

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

2020, №2, Том 12 / 2020, No 2, Vol 12 <https://esj.today/issue-2-2020.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/59ECVN220.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Соболь О.В. Исследование особенностей реализации программ адаптации в современных компаниях // Вестник Евразийской науки, 2020 №2, <https://esj.today/PDF/59ECVN220.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

For citation:

Sobol O.V. (2020). Research of the implementation of adaptation programs in modern companies. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 2(12). Available at: <https://esj.today/PDF/59ECVN220.pdf> (in Russian)

УДК 331.1

ГРНТИ 06.77.02

Соболь Оксана Владимировна

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва, Россия

Доцент кафедры «Управление персоналом»

Кандидат экономических наук

E-mail: sobol.oks@yandex.ru

РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=700138

Исследование особенностей реализации программ адаптации в современных компаниях

Аннотация. В статье представлены результаты исследования, посвященного изучению особенностей реализации программ адаптации сотрудников в современных российских компаниях. Цель исследования – анализ соответствия подходов к организации адаптации в крупных и средних российских компаниях международным тенденциям в управлении персоналом. Автор также анализирует степень использования в процессе современных информационных технологий и специализированного программного обеспечения.

Основной фокус делается на изучении степени вовлечения руководителей и роль менеджера по управлению персоналом в адаптации новых работников, процесса адаптации в современных компаниях (формат знакомства с компанией и коллективом, план адаптации, вводный тренинг, организация рабочего места, назначение наставника), анализе скорости адаптации сотрудников в компании (психологической и профессиональной), применении цифровых технологий при организации адаптации новых сотрудников. Исследование проводилось в формате электронного опроса среди 140 руководителей и специалистов в области управления персоналом крупных и средних российских компаний в декабре 2019 года.

В статье представлены выводы и предположения на основании полученных в результате опроса данных. Несмотря на то, что первый день работы нового сотрудника чаще всего начинается со встречи с менеджером по управлению персоналом и руководителем, дальше их роль и влияние в процессе адаптации снижаются. В большинстве российских компаний не выстроенной системы адаптации как процесса, не существует единого формата программы адаптации. Большая часть организаций не имеет единого формата для плана адаптации, вводных тренингов и систем наставничества для новых работников, заключительных встреч с обратной связью в конце периода адаптации, практики приветственных писем от руководителей высшего звена. Также компании редко используют современные цифровые технологии для организации процесса адаптации. В то же время большинство участников исследования чувствовали себя максимально адаптированными как в профессиональном, так и

в психологическом отношении после 3 месяцев работы. Можно предположить, что если в компании будет создана эффективная система адаптации, то срок адаптации новых сотрудников к рабочей среде будет сокращен до 2–3 месяцев.

Ключевые слова: управление персоналом; адаптация персонала; программа адаптации персонала; вводный тренинг; обратная связь; менеджер по управлению персоналом; наставник

Введение

Одна из главных задач функции управления персоналом в компании – это своевременно обеспечить организацию работниками требуемой квалификации. Если за количество и качество привлекаемого персонала отвечает подбор, то за удержание в первый год работы в компании – программа адаптации.

Построение эффективной и гибкой системы адаптации экономит компании значительные средства за счет снижения потерь от ухода новых сотрудников в первый год работы и максимально быстрое погружение в рабочую атмосферу и задачи. Подобные программы позволяют новому сотруднику максимально быстро познакомиться с особенностями корпоративной культуры, каналами коммуникации и способами взаимодействия внутри компании, погрузиться в рабочий процесс, снизить уровень тревожности и повысить качество работы [1, с. 12].

К сожалению, очень часто адаптация в российских компаниях превращается в ряд мероприятий, которые носят исключительно формальный характер. Даже лидеры российского рынка труда относятся к адаптации как к простому прохождению вводного инструктажа или welcome-тренинга, волнению плана ввода в должность и графиком встреч с сотрудниками и руководителями, не осознавая, насколько высокий потенциал несет в себе эффективная и гибкая адаптационная программа [2]. Однако, феноменально быстрое развитие информационных технологий за последние 10–15 лет в мире и в России, в частности, переход к «бирюзовым организациям» (согласно спиральной динамики) [3, с. 25] основанных на непрерывных изменениях, самообучение, кооперации и проектной работе, свидетельствует о том, что адаптации в скором времени должна превратиться в динамичный digital-процесс, интерактивный, быстрый и максимально соответствующий бизнес-задачам компании.

В современных компаниях адаптационные программы для сотрудников становятся все более автоматизированными, что позволяет превратить адаптацию работников в постоянный и непрерывный процесс [4, с. 9]. Благодаря автоматизации программ адаптации компания может быстро и эффективно решать задачи, связанные с информированием новых сотрудников, обучением продуктам, сервисам, услугам, технологиям и процедурам, знакомством с коллегами и руководителями, постановкой целей на период испытательного срока, организацией взаимодействия сотрудников с наставником. Современные цифровые решения позволяют реализовать адаптационные программы с использованием облачных технологий, модулей ERP-систем (ERP от англ. Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия) или в специальных мобильных приложениях на электронных устройствах [5, с. 54].

Таким образом, адаптация – это один из важнейших процессов в сфере управления персоналом, позволяющий повысить эффективность новых сотрудников и поддерживающий

корпоративную культуру сотрудничества внутри компании. Создание современной системы адаптации требует превращение ее в непрерывный и многофункциональный процесс с максимальным вовлечением руководителей и использование автоматизации и цифровых технологий [6, с. 48].

Не смотря на высокое значение и роль адаптации в процессе организации работы сотрудников компании и в целом в системе управления персоналом, на практике многие организации и руководители сознательно и неосознанно пропускают подобные мероприятия. При этом многочисленные исследования в области психологии и управления персоналом доказали, что вне зависимости от предыдущего опыта нового члена команды и от размера компании (большой, средний или малый бизнес), сотрудник испытывает сильный стресс в первые месяцы работы в новом коллективе [7, с. 39]. Изучение применения технологий управления персонала на практике в коммерческих и некоммерческих организациях позволило сделать вывод, что отдельные этапы и элементы процесса адаптации новых сотрудников пропускают полностью или частично [8]. К сожалению, порой в компаниях отсутствует единая программа адаптации, с соответствующими регламентирующими документами, положением, четкими представлениями о процедуре ввода работника в новую должность.

Основная цель исследования – изучение системы адаптации в современных российских компаниях, а также степени применения цифровых технологий при адаптации новых сотрудников.

В соответствии с поставленной целью задачами данной работы стали:

- Изучение степени участия менеджеров по управлению персоналом и непосредственного руководителя в адаптации нового сотрудника.
- Исследование организации процесса адаптации в современных компаниях: формат знакомства с компанией и коллективом, план адаптации, вводный тренинг, организация рабочего места, назначение и роль наставника.
- Анализ скорости адаптации сотрудников в компании (психологической, эмоциональной, профессиональной).
- Рассмотрение применяемых в организациях форматов и содержания плана адаптации.
- Исследования применения инструментов оценки и обратной связи во время прохождения новым работником адаптации и по итогам завершения испытательного срока.
- Анализ практики использования современных цифровых технологий для повышения эффективности процесса адаптации.

Материалы и методы исследования

Исследование реализации программ адаптации в современных компаниях организации проходило в виде опроса в формате электронного анкетирования в декабре 2019 года. С этой целью была разработана анкета с использованием Google form, включающая 41 вопрос. В исследовании приняло участие 140 респондентов: менеджеры и специалисты по управлению персоналом, работающие студенты кафедры управления персоналом Государственного университета управления, молодые специалисты, бизнес-тренеры, менеджеры и руководители крупных российских коммерческих и некоммерческих организаций, представители научно-образовательной сферы.

Результаты и обсуждение

В соответствии с целью исследования были проанализированы программы адаптации персонала в таких компаниях, как холдинг «Солнечные продукты», Россети, Olympus, KPMG, Русал, Эфко, Почта России, РЖД и т. д.

Анализ существующих программ адаптации в крупных корпорациях позволил сделать вывод, что в современных компаниях:

- руководители не всегда готовы и замотивированы принимать активное участие в адаптации нового работника;
- часто отсутствует четкий плана на период адаптации или испытательный срок с описанием задач и результатов, основных функций сотрудника;
- отсутствует регламентированный и структурированный процесс адаптации;
- не в полной мере используется такой инструмент как наставничество при обучении и знакомства с новой должностью и компанией сотрудника;
- часто отсутствует в виде единой информационной базы данные об организационной структуре компании, основных бизнес-процессов, продуктах и рынках, взаимодействии между подразделениями, описании должностных обязанностей;
- не применяется обратная связь при выполнении задач в период адаптации и гибкие методы мониторинга психологического состояния нового сотрудника как со стороны руководителя, так и со стороны менеджера по управлению персоналом;
- не в полной мере используются возможности современных информационных технологий, цифровые решения при организации адаптации.

Таким образом, можно предположить, что на практике в России при организации и реализации программ адаптации новых сотрудников менеджеры по управлению персоналом и руководители не в полной мере используют существующие инструменты, методы и технологии. Для подтверждения данной гипотезы было проведено эмпирическое исследование существующих программ адаптации и сравнение их с мировым опытом.

В таблице 1 представлено основные статистические данные об участниках проведенного в декабре 2019 года исследования в формате электронного опроса. Все данные представлены в обобщенном виде и в процентном соотношении от общего числа участников исследования. Анализ полученных статистических сведений позволил составить портрет целевой аудитории исследования.

Таблица 1
Статистические данные об участниках исследования

Показатели	Кол-во участников исследования	Удельный вес в общем количестве, %
Гендерная структура:		
- мужчины	109	77,9 %
- женщины	31	22,1 %
<i>Итого:</i>	<i>140</i>	<i>100 %</i>
Возрастная структура:		
18–22 лет	22	16 %
22–30 лет	66	47 %
31–40 лет	32	23 %

Показатели	Кол-во участников исследования	Удельный вес в общем количестве, %
41–50 лет	10	7 %
51–60 лет	8	6 %
Старше 60 лет	2	1 %
Территориальное распределение:		
Москва	131	94 %
Другие города (Саратов, Сургут и т. д.)	7	6 %
Общий стаж работы до трудоустройства на текущее место работы:		
Не было опыта работы	27	19,3 %
До 1 года	20	14,3 %
От 1 года до 3 лет	19	13,6 %
3–10 лет	48	34,3 %
Больше 10 лет	26	18,6 %
Стаж работы в нынешней компании:		
Менее 3-х месяцев	5	4 %
Меньше 1 года	40	29 %
1–2 года	32	23 %
2–5 лет	27	19 %
5–10 лет	25	18 %
10–15 лет	4	3 %
Больше 15 лет	7	5 %
<i>Итого:</i>	<i>140</i>	<i>100 %</i>

Составлено автором

Таким образом, большую часть наших респондентов составили молодые женщины в активном и трудоспособном возрасте от 22 до 40 лет, которые уже имели опыт работы до прихода в текущую компанию больше 3 лет. Следовательно, у участников исследования ранее был опыт прохождения адаптационного периода в корпоративном секторе и есть положительные или же отрицательные примеры для сравнения. Стоит отметить, что большинство респондентов устроились в компанию года назад (32 %), то есть на период исследования находились в процессе адаптации. Более 90 % участников постоянно проживают и работают в Москве. В исследовании приняли участие сотрудники из крупных, средних и малых российских и международных компаний.

Проанализировав данные компаний, представители которых приняли участие в опросе (таблица 2), можно сделать следующие выводы. Большинство участников исследования принадлежат к крупным российским компаниям, существующим на рынке свыше 15 лет. Большая часть исследуемых организаций принадлежат сфере науки и образования, консалтинга, продаж, информационных технологий, производства и финансов. Можно сделать вывод, что по всем параметрам в подобных компаниях должна существовать адаптационная программа для новых сотрудников, а также есть возможность применять цифровые технологии при адаптации сотрудников.

Таблица 2

Статистические данные о компаниях, принимавших участие в исследовании

Параметр	Кол-во участников исследования	Удельный вес в общем количестве, %
Отрасль:		
Наука, образование	20	14,3 %
Продажи	20	14,3 %
Консалтинг	19	13,6 %
Производство, сельское хозяйство	11	7,9 %
Информационные технологии	17	12,1 %
Банки, финансовый сектор	13	9,3 %
Искусство, развлечения, масс-медиа	9	6,4 %

Параметр	Кол-во участников исследования	Удельный вес в общем количестве, %
Транспорт, логистика	8	5,7 %
Строительство, недвижимость	5	3,6 %
Некоммерческая организация	6	4,3 %
Добыча сырья, электроэнергетика	5	3,6 %
Сфера услуг	7	5,0 %
Численность сотрудников:		
Менее 100 человек	29	21 %
100–300 человек	24	17 %
300–1000 человек	16	11 %
1000–10 000	52	37 %
Свыше 10 000	19	14 %
Период существования:		
1–3 года	5	4 %
3–7 лет	16	11 %
7–15 лет	35	25 %
Больше 15 лет	84	60 %
Форма собственности:		
Российская компания	101	72,1 %
Азиатская компания	8	5,7 %
Американская компания	6	4,3 %
Европейская компания	12	8,6 %
Государственное учреждение, корпорация	13	9,3 %
<i>Итого:</i>	<i>140</i>	<i>100 %</i>

Составлено автором

Исследование показало, что более чем в 60 % компаний, принимавших участие в опросе, это менеджеры по управлению персоналом или Human Resources managers (далее HR-менеджеры) принимают активное участие в адаптации нового сотрудника на первом этапе адаптационного периода:

- 38 % респондентов подтвердили, что в первый рабочий день в компании их встретил менеджер по управлению персоналом, провел приветственную встречу, рассказал о компании и о процедуре оформления на работу;
- 30 % участников опроса в первый день встретили менеджера по управлению персоналом, который проводил их на оформление на работу, и на этом встреча закончилась (рисунок 1).

Помимо этого, 76 % участников опроса в первый рабочий день встретились с непосредственным руководителем и обсудили основные цели и задачи на период адаптации (рисунок 1). Однако в дальнейшем роль и вовлеченность руководителя и HR-менеджера постепенно падает. Больше 50 % участников подтвердили, что по итогам прохождения адаптации у них не было встречи с руководителем или HR-менеджерами [9, с. 838].

Также исследование показало, что у 50 % участников в адаптационный период был наставник, куратор или buddy. Однако, такой сравнительно небольшой процент применения в современных компаниях в нашей стране инструмента наставничества при профессиональной и психологической адаптации работников свидетельствует об отсутствии во многих адаптационных программах важной и, зачастую, ключевых элементов. В компаниях, где активно используется инструмент наставничества, 54 % респондентов отметили, что наставник или куратор помогал им не только в решении профессиональных задач, но и играл активную роль в процессе адаптации, оказывая психологическую поддержку и помогая выстраивать коммуникации в коллективе. Тогда как 47 % наставников больше состроены на профессиональном обучении новичков и не уделяют должного внимания их психотическому

комфорту. Это свидетельствует о том, что институт наставничества в нашей стране требует активного развития, поскольку, согласно мировым тенденциям, наставник не только передает новичку свой профессиональный опыт, знания и умения, но и помогает ему психологически и эмоционально адаптироваться к новой рабочей среде.

Было выявлено, что 60 % участников не получали обратную связь о своей работе во время прохождения адаптации и по итогам завершения испытательного срока. Стоит отметить, что только в 27 % исследуемых компаний сотрудники прошли оценку по итогам прохождения периода адаптации и получили развернутую обратную связь. И только 4 % участников прошли процедуру оценки, но встречи по обратной связи и анализу результатов работы не было. Следовательно, в большинстве российских компаний не в полной мере используется инструмент обратной связи при адаптации новых работников.

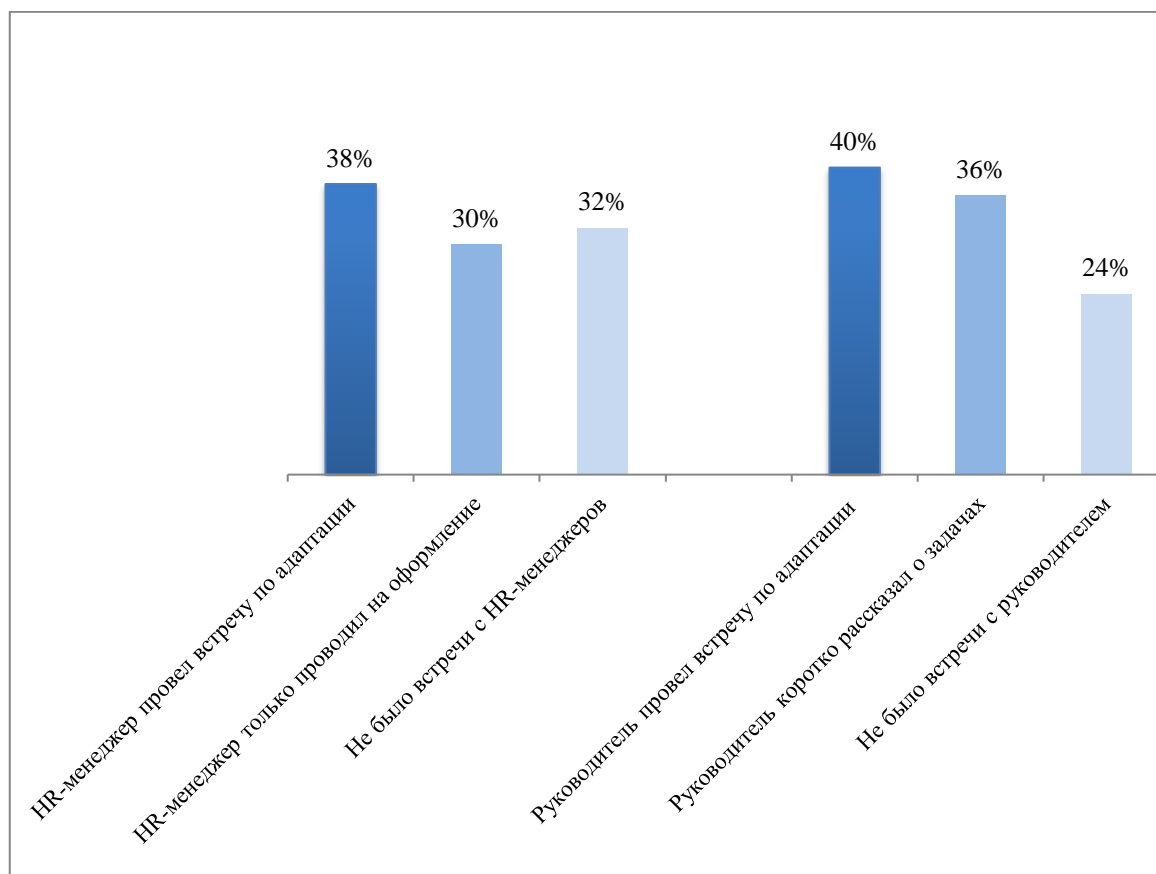


Рисунок 1. Роль менеджера по управлению персоналом и руководителя в 1 день работы нового сотрудника (составлено автором)

Интересно, что большинство участников исследования считают, что основную роль в процессе адаптации работников должен играть наставник или куратор (38 %), затем менеджер по персоналу (32 %), а затем непосредственный руководитель (18 %) (рисунок 2). Это свидетельствует о том, что в российских компаниях руководители пока не готовы в полной мере взять на себя обязанности по управлению персоналом, стремясь частично переложить ответственность за адаптацию персонала на HR-менеджеров или наставников. Тогда как мировой опыт свидетельствует о том, что именно менеджер играет важную и первостепенную роль в адаптационный период новых сотрудников [10, с. 331]. Используя технологии и инструменты управления персоналом, помощь специалистов служб по работе с персоналом, привлекая к помощи наставников и кураторов, прогрессивные руководители во всем мире не теряют контроль за процессом адаптации новых членов своей команды [11]. Роль руководителя

в процессе адаптации проявляется через регулярные встречи с новичками, обратную связь и оказание профессиональной и психологической поддержки.

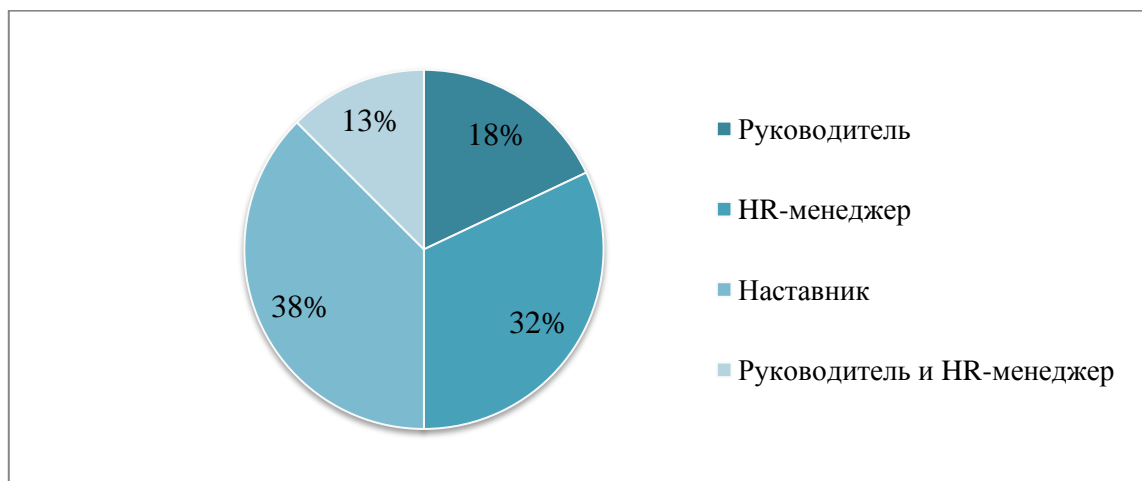


Рисунок 2. Роли в процессе адаптации нового сотрудника (составлено автором) [9]

Исследование показало, что в большинстве компаний процесс адаптации не регламентирован: нет четкой процедуры и системы ввода сотрудника в новую должность и знакомства с компанией, не определена роль наставника или куратора (рисунок 3). Так, только 23 % сотрудников в первый рабочий день дарят сувениры (канцелярские принадлежности) с символикой компании и только 17 % получают письмо с приветствием от генерального директора или руководителя высшего звена (топ-менеджера). Тогда как мировые тенденции в сфере управления персоналом говорят о том, что топ-менеджеры в процессе адаптации играют не менее существенную роль, чем непосредственные руководители, и их влияние и участие растет с каждым годом [2].

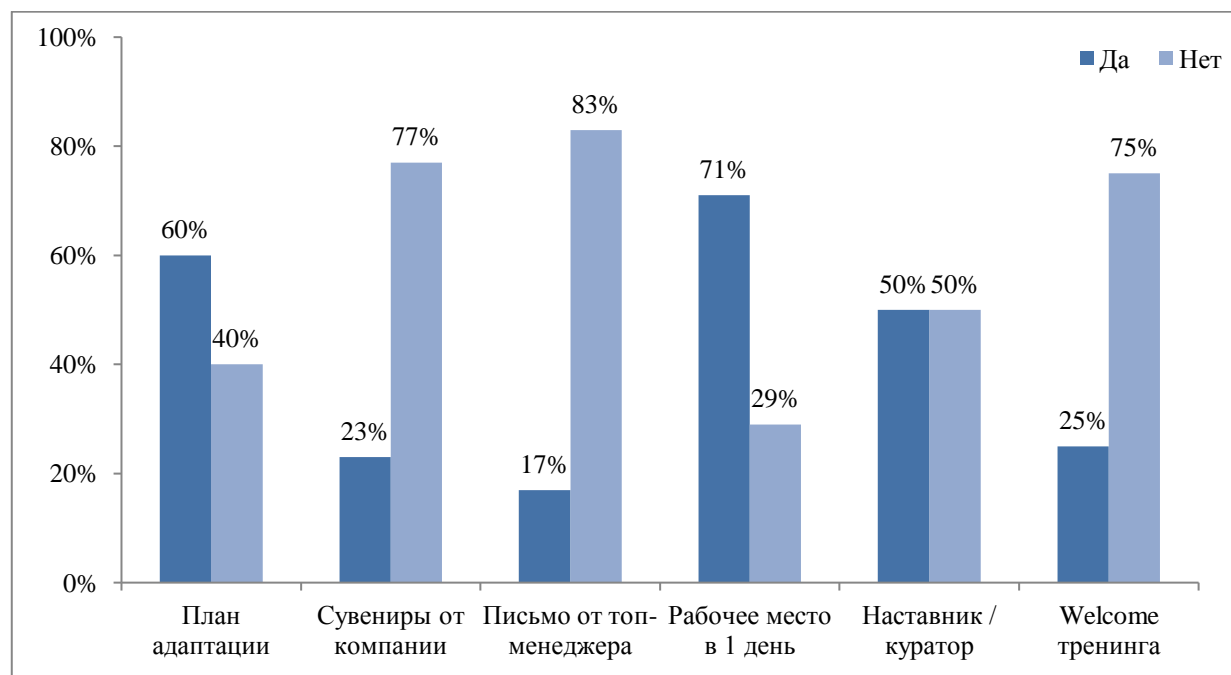


Рисунок 3. Элементы адаптации в российских компаниях (составлено автором)

В 29 % случаев рабочее место нового сотрудника не готово в первый рабочий день, из которых 68 % пришлось ждать несколько дней, чтобы их обеспечили необходимыми предметами и средствами труда, а 20 % – целый месяц. Подобная ситуация негативным образом

сказывается на адаптации работников, снижая их эмоциональный настрой, мотивации и эффективность труда и свидетельствует о нарушениях в адаптационной программе.

Помимо этого, план адаптации применяется только в 60 % организаций, при этом 32 % компаний использует стандартную бумажную версию с подписями менеджера и нового сотрудника, 18 % – электронный формат документа (excel, word), согласованный работником и непосредственным руководителем, и только 3 % – электронную форму в ERP-системе (SAP, 1С и т. д.), согласованную с работником, руководителем и HR-менеджером, а 13 % – фиксируют план ввода в должность в виде устных договоренностей. Структура плана адаптации и указанием наиболее актуальных пунктов представлена в таблице 3.

Таблица 3

Структура плана адаптации

№ п/п	Пункты плана адаптации	Актуальность
1	Знакомство с компанией: направления деятельности, история и т. д.	42 %
2	Прохождение инструктажей по технике безопасности и охране труда	37 %
3	Знакомство со структурой компанией	34 %
4	Знакомство с организационной культурой, в т. ч. основными нормами и правилами поведения	31 %
5	Изучение документов (приказов и положений), регламентирующих работу	29 %
6	Перечень основных задач на период испытательного срока с указанием критериев выполнения (количественных и качественных)	28 %
7	Получение необходимых для работы доступов и программного обеспечения	27 %
8	Профессиональное обучение	21 %
9	Знакомство с коллегами из своего и смежных подразделений	20 %
10	Изучение политики экономической и информационной безопасности	20 %
11	Прохождение адаптационного семинара (welcome-тренинг для новичков)	19 %
12	Изучение процедур, правил, существующей отчетности в части финансовой, бухгалтерской и договорной деятельности	14 %
13	Оценка по итогам прохождения испытательного срока	13 %
14	Встреча /деловой завтрак с руководителем департамента, генеральным директором	5 %

Составлено автором

Выводы

В результате исследования было выявлено, что только в 25 % организациях применяется вводный тренинг (или welcome-тренинг) в процессе адаптации (рисунок 3). В компаниях, где подобный инструмент управления персоналом все же применяется, знакомство со структурой, историей и руководителями организации проходит в следующих формах:

- 54 % – очный тренинг;
- 19 % – просмотр фильма или презентации об организации;
- 16 % – дистанционный электронный курс;
- 11 % – очный квест или игра в офисе компании.

Анализ полученных результатов позволил сделать вывод, что, не смотря на несовершенства в программе адаптации, в 54 % случаев у новых сотрудников в первый месяц работы складывается положительное впечатление о работодателе и только у 7 % негативное из-за отсутствия адаптационных мероприятий. 26 % овладели всеми необходимыми профессиональными знаниями и навыками в первый месяц работы, 39 % – в первые 3 месяца работы, 20 % потребовалось полгода и только 15 % смогли выйти на максимальную профессиональную эффективность в течение года. Таким образом, в 65 % случаев процесс

профессиональной адаптации длится до 3-х месяцев, что подтверждается мировыми исследованиями. Говоря о психологической адаптации, стоит отметить, что 52 % новых сотрудников максимально комфортно в компании начинают себя ощущать в первые 1–2 месяца работы. Тогда как 21 % психологически адаптируются в первые три месяца, 14 % – до полугода и 13 % требуется для достижения психологического комфорта в новой рабочей среде около 1 года. Это свидетельствует о необходимости больше уделять внимания психологическим и эмоциональным аспектам адаптации. Исследование показало, что по окончании испытательного срока работники максимально адаптируются к графику работы и режиму труда и отдыха, требованиям безопасности и организации рабочего места и пространства. Меньше всего сотрудники привыкают к процессу принятия решений в организации, стилю руководства, системе поставки целей и задач, распределению ролей и приоритетов в подразделениях. В связи с этим именно на данные аспекты стоит уделять внимания при планировании программы адаптации.

Исследование показало, что только 32 % компаний используют современные цифровые решения и информационные технологии для организации адаптации новых сотрудников. В качестве основных цифровых технологий, сервисов и ресурсов используются: социальные сети, внутренний корпоративный портал, Teachbase, WebTutor, Oracle Siebel, Битрикс, SAP Success Factors, iSpring, корпоративные платформы для e-learning. При этом только 6 % компаний используют в процессе адаптации геймификацию, реализуя данный подход в форме прохождения виртуального квеста. При этом 82 % опрошенных сотрудников российских и зарубежных компаний, работающих на территории нашей страны, подтвердили свою заинтересованность в автоматизации системы адаптации в компании и подчеркнули повышения эффективности адаптационных программы с применением новых цифровых решений.

На основании данных, полученных в ходе опроса, были сделаны выводы и предположения. Несмотря на то, что первый день работы нового сотрудника чаще всего начинается со встречи с менеджером по персоналу и менеджером, их роль и влияние в процессе адаптации еще больше снижаются. Большинство российских компаний не имеют встроенной системы адаптации как процесса, нет единого формата для плана адаптации, приветственные тренинги не проводятся, наставник назначается редко, а заключительные встречи проводятся с обратной связью в конце период адаптации. Также компании редко используют современные цифровые технологии для организации процесса адаптации. При этом большинство участников опроса проявили интерес к методам цифровой адаптации. В то же время большинство участников исследования чувствовали себя максимально адаптированными как в профессиональном, так и в психологическом отношении после 3–6 месяцев работы. Можно предположить, что если в компании будет создана эффективная система адаптации, то срок адаптации новых сотрудников к рабочей среде будет сокращен до 3 месяцев и менее.

ЛИТЕРАТУРА

1. Чибикина Т.В., Савченко Е.В. Концепция адаптации персонала в трудах отечественных и зарубежных ученых // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2018. – Т. 7. № 3. – С. 11–14.
2. HR Grapevine (2019). How onboarding can drive your inclusion agenda. Retrieved from: <https://www.hrgrapevine.com/content/article/ca3-2019-10-22-how-onboarding-can-drive-your-inclusion-agenda>. Accessed: 04.10.2019.
3. Гугелев А.В., Чистякова С.В. Спиральная динамика и изменение организационной культуры // А.В. Гугелев, С.В. Чистякова // Информационная безопасность регионов. – 2017. – №2 (27). [Электронный доступ]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/spiralnaya-dinamika-i-izmenenie-organizatsionnoy-kultury> (дата обращения: 14.04.2020).
4. Chen, A.S.Y., & Ноу, Y.H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behaviour and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1–13.
5. Легенчук О.В., Чуланова О.Л. Применение digital и игровых технологий в адаптации молодых специалистов в ООО «Югра-охрана» // О.А. Легенчук, О.Л. Чуланова // Новое поколение. – 2019. – № 2 (20). – С. 49–55.
6. Иванова И.А. Процесс адаптации персонала в системе социально-психологического сопровождения развития цифровой экономики // И.А. Иванова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2019. – Т. 8. № 1. – С. 45–49.
7. Каштанова Е.В. Современные методы адаптации персонала в России // Е.В. Каштанова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2019. – 8(5) – С. 34–40.
8. Чуланова О.Л. Федорова Г.В. Graduate recruitment в системе адаптации персонала / Чуланова О.Л. Федорова Г.В. // Интернет-журнал «Мир науки», 2015 №1 (7) [Электронный доступ]. – Режим доступа: <http://mir-nauki.com/PDF/03EMN115.pdf> (Дата обращения 12.04.2020).
9. O. Sobol, I. Maslennikov, A. Lobacheva, D. Belikova. Research Of The Personnel Adaptation System In Modern Russian Companies. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS*. Volume LXXXII: PEDTR 2019. Article no: 105 Pages 832–839 DOI: 10.15405/epsbs.2020.04.105.
10. Siletti, E., Guerci, M., Cirella, S., Shani, A.R., & Radaelli, G. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 325–342.
11. Becker, K., & Bish, A. (2019). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 100730. DOI: 10.1016/j.hrmr.2019.100730.

Sobol Oksana Vladimirovna

State university of management, Moscow, Russia

E-mail: sobol.oks@yandex.ru

Research of the implementation of adaptation programs in modern companies

Abstract. The article presents the results of a study on the features of the implementation of adaptation programs for employees in modern Russian companies. The purpose of the study is to analyze the conformity of approaches to the organization of adaptation in large and medium-sized Russian companies to international trends in personnel management. The author also analyzes the degree of use in the process of modern information technology and specialized software.

The main focus is on the study of the degree of involvement of managers and the role of HR managers in the adaptation of new employees, the adaptation process in modern companies (format for getting to know the company and the team, adaptation plan, introductory training, organizing a workplace, appointing a mentor), analyzing the rate of employee adaptation in company (psychological and professional), the use of digital technology in organizing the adaptation of new employees. The study was conducted in an electronic survey among 140 executives and HR managers of large and medium-sized Russian companies in December 2019.

The article presents conclusions and assumptions based on the data obtained from the survey. Despite the fact that the first day of a new employee's work most often begins with a meeting with an HR manager and manager, their role and influence in the adaptation process are further reduced. In most Russian companies that do not have a system of adaptation as a process, there is no single format for the adaptation program. Most of the organizations do not have a single format for the adaptation plan, introductory trainings and mentoring systems for new employees, final meetings with feedback at the end of the adaptation period, and the practice of greeting letters from senior managers. Also, companies rarely use modern digital technologies to organize the adaptation process. At the same time, most of the participants in the study felt maximally adapted both professionally and psychologically after 3 months of work. It can be assumed that if an effective adaptation system is created in the company, then the period for adapting new employees to the working environment will be reduced to 2 months.

Keywords: human resource management; adaptation of the personnel; the adaptation program; staff induction training; feedback; human resource manager; mentor