

УДК 658.3:658.5

ЧУКАТКИНА А.Д., ТИМОШЕНКО Ю.Е., студенты гр. МБ6-241 (КузГТУ)
ГАЛАНИНА Т.В., канд. с.-х. н., доцент (КузГТУ)
г. Кемерово

СОКРАЩЕНИЕ ВРЕМЕНИ ВВОДА В ДОЛЖНОСТЬ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СТАНДАРТИЗИРОВАННОЙ РАБОТЫ

В условиях дефицита квалифицированных кадров скорость выхода на полную производительность нового сотрудника становится критическим конкурентным преимуществом. Согласно исследованиям McKinsey (2024), средний период полной адаптации специалиста в российской компании составляет от 3 до 12 месяцев в зависимости от сложности позиции. В течение этого периода организация несёт прямые и косвенные потери: нагрузка на наставников и коллег, снижение качества работы, риск ошибок, а также вероятность преждевременного увольнения сотрудника, не прошедшего адаптацию.

Традиционные подходы к адаптации характеризуются высокой степенью вариативности: каждый наставник обучает «как умеет», содержание и качество ввода в должность зависят от субъективных факторов. Отсутствие единых стандартов приводит к непредсказуемости результатов, увеличению времени обучения и накоплению «скрытых знаний», которые не передаются системно.

Стандартизированная работа (Standardized Work) — один из ключевых инструментов бережливого производства (Lean Manufacturing). В классическом понимании стандартизированная работа включает три элемента:

- Такт времени (Takt Time) — время, за которое должна быть выполнена единица продукции;
- Последовательность операций (Work Sequence) — порядок выполнения действий;
- Нормативный запас (Standard In-Process Stock) — минимальное количество материалов, обеспечивающих непрерывность процесса.

В контексте управления персоналом происходит адаптация этих принципов к процессу обучения и ввода в должность. Адаптационный процесс рассматривается как производственный процесс, где «продуктом» является компетентный сотрудник, способный выполнять трудовые функции на заданном уровне качества и производительности.

Выделяют три категории обучающихся:

- 1) Новичок (novice) — не имеет опыта. Основную роль в проекте выполняет «наставник». Его задача заключается в том, чтобы понять, какие знания и навыки необходимы сотруднику, и вовлечь его в деятельность.
- 2) Опытный сотрудник. Сотрудник выполняет более активную роль, чем в первом случае. «Наставник» оценивает знания обучающегося и вовлекает его в

деятельность. Основную часть работы проделывает сам сотрудник в качестве члена команды.

3) Профессионал. «Наставник» становится наблюдателем. Он не даёт готовых ответов, а помогает сотруднику проанализировать и оценить полученный опыт. Такое общение позволяет строить партнерские взаимоотношения, развивать навыки работы в команде, улучшать профессиональные навыки не только обучающимся, но и профессионалам.

Основные механизмы, через которые стандартизация сокращает время ввода в должность:

1. Элиминация вариативности. Исключается ситуация, когда «хороший» наставник обучает за 2 недели, а «средний» — за 2 месяца.
2. Переносимость знаний. Знания фиксируются в документальной форме, не утрачиваются при смене наставника или увольнении ключевых сотрудников.
3. Сокращение «мертвого времени». Исключаются паузы между этапами обучения, время на поиск информации, ожидание обратной связи.
4. Повышение мотивации. Прозрачность этапов и требований снижает тревожность нового сотрудника, повышает вовлеченность.

Разработка стандартизированной системы ввода в должность базируется на следующих принципах.

1. Принцип декомпозиции. Должностные обязанности разделяются на отдельные операции, которые могут быть освоены последовательно.
2. Принцип измеримости. Каждый этап обучения имеет четкие критерии завершения.
3. Принцип визуализации. Все этапы, сроки и критерии представлены в наглядной форме (дорожная карта адаптации, чек-листы).
4. Принцип непрерывного улучшения (Kaizen). Стандарты не являются раз и навсегда заданными, они регулярно пересматриваются на основе обратной связи и метрик.

Внедрение предлагаемой системы рекомендуется осуществлять в четыре этапа (таб. 1).

Таблица 1. Этапы внедрения стандартизированной адаптации

Этап 1. Диагностика (1–2 месяца)	Анализ текущего состояния: измерение фактического времени адаптации, выявление узких мест, опрос сотрудников и наставников. Идентификация лучших практик: интервью с наиболее эффективными наставниками и быстро адаптировавшимися сотрудниками.
----------------------------------	---

	Формирование рабочих групп из руководителей, наставников, HR-специалистов.
Этап 2. Разработка стандартов (2–3 месяца)	Создание профилей компетенций по приоритетным должностям. Разработка карт обучения, учебных материалов, чек-листов. Согласование стандартов с руководителями подразделений и утверждение.
Этап 3. Пилотное внедрение (2–3 месяца)	Выбор пилотного подразделения или группы должностей. Обучение наставников работе по новым стандартам. Запуск процесса адаптации по новым стандартам с фиксацией всех метрик. Сбор обратной связи, корректировка стандартов.
Этап 4. Масштабирование (3–6 месяцев)	Типизация стандартов для других подразделений. Интеграция стандартов адаптации в общую систему управления персоналом. Внедрение системы непрерывного улучшения стандартов.

Показатели эффективности (KPI)

Для оценки результативности внедрения предлагается использовать следующие ключевые показатели:

Операционные показатели:

Time to Competency (TTC) — время выхода на заданный уровень производительности (дни);

Time to First Independent Task — время до первого самостоятельного выполнения задачи (дни);

доля задач, выполненных с ошибками в период адаптации (%).

Качественные показатели:

уровень удовлетворённости новых сотрудников процессом адаптации (баллы, %);

уровень удовлетворённости наставников (баллы, %);

сохранность персонала по итогам испытательного срока (%).

Финансовые показатели:

стоимость адаптации одного сотрудника (руб.);

совокупный экономический эффект от сокращения времени адаптации (руб.).

Внедрение стандартизированной работы позволяет сократить затраты времени при выполнении повторяющихся операций, а также установить оптимальный уровень загрузки рабочих и оборудования, максимально соответствующий потребительскому спросу, и получить массу преимуществ как для компании, так и для её сотрудников, среди которых:

- повышение стабильности производства (продукция выпускается с прогнозируемым уровнем качества, временем изготовления и себестоимостью);
- повышение производительности труда персонала, т. к. в процессе проведения стандартизации ведётся работа над устранением потерь;
- упрощение процесса освоения новых операций, т.к. обучение сотрудников строится на основании стандарта, в котором указаны ключевые моменты выполнения работы;
- уменьшение вероятности совершения ошибок при выполнении работы по стандарту, т. к. в нем описан наиболее эффективный и правильный метод выполнения работы;
- повышение исполнимости производственных заданий, т. к. стандарты операционных процедур создаются на основе фактических наблюдений с непосредственным участием исполнителей работы и в соответствии с требованиями заказчиков к её результатам, технологией производства и требованиями техники безопасности.

В условиях современной экономики скорость и качество ввода новых сотрудников в должность становятся стратегическими факторами конкурентоспособности организации.

При грамотном внедрении стандартизированной работы время выхода в должность может сократиться на 20–50% за счёт:

- уменьшения времени на поиск информации;
- снижения количества ошибок;
- повышения уверенности новичка;
- стандартизации подходов к обучению.

Внедрение предлагаемой методологии требует системного подхода, включающего диагностику текущего состояния, разработку стандартов, пилотное тестирование и масштабирование. Ключевыми факторами успеха выступают поддержка руководства, качественная подготовка наставников и использование цифровых инструментов автоматизации.

Список литературы:

1. Ликер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2023. — 400 с. — URL: <https://www.alpinabook.ru/catalog/book-daotoyota/> (дата обращения: 15.03.2026).
2. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2024. — 472 с. — URL: <https://www.alpinabook.ru/catalog/book-berezhlivoe-proizvodstvo/> (дата обращения: 15.03.2026).
3. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Аксельрод Э. Война за таланты. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023. — 272 с. — URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

ferber.ru/books/vojna-za-talanty/ (дата обращения: 15.03.2026).

4. Иванова С. В. Адаптация персонала: системный подход // Кадровик. — 2024. — № 7. — С. 34–41. — URL: <https://www.kadrovik.ru> (дата обращения: 15.03.2026).

5. McKinsey & Company. The State of Talent Management 2024. — McKinsey Global Institute, 2025. — URL: <https://www.mckinsey.com> (дата обращения: 15.03.2026).

6. Петров А. И., Кузнецова Е. В. Бережливый HR: применение инструментов Lean в управлении персоналом // Российский журнал менеджмента. — 2025. — Т. 18. — № 2. — С. 112–128. — URL: <https://rjm.spbu.ru> (дата обращения: 15.03.2026).

7. Коваленко О. Н. Стандартизация процессов обучения персонала в условиях цифровой трансформации // Вестник университета. — 2024. — № 5. — С. 78–85. — URL: <https://vestnik.guu.ru> (дата обращения: 15.03.2026).