

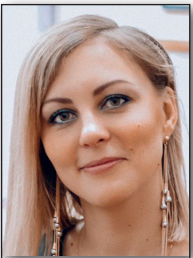
ПОДДЕРЖКА И ВОВЛЕЧЕНИЕ: ЦЕННОСТНАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

SUPPORT AND ENGAGEMENT: VALUE ADAPTATION OF PERSONNEL IN A MODERN ORGANIZATION

ПОЛУЧЕНО 05.10.2024 ОДОБРЕНО 10.10.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.12.2024

УДК 331.524

DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-6-39-44

**КАШТАНОВА Е.В.***Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва***KASHTANOVA E.V.***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow***e-mail:** kashtanovae@mail.ru**ЛОБАЧЁВА А.С.***Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва***LOBACHEVA A.S.***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow***e-mail:** aslobacheva@mail.ru**АШУРБЕКОВ Р.А.***Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва***ASHURBEKOV R.A.***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow***e-mail:** rafash@mail.ru

Аннотация

В статье рассматривается ценностная адаптация, обеспечивающая максимально быстрое согласование личных и профессиональных ценностей новичка с корпоративной средой новой компании. Именно это направление адаптации играет ключевую роль в создании единого видения и интеграции новых сотрудников в коллектив. Важность данной проблематики обусловлена критической ролью адаптации новых работников в процессе управления персоналом для любого бизнеса. В связи с этим в статье приводятся основные способы и методы адаптации, позволяющие развивать чувство лояльности к организации даже до выхода нового сотрудника на работу, а также поддерживающие его в самые первые рабочие дни и направленные на формирование приверженности и общей вовлеченности в дела компании.

Ключевые слова: адаптация, вовлеченность, ценностная адаптация, испытательный срок, вхождение в должность, методы адаптации, поддержка, сопровождение, практика нулевого касания, welcome-бокс, приветственное письмо, сторителлинг, геймификация.

Abstract

The article discusses value adaptation, which ensures the fastest possible alignment of personal and professional values of a beginner with the corporate environment of a new company. It is this area of adaptation that plays a key role in creating a unified vision and integrating new employees into the team. The importance of this issue is due to the critical role of adapting new employees in the personnel management process for any business. In this regard, the article provides the main ways and methods of adaptation that allow you to develop a sense of loyalty to the organization even before a new employee comes to work, as well as supporting him in the very first working days and aimed at building commitment and overall involvement in the company's affairs.

Keywords: adaptation, engagement, value adaptation, probation, entry into office, adaptation methods, support, support, zero-touch practice, welcome box, welcome letter, storytelling, gamification.

Для работников правильно выстроенная программа адаптации является ключом к полному пониманию своих обязанностей, снижению стресса и повышению уровня удовле-

творенности работой. Это способствует освоению корпоративной культуры, налаживанию взаимоотношений с коллегами и получению обратной связи для успешного

прохождения испытательного срока. С точки зрения организации эффективная адаптация новых сотрудников позволяет оценить их профессиональные и управленческие навыки, выявить возможные проблемы в процессе подбора персонала, способствует развитию навыков руководителей и наставников, а также обеспечивает принятие обоснованных кадровых решений по итогам адаптационного периода, что в конечном итоге укрепляет лояльность сотрудников к компании [1].

Результатами неструктурированной, неконтролируемой адаптации сотрудников в компании могут стать:

- высокая текучесть кадров — многие сотрудники будут увольняться в первые 3–6 месяцев работы;
- повышение издержек предприятия на поиск, обучение новых сотрудников, введение их в должность, достижение необходимого уровня эффективности;
- возрастание числа ошибок, которые допускают новые сотрудники в своей работе;
- снижение сплоченности коллектива, новые сотрудники не будут становиться его частью, продолжая находиться вне его;
- снижение общей лояльности персонала к компании;
- снижение эффективности работы отдела персонала;
- отсутствие ресурсов для создания кадрового резерва компании;
- репутация работодателя — его *HR*-бренд — пострадает [3].

Очень часто в перечне направлений адаптации персонала, которым приоритетно уделяется внимание в организации, мы видим такие, как профессиональная, социально-психологическая, организационно-административная, психофизиологическая адаптация [2]. Однако из поля зрения многих специалистов по управлению персоналом выпадает такое важнейшее направление адаптации, как ценностное. Что оно из себя представляет и почему оно столь важно?

Ценностная адаптация заключается в том, чтобы помочь новым сотрудникам интегрироваться в культуру и систему ценностей компании. На практике это означает глубокое понимание и принятие новичками миссии, видения, стратегических целей и основных принципов, которыми руководствуется организация. Данный процесс включает в себя как своеобразную «акклиматизацию» к общим моральным и этическим нормам, так и личное осознание своего места и роли в достижении коллективных целей.

Данное направление адаптации связано с формированием у новичка чувства лояльности по отношению к новой организации, с формированием приверженности ее ценностям и миссии, с общей вовлеченностью в дела компании. Иными словами, «на выходе» процесса ценностной адаптации у новичка должно сложиться восприятие себя как полноценного члена команды в частности, и организации в целом.

Пример. Расскажем о компании, в которой были установлены «контрольные точки» процесса адаптации. Они соответствовали временным периодам, через которые с новыми сотрудниками встречались *HR*-менеджеры и проводили небольшие опросы, назначение которых заключалось в получении ответа на вопрос, как продвигается процесс адаптации, какие существуют сложности в данном процессе, а также, каких успехов добились новые сотрудники. Итогом активной работы по адаптации новичков в компании считали успех именно ценностного направления адаптации — главным результатом считался тот факт, когда сотрудник начинал позиционировать себя как члена компании. Это выражалось в принятии ценностей компании и отождествлении себя с данной компанией — в его ответах явно звучало местоимение «мы» — не «я и компания», не «они» — по отношению к компании, а именно «мы».

Уже по истечении первого дня работы в этой компании новые сотрудники, делаясь впечатлениями о первом рабочем дне, отмечали, что сложилось ощущение, что их здесь ждали и им были рады.

Эффективная ценностная адаптация позволяет сотрудникам научиться не только выполнять свои обязанности, но и делать это с полной отдачей, чувствуя себя частью большого и значимого дела [4]. Люди, чьи личные ценности соответствуют корпоративным, значительно более мотивированы и удовлетворены своей работой. Они проявляют большую инициативу, лояльность и энтузиазм, что в свою очередь способствует улучшению общего климата в коллективе и достижению высоких результатов.

Особенно важно учитывать ценностную адаптацию в компаниях, сталкивающихся с быстрыми изменениями и инновациями. Когда сотрудники разделяют и принимают изменения как часть своей философии, они быстрее и легче приспосабливаются к новым реалиям. В условиях серьезных вызовов и конкуренции способность быстро и безболезненно адаптироваться становится главным преимуществом как компании в целом, так и отдельного сотрудника.

Рассмотрим, какие методы адаптации являются сегодня наиболее популярными и действенными при реализации ценностного направления адаптации персонала, какие способы позволяют получить нужный результат в процессе адаптации нового работника за определенный период времени.

Каждый инструмент можно использовать как самостоятельно, так и в комплексе с другими. Главное правило: сделайте так, чтобы новобранцам было интересно получать информацию. Вовлеките их в знакомство с компанией. Отнеситесь к этому серьезно. Адаптация может длиться и полгода, и год, и даже три, а введение в должность — это лишь первый месяц работы сотрудника. Именно в это время новичок решает, подходит ему компания или нет, оставаться ли в ней надолго.

Одним из новых методов, вовлекающих новичков в компанию, является метод «нулевого касания». Метод «нулевого касания» появился сравнительно недавно, но уже завоевал свою популярность. Он может реализовываться несколькими способами, главное соблюдать принцип — все эти мероприятия реализуются до выхода новичка на работу. Каждый из данных инструментов можно использовать самостоятельно, но только в совокупном применении они дают потрясающий синергетический эффект. Все эти инструменты не имеют обязательной четкой выдержанной структуры, и скорее, отражают культуру компании, являются ее продолжением. Поэтому мы остановимся на общих рекомендациях по наполнению инструментов ценностной адаптации, позволяющих с первого дня вовлечь новичка в организацию, продемонстрировать свою поддержку и открытость [6].

Приветственное или велком-письмо. Основная задача, решаемая отправкой приветственных писем — состоит в том, чтобы развеять переживания человека перед его первым рабочим днем в новой организации. Что написать в этом письме — решать службе управления персоналом совместно с наставниками, но вот что обязательно должно в нем содержаться, так это теплое искреннее приветствие, а также информация, касающаяся особенностей первого рабочего дня: уточнение информации о том, как пройти в организацию, времени прихода, рекомендаций по дресс-коду, и любые другие ответы на вопросы, которые возникают у новых сотрудников перед выходом на работу [5; 6].

Пример приветственного письма приведен на рис. 1.

Светлана, мы рады приветствовать тебя в нашей команде!

9 сентября твой первый рабочий день в нашей компании. Нам очень хочется, чтобы твое погружение прошло легко и быстро. Давай начнем уже сегодня.

Давай договоримся, что тебе необходимо будет завтра захватить из дома с собой.

Начнем с того, чтобы официально пополнить ряды нашей команды, тебе понадобятся: паспорт, трудовая книжка, СНИЛС, ИНН, документ об образовании, свидетельство о заключении брака и рождении ребенка (при наличии), справки по форме 182н и 2-НДФЛ о предыдущих местах работы (при наличии), а также 1 фото (3х4) и электронное фото для корпоративного портала (неформального характера).

У нас нет жестких требований к дресс-коду. В офисе достаточно тепло – внутри коллектива и в кабинетах. Потребуется сменная обувь.

Чтобы зарядиться бодростью на весь день, тебе пригодится твоя любимая кружка, ведь у нас особенно вкусный кофе и чай на любой вкус.

Первый рабочий день начинается в 10.00 и продлится до 18.00. Пропуск мы уже заказали. Мы очень ценим сотрудников, которые приходят на работу вовремя. Путь от метро до нашего офиса займет 7-10 минут. Наш офис расположен на 4 этаже. Ты сразу окажешься на нашем ярком ресепшене, где тебя встретят секретари Света и Наташа.

Рис. 1. Пример приветственного письма новичку

Как видим из этого письма, в доброжелательной манере специалист по управлению персоналом рассказывает о том, что понадобится сотруднику в первый рабочий день, а также письмо в ненавязчивой форме доносит информацию о дресс-коде, о температуре и атмосфере в офисе, о недопустимости опозданий на работу и о времени в пути от метро до офиса. Эта, казалось бы, несущественная информация, о которой впоследствии сотрудник даже не задумывается, на самом деле совершенно не известна для новичка. И, конечно, когда новый сотрудник видит такую заботу о себе, еще даже не выходя на работу, его отношение к этой организации становится более лояльным, поскольку такие ценности корпоративной культуры, как участие и помощь, близки каждому человеку.

Письма-приветствия новичкам появились сравнительно недавно и не имеют пока широкого распространения. Однако, потенциал у них действительно огромный — на наш взгляд, приветственные письма — это начальный важнейший ценностный фактор, влияющий на формирование у новичка первого впечатления не только о компании, но и самой команде, в которой ему предстоит работать. Также приветственное письмо способствует формированию положительной мотивации, поскольку, получив полную и структурированную информацию и ясные рекомендации, новичок начинает свой трудовой путь в новой компании с чувством уверенности и позитивным настроением.

Письма и звонки сотрудникам новому работнику не исключают приветственные письма. Они, скорее, дополняют их. Если прививать сотрудникам принципы корпоративной адаптации, то в порядке вещей будет их инициатива в обращении к новичку накануне его выхода на новую работу. Как результат — новый сотрудник еще до прихода в компанию начинает разделять ее ценности, осознавая, что его здесь действительно ждут и готовятся к его приходу. Кстати, это ожидание должно подкрепиться уверенностью в день выхода новичка на работу.

Здесь существует множество рекомендаций от ведущих компаний — от украшения рабочего места нового сотрудника шариками и гирляндами до торжественного вручения

подарков и офисных сувениров — так называемого велком-бокса и совместного общего досуга в первый рабочий день.

Новичку важно лично увидеть «лицо» компании, «погрузиться» в ее смысл и предназначение. Поэтому, кроме приветственного письма, знакомства с ключевыми внутренними регламентами по процессам и структуре, для новичка очень полезно провести очную экскурсию по компании — данное мероприятие также хорошо совмещается со знакомством с сотрудниками. Также возможен видеоформат экскурсии, но тогда теряется ценный личный контакт.

На что следует обращать внимание при организации экскурсии:

- построить маршрут заранее;
- определить главных сотрудников, которые расскажут про работу подразделения;
- выстроить последовательность главных пунктов посещения — администрация, производство, отделы маркетинга и продаж, зоны отдыха и т.п.;
- определить место завершения экскурсии, где новички вместе с «экскурсоводом» могут поделиться своими впечатлениями.

Кого выбрать экскурсоводом? Это может быть представитель управления персоналом (оптимально для группы новичков), руководитель или наставник.

Также множество преимуществ для адаптации новых сотрудников у кофе-брейков и совместных обедов. Новые сотрудники и давно работающие в компании работники разделили еду, а на подсознательном уровне это значит, что они друг другу — не враги.

Кроме этого, появляется еще одна возможность познакомиться с участниками в неформальной обстановке. Это возможность создать доверительную атмосферу, продиагностировать настроения, собрать предварительные запросы и ожидания.

Новые сотрудники знакомятся друг с другом и со «старожилыми», а если уже знакомы, то обмениваются новостями (они все равно будут это делать, поэтому пусть лучше выговорятся до начала работы). Этап распределения ролей в группе часто начинается уже на приветственном кофе-брейке. Здесь же выявляются лидеры мнений и откровенно сложные персонажи.

Основные перечисленные здесь преимущества использования кофе-брейков в период адаптации представлены на рис. 2.

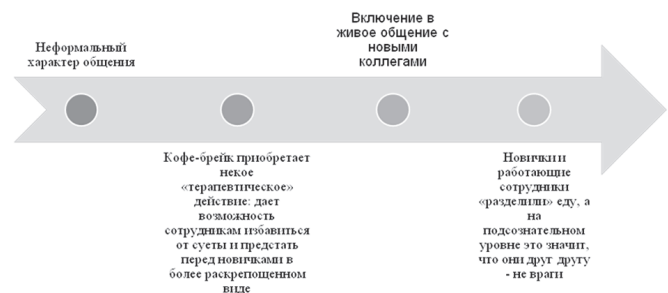


Рис. 2. Преимущества использования кофе-брейков в процессе адаптации

Ценностная составляющая адаптации на практике воплощается через яркие образы, впечатления, эмоции. Формированию проявлений этих чувств у новичка также способствует такой метод адаптации, как сторителлинг. Он представляет собой специальные истории о компании, о ее героях — лучших, передовых сотрудниках, отличившихся при выполнении какой-либо задачи. Также истории могут рассказывать о личных или профессиональных качествах,

которые приветствуются в организации [10]. Главная задача сторителлинга как метода ценностной адаптации — донести до новичка смысл и предназначение компании, ее продукции или услуг, ее миссию и ценности.

Для того чтобы получить хорошую корпоративную историю, необходимо, прежде всего, составить список из 5–10 ценностей, которые являются по-настоящему важными для организации. Например, честность, открытость к изменениям, непрерывное улучшение и взаимная поддержка. Далее следует составить характеристику существующей корпоративной культуры и постараться ответить на вопросы — какими качествами обладают представители организации, как они выстраивают взаимоотношения внутри компании и во вне ее, какова стратегия компании, какие внешние атрибуты (например, визуальные) могут служить выражением миссии компании.

Для построения истории по законам сторителлинга далее следует перенести черты корпоративной культуры на саму историю, т.е. получившееся повествование должно охватить все вопросы, представленные нами выше. Также на данном этапе появляются главные персонажи истории. Самая главная характеристика этих персонажей состоит в том, что их основная цель связана с достижением цели компании, однако на пути достижения этой цели у героев возникают различные препятствия и обстоятельства. На каждом этапе эти главные герои должны становиться лучшей версией себя, менять свои ценности и представления о жизни, учиться чему-то новому, а в конце — достичь цели.

Погружаясь в особенности компании через сторителлинг, сотрудник испытывает эмоциональную привязанность. А особенности корпоративной культуры часто легче донести через аллегории и образы, которые можно представить в виде персонажей, магических предметов и локаций.

Познакомить новичков с историей можно в любом актуальном для места и времени формате. Вариантов представления истории множество — от устного рассказа до комикса, мультфильма или даже квеста.

На последнем варианте хочется особенно заострить внимание. Распространение подхода геймификации в адаптации — это не новость, а реалии сегодняшнего дня [10].

Пример. В первый день сотрудник проверяет, всё ли оборудование ему выдали и все ли доступы настроили. А чтобы новичок сразу же мог почувствовать себя частью компании, применяется геймификация адаптации: в адаптационном онлайн-приложении есть задания. К примеру, сфотографировать свой рабочий стол — то место, где он теперь будет совершать трудовые подвиги. На этом же этапе сотрудник подробнее знакомится с корпоративными правилами и ценностями компании, её оргструктурой, посещает экскурсии по компании и начинает вливаться в коллектив. Для этого также используются игровые механики: подчеркнуть свою индивидуальность можно с помощью облачка со статусом, который отображается внутри приложения, а найти собеседника помогает внутренний сервис *random coffee* — случайный вариант беседы и приглашения на кофе-брейк.

Преимущества использования элементов геймификации в процессе адаптации представлены на рис. 3.

Для мотивации прохождения игры в период адаптации, в нее нужно включить следующие составляющие:

- поощрения после прохождения определённых точек. Например, после успешного прохождения трех заданий можно получить поощрение (прийти на работу на час позже, получить бонусный кофе и прочее);
- историю путешествия. Задание должно представлять собой увлекательный путь к цели. Какая цель у пути? Завоевание города, нахождение своей семьи, поиск родного

дома. Задания должны быть сформулированы интересно, погружать сотрудника в историю компании, вовлекать в неё;

- соревновательный характер. Если в компанию выходят одновременно несколько человек, нужно устроить соревнование между ними и установить рейтинги. Придумать конечную цель, зачем сотруднику выигрывать и что он получит за победу [9].

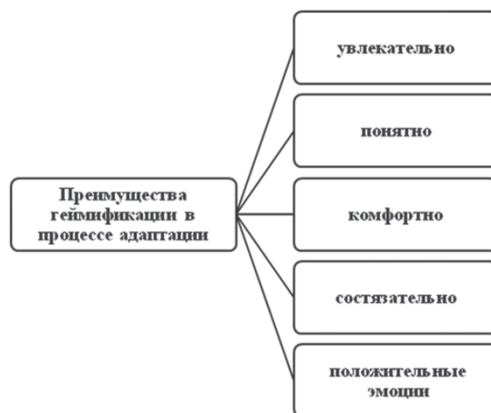


Рис. 3. Преимущества использования элементов геймификации в процессе адаптации

Как мы уже упоминали, в ряду методов, воздействующих на формирование положительных ценностей у новичков, стоит вручение *welcome*-боксов.

Welcome-бокс выполняет три основные функции.

1. Знакомство с работодателем. На коробке можно написать основные ценности, цели и разместить корпоративную символику. Работник сразу поймет, куда он попал и зачем он здесь вообще нужен.
2. Мотивация. Эта функция работает при условии, что в *welcome*-бокс входят инструкции, памятки и доступы к корпоративному portalу, базе знаний или другим местам, где хранится что-то важное. Таким образом, компания подчеркивает, что доверяет новичку, готова впустить его в свою команду и возлагает на него большие надежды. Новый сотрудник захочет продемонстрировать, на что он способен и принести пользу.
3. Продвижение компании. Новичок обязательно сделает фотографию красивого и полезного *welcome*-бокса, а затем разошлет его друзьям, родственникам, разместит в социальных сетях. О компании узнают другие люди, которые скорее всего расскажут и своим знакомым, как круто в данной компании [11].

Как собрать *welcome*-бокс для штатных и удаленных сотрудников? К сбору *welcome*-бокса нужно подходить ответственно. Не стоит наполнять его всей продукцией компании сразу, кучей памяток и инструкций. Сначала нужно решить, зачем мы будем дарить бокс новому работнику, в каком виде предоставим информацию и какой цели хотим достичь. И только после этого приступать к формированию подарка.

Приведем основные рекомендации по составлению *welcome*-бокса.

1. Выбрать дизайн *welcome*-бокса. Он должен соответствовать корпоративной культуре организации и бренду работодателя. Коробка должна чем-то напоминать подарок к празднику — быть яркой, красивой и запоминающейся. Сделать бокс персонализированным. Разместить на нем имя и фамилию новичка, его должность. Дополнить дизайн фотографиями и рисунками, шутками или мемами, посланием к новичку. Чтобы создать ощущение праздника, можно перевязать бокс красивым бантом.

2. Собрать *welcome*-бокс. Сначала выбрать индивидуальный подарок. Для этого еще раз можно просмотреть резюме новичка, чтобы понять, чем увлекается сотрудник. Если, к примеру, он любит рисовать, можно подготовить скетчбуки и прочие принадлежности в качестве сувениров, а если играть в теннис, то теннисную ракетку. Затем бокс наполняется стандартными составляющими:

- документами (договором, политикой компании, книгой нового сотрудника, памяткой с задачами на первый рабочий день, картой офиса, контактами руководителей и коллег, логинами и паролями от рабочих сервисов);
- практическими вещами (ноутбуком, планшетом, смартфоном, инструкцией по настройке оборудования, магнитными и металлическими ключами, пропуском, блокнотами, канцелярскими принадлежностями, ковриком для мышки, стикерами, масками и санитайзерами);
- брендированными сувенирами (письмом или открыткой, визитками, табличкой с именем, мягкой игрушкой или антистресс, слаймами или чем-то другим с символикой компании);
- персонализированными подарками (бутылкой для воды, кружкой или бокалом, футболкой или худи с логотипом компании и именем работника, настольной игрой, сладостями).

Если на работу был принят дистанционный работник, наполнение велком-бокса может быть таким же, как для очного варианта. Но следует учитывать, что в этом случае придется пересылать бокс почтой или транспортной компанией. Если этот вариант компании не подходит, ей нужно создать виртуальную подарочную коробку. Наполнить ее всем, к чему можно получить доступ, находясь далеко от самой организации, дополнив ее подарочными сертификатами, подписками и всем тем, что порадует новичка.

Как сделать, чтобы новые сотрудники действовали по правилам? Чтобы глубоко их понимали и требовали того же от других? Справиться с данными проблемами поможет сборник правил и психологических установок, которые определяют действия сотрудников и формируют их отношение к тем или иным событиям, позволяют сотрудникам стать синхронизированными и поддерживать единую культуру [5].

Данный сборник правил имеет множество названий. Среди них: Папка новичка, Книга сотрудника или Цифровой справочник, Корпоративная брошюра, Памятка нового сотрудника, *Welcomebook*, путеводитель — в любом случае этот сборник определяет практически все дальнейшее поведение новичка в компании.

Welcomebook должен не только ответить на все вопросы новых работников, но скорее предугадать их. Если составить книгу новичка грамотно, адаптация ускорится, а удержание сотрудника увеличится.

Пример. Чтобы новые сотрудники узнали о руководителях компании, директор по персоналу включил в книгу сотрудника небольшие интервью с каждым топ-менеджером. Рядом с текстами разместили динамичные фотографии — управленцы запечатлены в процессе работы. Каждый руководитель ответил на три вопроса:

- за какое направление он отвечает;
- за что ценит и любит свою работу;
- какие напутствия дает новичку.

Чтобы документ не выглядел как энциклопедия, после каждого такого интервью поместили раздел, который иллюстрирует деятельность менеджера. Например, после слова генерального директора описали историю и вехи развития компании, а после ответов на вопросы начальника производства разместили фотографии продукции, которую выпускает предприятие.

Ну и, конечно, говоря об инструментах, способствующих реализации ценностной составляющей адаптации персонала, нельзя не вспомнить о различных виртуальных помощниках, представляющих собой программу-собеседника, имитирующую поведение человека во время коммуникации с другими пользователями [8]. Чат-бот позволяет автоматизировать различные задачи адаптации, в том числе и знакомство с ценностями компании. Данный виртуальный помощник будет общаться с новыми работниками на основе заложенного в него алгоритма: отвечать на их вопросы, показывать интересующую их информацию и т.д.

Для демонстрации лояльности со стороны компании подойдет метод, который называют «Встреча с первыми лицами». Данный метод несет в себе сразу же большой мотивационный эффект — дает новичку шанс пообщаться с главным руководителем компании, быть услышанным и замеченным.

Среди множества вариантов таких встреч, отметим так называемый «Обед с руководителем» [7]. Данный подход позволяет каждому новому сотруднику обсудить с генеральным директором волнующие его вопросы в неформальной обстановке. Это способствует формированию положительного восприятия руководства среди новичков в частности и всего персонала в целом, укрепляет обратную связь, что важно для улучшения отношений внутри команды.

В результате таких встреч можно достичь:

- снижения текучести среди новичков;
- увеличения уровня лояльности к компании;
- повышения эффективности работы;
- улучшения эмоционального климата в коллективе;
- формирования имиджа организации как привлекательного работодателя.

Для повышения эффективности применения данного метода следует заранее продумать следующие вопросы.

1. Темы общения для обедов с директором:

- первое знакомство и интеграция в коллектив (обсуждение первых впечатлений о компании, разговор о корпоративной культуре и важности ее понимания, представление команды и ключевых лиц в компании);
- карьерное развитие и обучение (обсуждение перспектив карьерного роста в компании, планирование обучения и развития профессиональных навыков, разговор о желаемых курсах и тренингах);
- обратная связь и улучшение работы (сбор обратной связи о текущих проектах и рабочих процессах, предложения по улучшению условий работы и рабочего процесса, обсуждение возможных проблем на рабочем месте и путей их решения);
- корпоративная ответственность и социальные проекты (информирование о социальных проектах компании, обсуждение участия сотрудника в корпоративной ответственности, предложения по новым социальным инициативам).

2. Критерии, по которым сотрудники могут участвовать в обеде с директором (участвовать могут сотрудники, которые только устроились на работу, нуждаются в поддержке при адаптации).

3. Ответственных за организацию встреч (менеджер по персоналу).

4. Расписание встреч с директором (например, два раза в месяц).

Таким образом, пристальное внимание к ценностному аспекту адаптации обеспечит мотивацию новых сотрудников с первых дней работы и их высокую вовлеченность в рабочий процесс.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Афанасьев В.Я.* Методические аспекты оценки эффективности использования трудовых ресурсов и адаптации персонала [Текст] / В.Я. Афанасьев, А.Ю. Данилина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 6. — С. 64–71.
2. *Воронин В.Н.* Кадровая политика как основной инструмент развития персонала [Текст] / В.Н. Воронин, М.В. Ионцева, Л.Ю. Шураева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. — № 3. — С. 5–12.
3. *Гагаринская Г.П.* Ключевые факторы эффективности адаптации предприятий в условиях цифровизации [Текст] / Г.П. Гагаринская, Т.Г. Абдулова // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 2. — С. 1289–1292.
4. Геймификация в адаптации [Электронный ресурс]. — URL: <https://marhr.ru/geymifikaciya-v-adaptacii> (дата обращения: 05.10.2024).
5. *Каштанова Е.В.* Современные методы адаптации персонала [Текст] / Е.В. Каштанова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2019. — № 5. — С. 34–40.
6. *Каштанова Е.В.* Эффективные технологии адаптации и введения в должность новых сотрудников в компании [Текст] / Е.В. Каштанова, А.С. Лобачёва, Р.А. Ашурбеков. — М.: Кнорус, 2022. — 172 с.
7. *Минажетдинова Д.И.* Исследование состояния культуры благополучия сотрудников в российских организациях [Текст] / Д.И. Минажетдинова, А.С. Федун, А.С. Лобачева // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2023. — Т. 13. — № 9-1. — С. 814–824.
8. *Таганова Е.Н.* Разработка программ повышения вовлеченности сотрудников компании в условиях организационных изменений [Текст] / Е.Н. Таганова // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. — 2020. — № 1-2. — С. 44–57.
9. *Чеботарь Е.Ю.* Возможности применения геймификации и сторителлинга в процессе адаптации персонала [Текст] / Е.Ю. Чеботарь // Молодой ученый. — 2021. — № 45. — С. 179–181. — URL: <https://moluch.ru/archive/387/85185> (дата обращения: 05.10.2024).
10. *Якуба В.А.* Наставничество и коучинг [Текст] / В.А. Якуба // Управление развитием персонала. — 2018. — № 2. — С. 98–103.
11. Welcome-бокс: как пользоваться и чем наполнить [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.hr-director.ru/article/67974-welcome-boks-dlya-novyh-sotrudnikov-chto-podarit> (дата обращения: 05.10.2024).

REFERENCE

1. Afanas'ev V.Ya., Danilina A.Yu. Metodicheskie aspekty' otsenki e'ffektivnosti ispol'zovaniya trudovy'kh resursov i adaptatsii personala // Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii, 2023, no. 6, pp. 64–71.
2. Voronin V.N., Ionceva M.V., Shuraeva L.Yu. Kadrovaya politika kak osnovnoj instrument razvitiya personala // Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii. 2023, v. 12, no. 3, pp. 5–12.
3. Gagarinskaya G.P., Abdulova T.G. Klyuchevy'e faktory' e'ffektivnosti adaptatsii predpriyatij v usloviyakh tsifrovizatsii // E'konomika i predprinimatel'stvo, 2023, no. 2, pp. 1289–1292.
4. Gejmifikatsiya v adaptatsii [E'lektronny'j resurs]. URL: <https://marhr.ru/geymifikaciya-v-adaptacii> (accessed 05.10.2024).
5. Kashtanova E.V. Sovremennyye metody' adaptatsii personala // Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii, 2019, no. 5, pp. 34–40.
6. Kashtanova E.V., Lobachyova A.S., Ashurbekov R.A. E'ffektivny'e tekhnologii adaptatsii i vvedeniya v dolzhnost' novy'kh sotrudnikov v kompanii. M.: Knorus, 2022. 172 p.
7. Minazhetdinova D.I., Fedun A.S., Lobacheva A.S. Issledovanie sostoyaniya kul'tury' blagopoluchiya sotrudnikov v rossijskikh organizatsiyakh // E'konomika: vchera, segodnya, zavtra, 2023, v. 13, no. 9-1, pp. 814–824.
8. Taganova E.N. Razrabotka programm povы'sheniya вовлеченности sotrudnikov kompanii v usloviyakh organizacionny'kh izmenenij // Nauka i iskusstvo upravleniya / Vestnik Instituta e'konomiki, upravleniya i prava Rossijskogo gosudarstvennogo gumanitarnogo universiteta, 2020, no. 1–2, pp. 44–57.
9. Chebotar' E.Yu. Vozmozhnosti primeneniya gejmifikatsii i stori-tellinga v processe adaptatsii personala / E.Yu. Chebotar' // Molodoj ucheny'j. 2021, no. 45, pp. 179–181. URL: <https://moluch.ru/archive/387/85185> (accessed: 05.10.2024).
10. Yakuba V.A. Nastavnichestvo i kouching // Upravlenie razvitiem personala. 2018, no. 2, pp. 98–103.
11. Welcome-boks: kak pol'zovat'sya i chem napolnit' [E'lektronny'j resurs]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67974-welcome-boks-dlya-novyh-sotrudnikov-chto-podarit> (accessed: 05.10.2024).