

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2020, №4, Том 12 / 2020, No 4, Vol 12 <https://esj.today/issue-4-2020.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/07ECVN420.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Михайлова А.В., Попова Л.Н., Старостина Д.И. Адаптация персонала в организациях малого бизнеса в условиях цифровой экономики (региональный опыт) // Вестник Евразийской науки, 2020 №4, <https://esj.today/PDF/07ECVN420.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

For citation:

Mkhaylova A.V., Popova L.N., Starostina D.I. (2020). Adaptation of personnel in the organizations of small business in the conditions of digital economy (regional experience). *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 4(12). Available at: <https://esj.today/PDF/07ECVN420.pdf> (in Russian)

УДК 331.1

ГРНТИ 06.77.59

Михайлова Анна Викторовна

ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова», Якутск, Россия
Заведующая кафедрой «Социологии и управления персоналом»

Кандидат экономических наук, доцент

E-mail: Mikanya23@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3110-7017>

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=639319

Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/1-9326-2018>

SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=57197791538>

Попова Людмила Николаевна

ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова», Якутск, Россия

Доцент

Кандидат философских наук

E-mail: ludaykt@rambler.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4455-190X>

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=647011

Старостина Дарина Иннокентьевна

ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова», Якутск, Россия

Студенка 4 курса управления персоналом

E-mail: soccaf@mail.ru

Адаптация персонала в организациях малого бизнеса в условиях цифровой экономики (региональный опыт)

Аннотация. Статья посвящена анализу подсистемы системы управления персоналом – адаптации персонала в условиях цифровых преобразований. Важно интегрировать в кадровую политику новые цифровые технологии, в том числе и при адаптации персонала. Авторами статьи сделан обзор теоретических и эмпирических исследований, посвященных вопросам адаптации персонала в организациях. Сделан вывод о том, что организация была конкурентоспособной важно уделять внимание внедрению цифровых инструментов и цифровых технологий адаптации персонала. Авторами проведено социологическое исследование, представлены характеристики трех малых предприятий города Якутска. На примере предприятий малого бизнеса Республики Саха (Якутия) показаны особенности адаптации и разработана программа адаптации. Языковые центры города Якутска ориентированы на предоставление образовательных услуг. Руководители языковых центров

уделяют внимание отбору своих сотрудников, изучают причины текучести, однако при этом не уделяют должного внимания программам адаптации. В эмпирическом исследовании приняло участие 60 респондентов (сотрудников трех Языковых центров города Якутска), систематическая вероятностная репрезентативная выборка. Представлена характеристика респондентов и ответов на основные вопросы. В статье сделаны выводы об особенностях адаптации в образовательных организациях, работающих на рынке города Якутска. Отличительной особенностью является относительно небольшой стаж образовательных учреждений, возраст сотрудников. Сотрудники Языковых центров г. Якутска имеют одновременно статус студента и преподавателя, с одной стороны, имеют статус студентов высших учебных заведений, а, с другой стороны, оказывают преподавательские услуги, обучая восточным языкам. Надо при разработке программ адаптации обращать внимание на статус и роли сотрудников, на особенности условий труда, на программу мотивации и стимулирования. В условиях цифровой трансформации и зеленой экономики внедрение модели адаптации влияет на эффективность и устойчивость бизнес-системы, повышение лояльности клиентов и развитие сотрудников.

Ключевые слова: система управления персоналом; технологии управления персоналом; адаптация персонала; текучесть кадров; проектное управление; цифровая экономика; цифровизация процессов; цифровые инструменты

Актуальность

Кадровый менеджмент в условиях цифровой экономики приобретает новые формы и особенности. Прежде всего – это автоматизация многих инструментов управления персоналом предприятий и организаций. Новое поколение сотрудников быстро меняют организации, снижается уровень лояльности. Работников привлекает предприятия, которые отвечают профессиональным запросам карьерного роста и имеют условия для раскрытия личностных индивидуальных особенностей. Акцент в период испытательного срока на программах адаптации позволит раскрыть потенциал работников организаций и предприятий, повысить лояльность и быстро войти в коллектив, осознать свою роль в организационной структуре, освоить ценности и нормы корпоративной культуры.

Постановка проблемы и цель исследования

Ориентируясь на стратегию сокращения издержек, рост прибыли и высокую рентабельность, быстрое вхождение сотрудников в бизнес-процессы на новом рабочем месте многие руководители обращают внимание на профессиональный опыт кандидатов при отборе персонала на вакантные места, при этом, не проводя никаких мероприятий по вхождению работника в должность. На наш взгляд, отсутствие стратегии адаптации персонала является большой ошибкой. Продуманная программа адаптации призвана решать задачу психофизиологической, социально-психологической и профессиональной адаптации работников на новом рабочем месте.

Цель статьи сделать обзор понятия адаптация в условиях цифрового развития общества, провести исследование вопросов адаптации в предприятиях малого бизнеса в региональных компаниях Республики Саха (Якутия) и разработать элементы программы адаптации. Методы исследования: аналитический метод, обзор теоретических и эмпирических статей по теме исследования, сравнительный и логический анализ, социологические методы исследования.

Обзор литературы

Исследователи Кларин М.В. (2016) [1], Михайлова А.В., Попова Л.Н. (2019) [2], Мурадова Н., Тихонов А.И., Коновалова В.Г. (2019) [3], Михайлова А.В. (2018) [4], Чиликина И.А. (2020) [5] и многие другие изучают опыт технологий управления персоналом в современных организациях в условиях SMART-экономики цифровой трансформации бизнес-процессов. Мы согласны с мнением западного исследователя Pelin Vardarlier (2016) [6], который считает, что ни одна организация не работает вне влияния окружающей среды, поэтому очень важно иметь четкие стратегии работы с кадрами. Мы знаем, что многие предприятия разделяют принципы зеленой экономики, принципы устойчивого развития в условиях цифрового развития. Amrutha V.N., Geetha S.N. (2020) [7] провели исследование и сделали вывод, что стратегия зеленой экономики влияет на стратегию управления человеческими ресурсами в организациях. Целевая установка заключается в установке на социальную устойчивость и развитие. Особенно это важно при ориентации на креативность и творческую реализацию потенциала работников.

Европейские ученые Päd Sandra Kaczmarek (2019) [8] отмечает, что IV промышленная революция влияет на видение всей организации и управление человеческими ресурсами. Развитие профессиональных качеств персонала в этих условиях должны отвечать требованиям времени. Tooranloo Hossein Sayyadi, Azadi Mohammad Hossein, Sayyahpoor Ali (2017) [9] провели комплексное исследование влияния управления человеческими ресурсами в разрезе трех групп факторов в цифровой экономике: экономические, социальные и внешняя среда, влияющие на устойчивость и эффективность организации.

Исследователь-практик Кларин М.В. (2016) [10] собрал опыт адаптации крупных предприятий и организаций в Российской Федерации. Ядром цифровой архитектуры Сбербанка являются технологии и персонал. В Сбербанке разработан корпоративный стандарт наставничества. Компания ЕВРАЗа разработала успешный проект «Школа главного специалиста». В компании СИБУР есть проект «Стандарт работы руководителя», направленный на две области: управление эффективностью и управление людьми (обучение и развитие, включая вопросы адаптации). Адаптация в организациях, работающих на принципах agile в условиях Smart-общества, имеет свои особенности, такие как организация проектных кросс-функциональных команд. ОАО «Атоэнергомаш» разработали проект «Мост поколений» – это создание организационных условий для передачи знаний и опыта, опираясь на цифровые инструменты.

Мы согласны с мнением исследователей, что новое поколение работников, которое относится к поколению Z, требует нестандартных и игровых подходов вхождения в рутинный процесс рабочих будней. Группа исследователей, кандидатов наук Мурадова Н., Тихонов А.И., Коновалова В.Г. (2019) [11] изучили вопросы геймификации в управлении персоналом организации. Геймификация позволяет в игровой форме быстро и эффективно адаптировать нового сотрудника. Данный способ также решает вопрос тимбилдинга. Подробно описали сценарий для новичков в форме прохождения квеста. Ожидаемые эффекты от использования метода квеста: экономия времени ввода сотрудников в команду организации, оперативная обратная связь, погружение сотрудников в бизнес-процессы и неформальное знакомство с коллективом, проявление новичками личных и профессиональных качеств. Преподаватель кафедры управления персоналом и кадровой политики РГСУ Логвенчева Е.С. (2016) [12] представила опыт использования игровых технологий для знакомства новых сотрудников с организационной культурой, традициями и нормами в организации, с организационным поведением для поколения с мышлением визуализации, поколения гаджетов и смартфонов. Мы согласны, что карта в формате mind mapping по бизнесу процессу является отличным инструментом погружения. При этом геймификация процесса адаптации включает эмоциональную составляющую, позволяющая повысить лояльность персонала.

Доценты Михайлова А.В., Попова Л.Н. (2019) [13] считают, что управленческие инструменты должны быть ориентированы на достижение стратегических целей организации, максимально автоматизированы и интегрированы в бизнес-процессы.

Adiguzel Zafer, Ozcinar Mehmet Faruk, Karadal Himmet (2020) [14] изучили стратегии предприятий в условиях конкуренции и выявили роль влияния руководителей в качестве лидеров и проводников изменений и развития. Выявлена прямая взаимосвязь между стилями лидерства и эффективностью персонала. Лидеры своим примером мотивируют и адаптируют новых сотрудников. Kataoka Takayuki, Morikawa Katsumi, Takahashi Katsuhiko (2019) [15] предложили интегрированную математическую модель адаптации персонала со следующими параметрами: выполнение заданий (производительность и эффективность), время приобретения и время, за который приобретенные навыки забываются, совокупность профессиональных компетенций. Данная модель моделируют количественные и качественные данные: производительность труда, срок адаптации вхождения в должность и качество труда. Российский исследователь Гурина Р. отмечает «Степень адаптации молодого специалиста к производственному процессу на предприятии определяют следующие качественные показатели: (1) психологическая комфортность в производственном процессе; (2) срок адаптации в производственном процессе (срок профессиональной адаптации)» [16]. Мы согласны с мнением американских исследователей из Университета Хьюстон Carden Lila, Kovach Jamison V., Flores Manuel (2020) [17], что успешность процесса адаптации является внедрение принципов проектного управления. Надо привлекать новых сотрудников в процессы и вначале запуска проекта распределить роли, функции и провести обучение.

Исследователь Липецкого государственного технического университета, кандидат психологических наук Чиликина И.А. (2020) [18] предлагает в цифровой экономике автоматизировать для оптимизации рутинного процесса этапы и инструменты адаптации персонала. Коллектив авторов Добрынина Е.М., Логинова А.В., Кардаш А.И. (2020) [19] рассмотрели зарубежные практики программ адаптации. Интересный опыт *buddying* и *shadowing*. В организациях США, для адаптационного обучения и поддержки новых работников, используются методы: *Job Shadowing*, *Buddying*, *Secondment* – это передача опыта, поддержка на принципах доверия и взаимоподдержки. Интересен опыт Германии. В этой стране адаптация закрепляется в кадровой политике предприятия и в нормативных документах. Обязанностью предприятия является знакомство новичка с условиями труда, корпоративной культурой и коллективом.

Преподаватели университета Субботин А.В., Петров С.В. (2020) [20] проанализировали трудности, с которыми сталкиваются сотрудники в организациях. Мы согласны, что работникам всегда сложно сразу влиться в коллектив, узнать все особенности производственного процесса и коллектив.

Доцент Государственного университета управления Соболев О.В. проанализировала 140 респондентов, работающих в таких компаниях, как холдинг «Солнечные продукты», Россети, Olympus, KPMG, Русал, Эфко, Почта России, РЖД и т. д., были заданы вопросы по адаптации персонала. Вывод исследования таков, «не в полной мере используются возможности современных информационных технологий, цифровые решения при организации адаптации, отсутствует регламентированный и структурированный процесс адаптации, часто отсутствует в виде единой информационной базы данные об организационной структуре компании, основных бизнес-процессов, продуктах и рынках, взаимодействии между подразделениями, описании должностных обязанностей» [21, с. 70].

Кандидат экономических наук Просвирина Н.В. отмечают «Правильно организованный процесс адаптации сотрудников позволяет повысить процент закрытия вакансий и снизить текучесть кадров в компании. Благодаря автоматизации сферы HR служба по персоналу

выстраивает эффективное взаимодействие с сотрудниками, налаживает с ними обратную связь и контролирует внутренние процессы, используя функционал автоматизированных систем» [22, с. 273].

Анализ предприятий малого бизнеса Республики Саха (Якутия)

Языковые Центры г. Якутска («DESTA club», «Востоковед», «SreaKorean») – это международные образовательные центры, образованные для создания благоприятных условий жителям Республики Саха (Якутия) в изучении восточно-азиатских языков. Одно из направлений Центров развитие бизнеса и предпринимательства, работающих на рынке образовательных услуг.

«DESTA club» – один из ведущих передовых и инновационных центров корейского языка в Республике Саха (Якутия), предоставляющим всем желающим возможность обучаться в самых престижных и востребованных университетах Южной Кореи с 2018 года, получить студенческую визу для учебных обменных программ, подготовиться и пройти Международный Квалификационный Экзамен по корейскому языку TOPIK (Test of Proficiency in Korean) и получить сертификат международного образца (на корейском и английском языках), а также максимально эффективную систему обучения корейскому языку. Средняя численность персонала от 25 до 35 человек.

«Востоковед» – международный образовательный центр основан в начале 2018 г. для создания благоприятных условий жителям Республики Саха (Якутия) в изучении языков японский, корейский и китайский, также для объединения любителей культуры и искусств Японии, Кореи и Китая. Средняя численность персонала от 15 до 20 человек.

«SreaKorean» – центр корейского языка, основанный в 2014 году для предоставления возможности обучения корейскому языку, а также перевода документов для всех желающих. Средняя численность персонала от 10 до 15 человек.

Языковые центры города Якутска относятся к субъекту малого бизнеса. В этих центрах работают молодые, амбициозные и творческие молодые люди, знающие культуры 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 публичке выходят посты, посвященные новинкам музыки, кино, блогам на языке изучения. Пабрики ведут сами преподаватели курсов.

Поскольку компании маленькие, постольку вопросами управления персоналом занимается директор. Руководитель занимается подбором сотрудников, 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.

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, иницируют проведение дней культуры стран. Преподаватели используют авторские методики преподавания, опираясь на цифровые инструменты взаимодействия с обучающимися языковых центров, занятия проводятся онлайн и оффлайн.

Мы провели социологическое исследование в трех языковых центрах города Якутска с целью узнать, как построен процесс адаптации. Исследование было проведено в виде онлайн анкетирования через гугл форму в апреле–мае 2020 года, изучения документов и расчета коэффициентов трудовых показателей. Сотрудники языковых центров заполнили опросник.

Наша гипотеза заключалась в том, что целенаправленная адаптация с помощью цифровых технологий позволит новым сотрудникам быстро войти в рабочий процесс и чувствовать себя психологически комфортно.

Коэффициент текучести в трех языковых центрах за ряд лет в динамике представлен на рисунке 1.

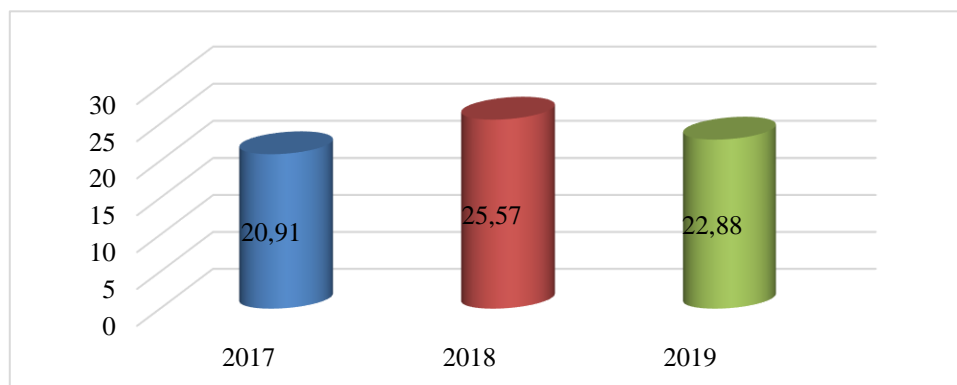


Рисунок 1. Динамика текучести кадров в Языковых Центрах, 2017–2019 гг., % (составлено/разработано авторами)

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, обучаясь в Институте зарубежной филологии и регионоведения Северо-Восточного федерального университета им. М.К. Аммосова работают в языковых центрах города Якутска. После окончания ВУЗа поступают на работу или переезжают в страну изучения и преподавания языка. Этим обстоятельством обусловлена текучесть кадров.

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 думаем, что очень важно использовать арсенал инструментов для системной работы с новичками, особенно это важно в малых предприятиях.

Генеральная совокупность составила на 01.01.2020 85 человек (сотрудники трех Языковых центров города Якутска). В нашем опросе приняло участие 60 человек: 46 % мужского пола и 64 % женского пола. Распределение по возрасту: 66,4 % в возрасте от 18–21 года, 14,2 % от 21–25 лет, 10,2 % от 25–30 года и старше 30 лет 9,2 %. Преимущественно в Языковых центрах города Якутска работают студенты (бакалавры и магистранты СВФУ им. М.К. Аммосова). Несмотря на молодой возраст 57,3 % работают свыше 2 лет.

Мы задали вопросы о том, как прошел Ваш первый рабочий день, в какой степени полно Вас ввели в должность и рассказали о должностных обязанностях, о стиле руководства, о культуре и ценностях, о традициях и т. д. Выявлено, что меньше всего была предоставлена информация об организации в целом, о ценностях, культуре и т. д. Многие отметили, что нет

информационного ресурса или страницы для сотрудника, из которого они могли бы узнать необходимую информацию.

Самым сложным стал момент взаимодействия со слушателями, потому что в связи с отсутствием опыта и, учитывая, что ребята (сотрудники) сами еще были студентами, это было самое сложное в период адаптации. Также 32 % респондента хотели бы в период начала работы понять свою роль в организации, узнать какие планы у руководства, какие стратегии и принципы работы в компании. Психологический дискомфорт в период адаптации испытали 23 % в силу своего темперамента. При этом 46,5 % респондентов отметили, что коллеги очень приятные и отзывчивые. Это позволило преодолеть все трудности с адаптацией. 68 % респондентов отметили, что избежать конфликтных ситуаций помогают коллеги. 76 % респондентов отметили, что хотели бы в первые дни работы иметь памятку о том, во сколько приходиться на занятия, как строить взаимоотношения с клиентами (слушателями курсов), какие неформальные традиции есть в компаниях. Все ответы были приняты во внимание при разработке элементов адаптации в условиях цифровизации.

В ходе интервью с руководителями Языковых Центрах г. Якутска 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, такие как: (1) курсы повышения квалификации; (2) индивидуальный подход.

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 разработали проект адаптации новых сотрудников Языковых Центров г. Якутска. Для реализации проекта создается команда проекта – группа лиц (участников проекта), участвующих в реализации проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение. В данном случае Заказчиком являются директора Языковых Центров г. Якутска, так как неэффективная адаптация персонала приводит к высокой текучести кадров и влияет на имидж и устойчивость организаций. Исполнителями, в данном случае, являются сотрудники Языковых Центров г. Якутска. Управление проектом осуществляют заместитель генерального директора и администраторы по организационным вопросам организаций. Команда проекта состоит из директора, администратора и опытных сотрудников (коучей, наставников) в каждой Языковых Центров г. Якутска. Мы составили для проекта матрицу ответственности, в которой указали мероприятия проекта и роли участников проекта. Наша «Матрица Ответственности» (Responsibility Matrix) представлена в таблице 1.

Условные обозначения в таблице 1:

1. Ответственный (О) за ход выполнения и последующий контроль результатов конкретного задания.

2. Исполнители (И) непосредственно выполняют задание.
3. Утверждающий (У) утверждает задание.
4. Согласующий (С) участвует в согласовании задания и результата работ.

В соответствии с матрицей ответственности, предложенной и составленной проектной командой, можно отслеживать, кто несёт ответственность за какой процесс во время разработки программы адаптации персонала.

Таблица 1

Матрица ответственности для выполнения работ по разработке программы адаптации персонала в Языковых Центров г. Якутска

	Директор	Администратор	Наставник	Сотрудник
Разработка программы первичной адаптации персонала	С	У	О, И	И
Разработка образца адаптационного занятия	С	С	О	И
Разработка типового отчета для руководителя, наставника и нового сотрудника	У	С	О	И
Разработка нормативно-правовых актов, памятки	С	У	О, И	И
Разработка информационного портала для сотрудников	С	У	О, И	И

Составлено/разработано авторами

Наша матрица – наглядно демонстрирует зоны ответственности участников проекта. Одно из основных мероприятий – это разработка нормативных документов, регулирующих адаптацию персонала в Языковых Центрах г. Якутска:

1. «Положение об адаптации персонала». Это документ, который определяет общие цели, задачи и технологии адаптации.
2. «Положение о порядке прохождения испытательного срока» предлагается следующая структура: общие положения и прямой порядок прохождения испытательного срока.
3. «Положение о наставничестве» представляет собой документ, который затрагивает цели и задачи наставничества, организацию наставничества, обязанности и права наставника.
4. «Индивидуальный план работы на испытательный срок» включает в себя список задач с запланированными и фактическими результатами, а также оценку степени адаптируемости и подготовки работника от наставника и непосредственного руководителя в течение всего периода адаптации.
5. «Анкета по промежуточным результатам испытательного срока» заполняется наставником и непосредственным руководителем спустя 2 недели адаптации.
6. «Лист адаптации» включает в себя наименование документов, материалов для изучения, список лиц, ответственных за ознакомление (проверку), сроки ознакомления и выполнения, а также отметка о проведении. Данный лист расписан на 20 рабочих дней, т. е. на весь период адаптации.
7. «Отзыв наставника о результатах адаптации молодого специалиста» содержит блоки критериев, согласно которым наставник ставит оценку: способность к обучению, умение планировать работу, ответственность за результаты работы, отношение к другим сотрудникам, положение в рабочей группе.
8. «Отчет сотрудника после прохождения адаптации» заполняется сотрудником, который прошёл адаптацию для получения обратной связи, выявления

положительных аспектов в процессе адаптации персонала, а также выявления проблем, которые мешают сотруднику пройти адаптацию в организации.

9. «Оценка нового сотрудника» осуществляется непосредственным руководителем подразделения, в котором работает сотрудник. Оценочный лист заполняется через 1 месяц после того, как работник проходит адаптацию. После положительной оценки непосредственного руководителя и наставника, сотрудник заканчивает испытательный срок и переходит к полноценной работе в организации. При выявлении каких-либо проблем во время прохождения адаптации, испытательный срок может быть продлен до 3-х месяцев (ч. 5, ст. 70 ТК РФ).

Все эти положения размещаются на информационном портале Языковых центров города Якутска в виде инфографики, а также предоставляется памятка новичку. А главное – это регулярная обратная связь с директором и учредителем.

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. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // Экономическая теория, анализ и практика. – 2016. – №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-nastavnichestvo-novyecherty-traditsionnoy-praktiki-v-organizatsiyah-xxi-veka> (дата обращения: 03.07.2020).
2. Михайлова А.В., Попова Л.Н. Анализ технологий управления персоналом (на примере региональной компании) // Управление экономическими системами. – 2019. – № 12. – С. 12–19.
3. Мурадова Н., Тихонов А.И., Коновалова В.Г. Геймификация в адаптации персонала // Московский экономический журнал. 2019. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gei-mifikatsiya-v-adaptatsii-personala> (дата обращения: 03.07.2020).
4. Михайлова А.В. Цифровая и креативная экономика в современном пространстве // Креативная экономика. – 2018. – № 1. – С. 29–42.
5. Чиликина И.А. Автоматизация процесса адаптации персонала в сборнике материалов V Международной научно-практической конференции «Современные исследования проблем управления персоналом», М.: Издательство ООО «Эдельвейс», 2020, 350 с.
6. Vardarlier Pelin, Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis, Procedia – Social and Behavioral Sciences // 2016 Volume 235, Pages 463–472.
7. Amrutha V.N., Geetha S.N., A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability, Journal of Cleaner Production, Volume 247, 2020, 119131, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>.
8. Kaczmarek Päd. Sandra, Mastering fourth industrial revolution through innovative personnel management – A study analysis on how game-based approaches affect competence development, IFAC-PapersOnLine, 2019, Volume 52, Issue 13, Pages 2332–2337.
9. Tooranloo Hossein Sayyadi, Azadi Mohammad Hossein, Sayyahpoor Ali, Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management

- (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL // *Journal of Cleaner Production*, 2017 Volume 162, Pages 1252–1265.
10. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // *Экономическая теория, анализ и практика*. – 2016. – №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-nastavnichestvo-novyecherty-traditsionnoy-praktiki-v-organizatsiyah-xxi-veka> (дата обращения: 03.07.2020).
 11. Мурадова Н., Тихонов А.И., Коновалова В.Г. Геймификация в адаптации персонала // *Московский экономический журнал*. 2019. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gei-mifikatsiya-v-adaptatsii-personala> (дата обращения: 03.07.2020).
 12. Логвенчева Е.С. Использование игровых технологий для адаптации молодых специалистов // *Материалы Афанасьевских чтений*. – 2016. – №2 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-igrovyyh-tehnologiy-dlya-adaptatsii-molodyh-spetsialistov> (дата обращения: 03.07.2020).
 13. Михайлова А.В., Попова Л.Н. Анализ технологий управления персоналом (на примере региональной компании) // *Управление экономическими системами*. – 2019. – № 12. – С. 12–19.
 14. Adiguzel Zafer, Ozcinar Mehmet Faruk, Karadal Himmet, Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? // *European Research on Management and Business Economics*, 2020, Volume 26, Issue 2, Pages 103–110.
 15. Kataoka Takayuki, Morikawa Katsumi, Takahashi Katsuhiko, Strategic Human Resource Management Simulation Considering Work Elements, Skills, Learning and Forgetting, *Procedia Manufacturing*, 2019, Volume 39, Pages 1633–1640.
 16. Гурина Р. Как измерить профессиональную компетентность? // *Высшее образование в России*. 2008. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kak-izmerit-professionalnyu-kompetentnost> (дата обращения: 05.07.2020).
 17. Carden Lila, Kovach Jamison V., Flores Manuel, Enhancing human resource management in process improvement projects, *Organizational Dynamics*, 2020, 100776, doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100776.
 18. Чиликина И.А. Автоматизация процесса адаптации персонала в сборнике материалов V Международной научно-практической конференции «Современные исследования проблем управления персоналом», М.: Издательство ООО «Эдельвейс», 2020, 350 с.
 19. Добрынина Е.М., Логинова А.В., Кардаш А.И. Зарубежные практики управления адаптацией персонала в сборнике материалов IX Международной научно-практической конференции «Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики», Красноярск: Издательство ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», 2020, 198 с.
 20. Субботин А.В., Петров С.В. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала // *Путеводитель предпринимателя*. – 2020. – № 2. – С. 176–183.
 21. Соболев О.В. Исследование особенностей реализации программ адаптации в современных компаниях // *Вестник евразийской науки*. – 2020. – № 2. – С. 70.
 22. Просвирина Н.В. Особенности автоматизации процесса адаптации персонала в организации // *Вестник академии знаний*. – 2020. – № 2. – С. 273–279.

Mkhaylova Anna Viktorovna

North-Eastern federal university, Yakutsk, Russia

E-mail: Mikanya23@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3110-7017>

РИИЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=639319

Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/I-9326-2018>

SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=57197791538>

Popova Ludmila Nikolaevna

North-Eastern federal university, Yakutsk, Russia

E-mail: ludaykt@rambler.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4455-190X>

РИИЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=647011

Starostina Darina Innokentievna

North-Eastern federal university, Yakutsk, Russia

E-mail: Soccaf@mail.ru

Adaptation of personnel in the organizations of small business in the conditions of digital economy (regional experience)

Abstract. Article is devoted to the analysis of a subsystem of a personnel management system – adaptation of personnel in the conditions of digital transformations. It is important to integrate new digital technologies including at adaptation of personnel into the personnel policy. Authors of article made the review of the theoretical and empirical researches devoted to issues of adaptation of personnel in the organizations. The conclusion is drawn that the organization was competitive important to pay attention to introduction of digital tools and digital technologies of adaptation of personnel. Authors conducted a social research, characteristics of three small enterprises of the city of Yakutsk are presented. On the example of small business enterprises of the Sakha (Yakutia) Republic, features of adaptation are shown and the program of adaptation is developed. Language downtowns of Yakutsk are focused on providing educational services. Heads of the language centers pay attention to selection of the employees, study the fluidity reasons, however at the same time do not pay due attention to programs of adaptation. 60 respondents (employees of three Language downtowns of Yakutsk), systematic probabilistic representative sample participated in an empirical research. Characteristic of respondents and answers to the main questions is presented. In article conclusions are drawn on features of adaptation in the educational organizations working at the market of the city of Yakutsk. Distinctive feature is rather small experience of educational institutions, age of employees. The staff of the Language centers of Yakutsk has at the same time the status of the student and teacher, on the one hand, has the status of students of higher educational institutions, and, on the other hand, renders teaching services, training in east languages. It is necessary when developing programs of adaptation to pay attention to the status and roles of employees, to features of working conditions, to the program of motivation and stimulation. In the conditions of digital transformation and green economy the introduction of model of adaptation affects efficiency and stability of a business system, increase in loyalty of clients and development of employees.

Keywords: personnel management system; technologies of personnel management; adaptation of personnel; turnover of staff; project management; digital economy; digitalization of processes; digital tools