Дата поступления рукописи в редакцию: 25.03.2025
Дата принятия рукописи в печать: 11.04.2025
10.24412/2224-9133-2025-3-290-293

АЛЕКСАНДРОВА Надежда Анатольевна,
кандидат философских наук,
Уральский государственный университет путей сообщения,
заведующий кафедрой «Управление персоналом и социология»,
доцент,
e-mail: ana1856@mail.ru

АДАПТАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ ИЛИ ОНБОРДИНГ: УТОЧНЕНИЕ ПОНЯТИЙ

Исследование выполнено в рамках реализации гранта ОАО «РЖД» на развитие отраслевого образования.

Аннотация. *Цель статьи – разграничить понятия «адаптация», «управление адаптацией» и «онбординг», которые зачастую используются как синонимы в управленческой теории и практике. На наш взгляд, каждое из анализируемых понятий имеет собственный объем и содержание, отражающие разные аспекты интеграции нового сотрудника в организацию. В статье анализируются особенности онбординга как наиболее регламентированной и автоматизированной части процесса управления адаптацией персонала, а также его основные инструменты (онбординг-программы, персонализированные встречи, формирование личного профиля адаптанта, геймификация обучения нового работника). Кроме того, автором проанализированы выгоды компании при использовании онбординга для адаптации новичков.*

Ключевые слова: *адаптация, адаптант, управление адаптацией персонала, онбординг, цифровая платформа.*

ALEKSANDROVA Nadezhda,
Cand. in Science (Philosophy),
Ural State University of Railway Transport,
Head of the HR Management and Sociology Department,
Associate Professor

ADAPTATION, ADAPTATION MANAGEMENT OR ONBOARDING: CLARIFYING CONCEPTS

The study was carried out as part of the implementation of a grant from Russian Railways for the development of industry education.

Annotation. *The purpose of the article is to distinguish the concepts of "adaptation", "adaptation management" and "onboarding", which are often used synonymously in management theory and practice. In our opinion, each of the analyzed concepts has its own scope and content, reflecting different aspects of the integration of a new employee into the organization. The article analyzes the features of onboarding as the most regulated and automated part of the personnel adaptation management process, as well as its main tools (onboarding programs, personalized meetings, the formation of a personal profile of the adaptor, gamification of the training of a new employee). In addition, the author analyzes the benefits of the company when using onboarding to adapt newcomers.*

Key words: *adaptation, adaptator, personnel adaptation management, onboarding, digital platform.*

Одной из самых популярных и глубоко проработанных тем в кадровом менеджменте является введение нового сотрудника в компанию. Однако зачастую понятия «адаптация», «управление адаптацией» и недавно появившееся понятие «онбординг» употребляются как синонимы. На наш взгляд, каждый из этих терминов имеет собственное содержание, и понимание их различий будет способствовать предметной идентификации и правильному пони-

манию HR-специалистами степени продвинутости и эффективности инструментов управления процессом интеграции нового сотрудника в организацию.

Автором использовался аналитический метод исследования, заключающийся в анализе научной литературы и бизнес-практик управления адаптацией в российских компаниях.

Термин «адаптация» пришел в управленческую науку из биологии и буквальное его значение – «приспособление». Адаптация – процесс приспособления строения и функций организмов (особей, популяций, видов) и их органов к условиям среды [1]. Как следует из определения, это стихийный процесс приспособления к изменениям среды, у которого нет субъекта: живое существо либо адаптируется к изменениям, либо погибает. Гипотетически можно представить ситуацию, когда новичок, попав в организацию и лишенный всяческого внимания со стороны окружающих, приложит максимум усилий, чтобы адаптироваться в ней, если у него будет слишком сильная мотивация, например, высокая зарплата или якобы возможный быстрый карьерный рост.

Однако в современных организациях этим процессом стараются управлять с целью хеджирования рисков [3], которые идут от неподготовленного сотрудника: здесь уместен термин «управление адаптацией». Под управлением адаптацией сотрудников компании обычно понимается целенаправленная деятельность субъектов адаптации, ориентированная на успешное вхождение новичков в компанию и их закрепление на рабочих местах. Субъектами адаптации могут быть наставник, куратор, шеф, бадди, HR-специалист и пр. и, безусловно, руководитель адаптанта, который в силу необходимости ставить перед ним задачу и контролировать ее выполнение в любом случае вынужден вовлекаться в этот процесс.

Однако процесс управления адаптацией может иметь разную степень осознанности, упорядоченности и регламентации, о чем говорит статистика: по данным ресурса hh.ru, только 6 из 10 компаний в России имеют программу адаптации [7]. Всего в ходе исследования было опрошено 266 работодателей из разных регионов России: от небольших компаний численностью до 100 человек до крупных фирм с числом занятых более 500.

По результатам опроса, в 57% компаний есть в той или иной степени разработанные программы адаптации, причем большинство из которых (35%) ввели их относительно недавно: в течение трех последних лет, еще 22% – 3-5 лет назад. Следовательно, 40% российских компаний пока еще не задумываются об управлении новичками в процессе их вхождения в организацию.

Наблюдение за процессом адаптации новых сотрудников, а также данные многих исследователей свидетельствуют о том, что в значительной части организаций управление адаптацией организовано нетехнологично и неупорядоченно: новичка знакомит и с требованиями рабочего места, и с корпоративной культурой, и с работниками подразделения либо непосредственный руководитель либо по его поручению тот или иной коллега в процессе решения производственной задачи. Можно согласиться, что в данном случае имеет место «управление адаптацией», но этот процесс включает много стихийного; новичок часто оказывается в ситуации, что он чего-то (и даже многого) не знает, не владеет информацией, не знаком с принятыми в компании приемами и методами работы и средствами коммуникации. В результате образуются серьезные разрывы в процессе управления его адаптацией; к тому же нет четких измерителей его успешности. Так, адаптанты отметили, что они бы смогли быстрее интегрироваться, если бы перед ними были четко обозначены задачи (60%), могли бы чувствовать себя комфортнее (13%), потратить меньше времени на понимание структуры компании (10%) и быстрее найти общий язык с новыми коллегами (8%) [7] (*рисунок 1*).

В настоящее время в лексиконе HR-специалистов все чаще используется термин «онбординг»: иногда как синоним термина «управление адаптацией», а иногда как обозначение части адаптационных действий, организованных по типу конвейера. Следует обратить внимание на то, что сам термин «онбординг» стал использоваться тогда (недавно), когда появились платформенные решения для простройки технологии управления адаптацией и отслеживания перехода новичка от выполнения более простых задач к более сложным, от одного уровня самостоятельности к другому. Поэтому, на наш взгляд, онбординг можно определить как нормативно, инструментально и хронологически выстроенную часть процесса интегрирования (управления адаптацией) новичка в организационную среду, поддерживаемую за счет автоматизации. Для сложных профессий он в основном относится к этапу знакомства с организацией, подразделением и корпоративной культурой (а дальше – познание функционала рабочего места под руководством, например, наставника или руководителя); для массовых профессий с рутинным наполнением (продавец, водитель, медсестра и пр.) его можно выстроить вплоть до выхода новичка на должный уровень выполнения работы.

Таким образом, в отличие от традиционной технологии управления адаптацией, онбординг как его регламентированная автоматизированная часть характеризуется следующими особенностями:

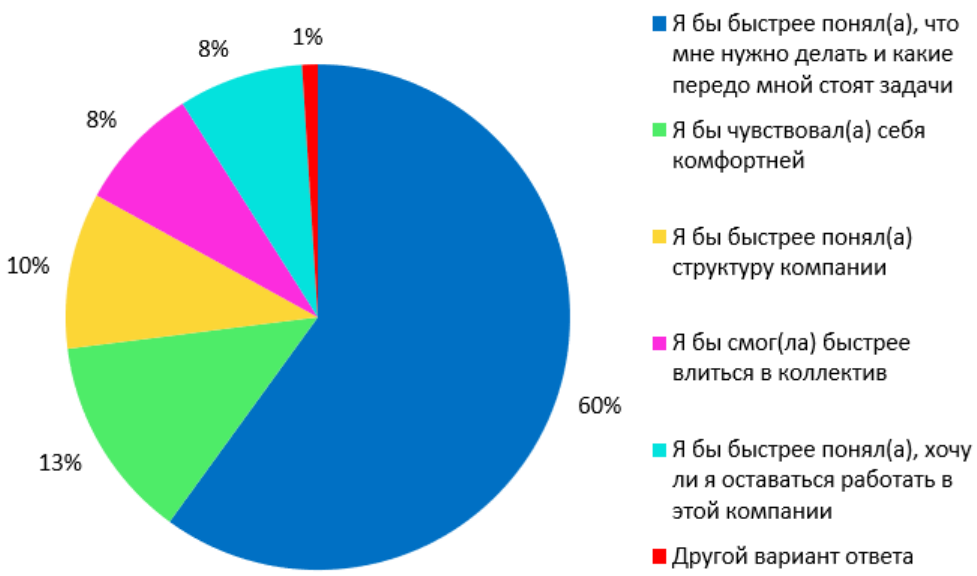


Рис. 1 Преимущества для адаптантов применения к ним программ адаптации

– прозрачность для всех участников процесса: специалиста по управлению персоналом, руководителя структурного подразделения, наставника, новичка, что можно обеспечить только с помощью цифровой платформы
– бесшовность технологии, обеспечиваемую платформенным решением
– возможность получения обратной связи в каждый момент времени с помощью встроенных анкет и текстовых отчетов
– возможность выстраивания индивидуальных треков адаптации для разных работников с учетом их личностных характеристик и жизненных обстоятельств
– высокая степень управляемости процесса и вовлеченности участников
– контролируемость каждого этапа.
– Инструментами онбординга, как правило, являются [5, 6]:
– онбординг-программы, в которых в зависимости от специфики отдела или должности можно создавать произвольные треки с цепочкой задач, сроками или материалами для изучения
– адаптационные персональные встречи, время, место и повестка которых назначаются через специальную форму и отражаются на соответствующей страничке; по завершении встречи фиксируются ее результаты, чтобы в любой момент времени можно было вернуться к отчетам с историей о достигнутых договоренностях
– формирование личного профиля адаптанта, где отображается список поставленных ему задач со сроками, статусами выполнения и комментариями, а также история проведенных встреч 1-на-1. При просмотре статусов и истории можно делать предварительные выводы об успешности (неуспешности) новичка, а при необходимости провести дополнительный скрининг при помощи опросов [4]
– геймификация, которая позволяет новичку в формате игры погрузиться в ценности и регламенты компании.

В качестве результата использования онбординга компания может получить:

– сокращение оттока новичков на испытательном сроке и в первый год работы за счет систематизации всех материалов и поэтапного знакомства с компанией
– ускорение выхода на должный уровень производительности труда благодаря микрообучению и прозрачным целям нового сотрудника на испытательный срок
– экономию времени HR-специалистов, руководителей и наставников за счет сокращения рутинных операций и наличия готовых ответов на часто задаваемые вопросы
– повышение лояльности новичков к компании за счет комфортного погружения в работу, быстрее сформирует вовлеченность и приверженность к HR-бренду [8].
– получение аналитики для HR-специалистов, наставников и руководителей посредством формирования отчетов о прогрессе новых сотрудников в режиме реального времени, статистики прохождения треков, времени нахождения на платформе и т.д.

– сбор обратной связи от всех вовлеченных в процесс участников.

Таким образом, проведенный анализ позволил сделать вывод, что понятия, применяемые для отражения технологии и инструментов управления адаптацией, имеют специфическое содержание: термин «адаптация» характеризует усилия самого новичка по приспособлению к организации; термин «управление адаптацией» означает усилия организации для ускорения процесса интеграции адаптанта; термин «онбординг» фиксирует высокую степень организованности воздействий на процесс адаптации нового сотрудника, реализуемых с использованием цифровых платформ и инструментов.

Список литературы:

[1] Адаптация. Большая советская энциклопедия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://gufo.me/dict/bse/%D0%90%D0%B4%D0%B0%D0%BF%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F (дата обращения 03.03.2025).

[2] Александрова Н.А., Бучельникова Г.Ф. Управление процессом адаптации сотрудников торговой компании/ Управление персоналом в инновационной среде. Сборник научных статей. Екатеринбург, 2011. С.160-169.

[3] Васильцова Л.И., Александрова Н.А. Кадровые риски в системе оценки персонала организации // Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. 2015. № 4 (28). С.72-80.

[4] Клепалова Ю.И., Брюхова О.Ю. Переход на электронные кадровые документы: реалии и перспективы // Пермский юридический альманах. 2020. №3. С.526-535.

[5] Моя команда. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://xn--80aalwjbieb2o.xn--p1ai/solution/adaptation. (дата обращения 23.02.2025).

[6] Самохвалова Е. Хантфлоу. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://emailmatrix.ru/blog/beginner-onboarding/. (дата обращения 08.03.2025).

[7] М. Паньян. Он-бординг: зачем он нужен компаниям и сотрудникам: исследование hh.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа:https://ekaterinburg.hh.ru/article/onbording-zachem-nuzhen-kompaniyam-i-sotrudnikam-issledovanie-hh-ru)/). (дата обращения 15.03.2025).

[8] Окунева Т.В., Онипко А.А., Шестопалова О.Н. Ценность нового сотрудника в реализации программы адаптации / Современные технологии управления транспортным комплексом России. Москва, 2023. С.117-123.

Spisok literatury:

[1] Adaptatsiia. Bol'shaia sovetskaia entsiklopediia. [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: https://gufo.me/dict/bse/%D0%90%D0%B4%D0%B0%D0%BF%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F (data obrashcheniia 03.03.2025).

[2] Aleksandrova N.A., Buchel'nikova G.F. Upravlenie protsessom adaptatsii sotrudnikov torgovoi kompanii/ Upravlenie personalom v innovatsionnoi srede. Sbornik nauchnykh statei. Ekaterinburg, 2011. S.160-169.

[3] Vasil'tsova L.I., Aleksandrova N.A. Kadrovye riski v sisteme otsenki personala organizatsii // Vestnik Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta putei soobshcheniia. 2015. № 4 (28). S.72-80.

[4] Klepalova Iu.I., Briukhova O.Iu. Perekhod na elektronnye kadrovye dokumenty: realii i perspektivy // Permskii iuridicheskii al'manakh. 2020. №3. S.526-535.

[5] Moia komanda. [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: https://xn--80aalwjbieb2o.xn--p1ai/solution/adaptation. (data obrashcheniia 23.02.2025).

[6] Samokhvalova E. Khantflou. [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: https://emailmatrix.ru/blog/beginner-onboarding/. (data obrashcheniia 08.03.2025).

[7] M. Pan'ian. On-bording: zachem on nuzhen kompaniiam i sotrudnikam: issledovanie hh.ru [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa:https://ekaterinburg.hh.ru/article/onbording-zachem-nuzhen-kompaniyam-i-sotrudnikam-issledovanie-hh-ru)/). Data obrashcheniia 15.03.2025).

[8] Okuneva T.V., Onipko A.A., Shestopalova O.N. Tsennost' novogo sotrudnika v realizatsii programmy adaptatsii / Sovremennye tekhnologii upravleniia transportnym kompleksom Rossii. Moskva, 2023. S.117-123.