азиатских языков. Цель работы языковых Центров города Якутска – познакомить с культурой восточных стран, обучить языкам и дать возможность пройти языковую стажировку в стране изучения языка. Языковые центры города Якутска ведут просветительскую деятельность, инициируют проведение дней культуры стран. Преподаватели используют авторские методики преподавания, опираясь на цифровые инструменты взаимодействия с обучающимися, языковых центров; занятия проводятся в режимах онлайн и оффлайн. В этих центрах работают молодые и творческие люди, знающие культуру и языки, которым обучают. Учредители всех трех языковых центров общаются друг с другом, обмениваются новыми методами обучения. У всех трех центров есть аккаунты в социальных сетях, регулярно в паблике выходят посты, посвященные новинкам музыки, кино, блогам на языке изучения.

Поскольку компании маленькие, постольку вопросами управления персоналом занимается директор. Руководитель занимается подбором сотрудником, развитием и формированием корпоративной культуры. Организационная структура матричная, каждый преподаватель и сотрудник четко знает свои функции: преподавание, администрирование, ведение документооборота и т.д. Руководитель – это лидер и наставник.

Результатом продуманной системы адаптации является стабильность кадров. Мы проанализировали коэффициент текучести в трех языковых центрах за ряд лет в динамике на рисунке 1.

Рисунок 1 – Динамика текучести кадров в Языковых Центрах, 2017-2019 гг., %



Источник: Составлено (разработано) авторами

Мы взяли средний показатель по трем компания города Якутска. Самый высокий показатель был зафиксирован в 2018 году. Причина - это «по собственному желанию». Мы выявили, что средний возраст сотрудников – это 21-24 года, многие студенты ИЗФИР федерального ВУЗа в городе Якутске, изучают иностранные языки. После окончания ВУЗа поступают на работу или переезжают в страну изучения и преподавания языка. Этим обстоятельством обусловлена текучесть кадров.

В ходе интервью с руководителями Языковых центрах г. Якутска (март 2020 года) выявилось, что:

- необходимость в привлечении новых кадров растёт с каждым годом. На сегодняшний день существует 19 вакансий необходимых специалистов;
- возрастает значение проблемы текучести кадров;
- для успешной работы и профессионального роста новых сотрудников создаются следующие условия: 1) материальные поощрения; 2) стимулирование;
- используются разные формы адаптации.

Таким образом, нами выделены следующие проблемы в адаптации персонала на примере малых организация города Якутска:

- отсутствие нормативной документации, регулирующей адаптацию персонала в Языковых центрах г. Якутска;
- отсутствие индивидуальных заданий на период адаптации; отсутствие ознакомительных материалов об организации (брошюры, буклеты и т. д.), отсутствие автоматизации процесса адаптации и использование цифровых технологий.

Следовательно, адаптация персонала в Языковых Центрах г. Якутска протекает стихийно, нормативная документация, регулирующая этот процесс, не разработана, и нет программы адаптации персонала.

Мы выявили, что каждый новый сотрудник сразу начинает вести занятия. Руководители языковых центров не успевают ввести в должность и в коллектив, поскольку организации маленькие и им приходится решать все вопросы, связанные со стратегическим управлением, ведением финансовой и бухгалтерской документации, а также рекламой и ПР. При найме и отборе сотрудников руководитель обращает внимание на наличие сертификатов, уровень владения языком и клиентоориентированность. Нагрузка получается

высокой на сотрудника (преподавателя), поэтому в первый месяц некоторые не выдерживают и уходят. Мы выявили, что сотрудникам не предоставляется технология работы с клиентами, сразу не объясняется, что надо вести журналы, планы занятий, проверять и контролировать выполнение домашних заданий, готовить распечатки для слушателей. Также, сотрудникам четко не проговаривают условия премирования и переработки. Мы полагаем, что очень важно использовать арсенал инструментов для системной работы с новичками, особенно это важно в малых предприятиях. Однако можно было бы всего этого избежать в случае наличия продуманной системы адаптации и наставничества.

Стрельцова Т.П. приводит положительный опыт организации системы наставничества в государственных органах власти Белгородской области [8, с. 199]. Такая система позволила повысить рост уровня профессиональных компетенций на 5-15% от уровня входящей оценки.

Толкунова Е.Г. провела исследование на базе Центра развития персонала «Новый век» (г. Барнаул) и выявили, что «большинство 88,9% опрошенных считают внедрение цифровизации, автоматизации и ИИ необходимым для их компаний» [9, с.139].

Hibino Hironori, Nakamura Masahiro, Noritake Shigetoshi, Watanabe Ichie, (2020) [11, с.209] разработали модель (симулятор) оценки компетенций в цифровом пространстве инженеров, одобренную Правительством, комитетами и корпорациями Японии.

Все эти примеры доказывают факт наличия взаимосвязи между эффективностью организации и продуманной системой адаптации персонала.

Мы предложили Языковым центрам города Якутска следующие цифровые технологии и инструменты адаптации:

1. Создать корпоративный интранет-портал (внутренний сайт) для сотрудников. Информационный ресурс позволит новому сотруднику (преподавателю) ознакомиться с необходимыми корпоративными документами, узнать про ценности и традиции компаний.

2. Разработать и запустить HR-боты на мобильных устройствах сотрудников, которые будут контролировать процесс адаптации, и отвечать на все основные вопросы, начиная с напоминания о времени занятий, заканчивая обратной связью после проведенного урока. HR-боты станут помощниками и наставниками для молодых преподавателей (сотрудников) языковых центров.

3. Разработать и запустить виртуальный квест, игровую программу для адаптации к корпоративной культуре и ценностям. Данная технология позволит погрузиться в традиции, целевые установки компании, познакомиться с системой мотивации.

4. Разработка памятки для новых сотрудников в формате инфографики. Одна из форм графического и коммуникационного дизайна.

5. Запустить внутренний чай (онлайн сообщество), где сотрудники будут обмениваться лайфхаками и опытом. А главное – это регулярная обратная связь с директором и учредителем.

6. Специализированные программы для новых сотрудников с набором

ключевых показателей эффективности сотрудника и шкалой оценки. Мы считаем, что можно разработать сбалансированную стратегическую карту сотрудника. Интересный опыт представлен у исследователей Щетинина Н.Ю., Власов А.В. (2017), которые разработали модель сбалансированной системы персональных ориентиров (Balanced System of Personal Focus). Стратегическое планирование персонального развития на основе SELF-Balance дает возможность сбалансировать цели индивида по ключевым перспективам, или сферам, жизни, учесть взаимозависимость сфер, ограничения и личный бюджет.

7. Автоматизировать подбор и отбор персонала. Создать цифровой профиль должности в Языковых центрах города Якутска, указав требуемые компетенции. Интересную математическую закономерность выявили Lehnert Patrick, Pfister Curdin, Backes-Gellner Uschi (2020) между уровнем высшего образования и развитием НИОКР в организациях, чем больше сотрудников с высшим образованием в организации, тем выше уровень научных разработок. Поэтому адаптация молодых специалистов должна начинаться с постановки и решения исследовательских задач в компании.

Итак, в условиях цифровой экономики в предприятиях малого бизнеса важно адаптировать молодых специалистов для устойчивого развития и эффективного управления бизнес-процессами, используя цифровые инструменты.

Литература:

1. Загребельная Н.С., Бостоганашивили Е.Р. Управление человеческими ресурсами в цифровой экономике // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 1А. С. 374-384.

2. Коршунов Г.П., Кройтор С. Цифровая грамотность как ключевой фактор успешной адаптации человека и общества к цифровым реалиям // Общество и экономика. – 2020. - № 1. – С. 38-58

3. Лясковская Е.А., Козлов В.В. Управление персоналом в цифровой экономике // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2018. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-tsifrovoy-ekonomike> (дата обращения: 18.07.2020).

4. Михайлова А.В. Анализ кадровых технологий (на примере ГУ «Управление пенсионного фонда РФ в г. Якутске») // Кадровик. – 2019. - № 4. – С. 62-73

5. Михайлова А.В., Попова Л.Н. Анализ технологий управления персоналом (на примере региональной компании) // Управление экономическими системами. – 2019. - № 7. – С. 12

6. Михайлова А.В., Попова Л.Н., Егорова Н.А. Пути совершенствования трудовой адаптации вахтовых работников (на примере вальщиков леса СМУ АО «Сахатранснефтегаз») // Кадровик. - № 2018. - № 7. – С. 76-85

7. Скоблякова И.В., Ефремова С.М., Проблемы и инструменты адаптации персонала в современной организации. Сборник статей в V Международной научно-практической конференции «Современные

исследования проблем управления кадровыми ресурсами». – Москва: Издательство ООО “Эдельвейс», - 2020, - С. 175-180

8. Стрельцова Т.П. Система адаптации и мотивации персонала молодых специалистов в государственных органах власти Белгородской области. Сборник статей в V Международной научно-практической конференции «Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами». – Москва: Издательство ООО “Эдельвейс», - 2020, - С. 198-202

9. Толкунова Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 6А. С. 138-143.

10. Щетинина Н.Ю., Власов А.В. Исследование факторов персональной адаптации к новому технологическому укладу // Мир образования – образование в мире. – 2017 - № 1 – С. 197-206

11. Hibino Hironori, Nakamura Masahiro, Noritake Shigetoshi, Watanabe Ichie, (2020) A proposal of skill evaluation method for production systems digital design with production simulation, *Procedia CIRP*, Volume 88, 2020, S. 209-213

12. Kaczmarek Päd. Sandra, (2019) Mastering fourth industrial revolution through innovative personnel management – A study analysis on how game-based approaches affect competence development, *IFAC-PapersOnLine*, Volume 52, Issue 13, 2019, S. 2332-2337

13. Lehnert Patrick, Pfister Curdin, Backes-Gellner Uschi, *Employment of R&D personnel after an educational supply shock: Effects of the introduction of Universities of Applied Sciences in Switzerland*, *Labour Economics*, 2020, <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2020.101883> (data accessed 01.07.2020)

14. Jatobá Mariana, Santos Juliana, Gutierriz Ives, Moscon Daniela, Odete Fernandes Paula, Teixeira João Paulo, (2019) Evolution of Artificial Intelligence Research in Human Resources, *Procedia Computer Science*, 2019, Volume 164, S. 137-142

References:

1. Hibino Hironori, Nakamura Masahiro, Noritake Shigetoshi, Watanabe Ichie, (2020) A proposal of skill evaluation method for production systems digital design with production simulation, *Procedia CIRP*, Volume 88, 2020, S. 209-213

2. Jatobá Mariana, Santos Juliana, Gutierriz Ives, Moscon Daniela, Odete Fernandes Paula, Teixeira João Paulo, (2019) Evolution of Artificial Intelligence Research in Human Resources, *Procedia Computer Science*, 2019, Volume 164, S. 137-142

3. Kaczmarek Päd. Sandra, (2019) Mastering fourth industrial revolution through innovative personnel management – A study analysis on how game-based approaches affect competence development, *IFAC-PapersOnLine*, Volume 52, Issue 13, 2019, S. 2332-2337

4. Korshunov G.P., Kroytor. Digital literacy as a key factor of successful adaptation of the person and S. society to digital realities//Society and economy. – 2020. - No. 1. – Page 38-58

5. Lehnert Patrick, Pfister Curdin, Backes-Gellner Uschi, *Employment of R&D personnel after an educational supply shock: Effects of the introduction of*

Universities of Applied Sciences in Switzerland, Labour Economics, 2020, <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2020.101883> (data accessed 01.07.2020)

6. Lyaskovskaya E.A., Kozlov V.V., *Personnel management in digital economy*// *Vestnik SUSU. Series: Economy and management*. 2018. No. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-tsifrovoy-ekonomike> (date of the address: 18.07.2020).

7. Mikhaylova A.V. *The analysis of personnel technologies (on the example of GU "Management of the Pension Fund of the Russian Federation in Yakutsk")*//*the Personnel officer*. – 2019. - No. 4. – Page 62-73

8. Mikhaylova A.V., Popova L.N. *The analysis of technologies of personnel management (on the example of the regional company)* // *Management of economic systems*. – 2019. - No. 7. – Page 12

9. Mikhaylova A.V., Popova L.N., Egorova N.A. *Ways of improvement of labor adaptation of rotational workers (on the example of valshchik of the wood of SMU JSC Sakhatransneftegaz)* // *Kadrovik*. - No. 2018. - No. 7. – Page 76-85

10. Shchetinina N.Yu., Vlasov A.V. *A research of factors of personal adaptation to new technological way*//*the World of education – education in the world*. – 2017 - No. 1 – Page 197-206

11. Skoblyakova I.V., Efremova S.M., *Problems and instruments of adaptation of personnel in the modern organization. The collection of articles in the V International academic and research conference "Modern Researches of Problems of Management of Personnel Resources"*. – Moscow: LLC Edelvace publishing house, - 2020, - Page 175-180

12. Streltsova T.P. *The system of adaptation and motivation of personnel of young specialists in state authorities of the Belgorod region. The collection of articles in the V International academic and research conference "Modern Researches of Problems of Management of Personnel Resources"*. – Moscow: LLC Edelvace publishing house, - 2020, - Page 198-202

13. Tolkunova E.G. *Personnel management during an era of digital economy*//*Economy: yesterday, today, tomorrow*. 2019. Volume 9. No. 6A. Page 138-143.

14. Zagrebelnaya N.S., Bostoganashvili E.R.. *Management of human resources in digital economy*//*Economy: yesterday, today, tomorrow*. 2019. Volume 9. No. 1A. Pages 374-384.

15.