

УДК 331.108.38

***РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ ПРОГРАММЫ БАДДИНГА
В ПРАКТИКУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ***

Брюхова О.Ю.

старший преподаватель,

Уральский государственный университет путей сообщения,

Екатеринбург, Россия

Рубцова А.А.

студент,

Уральский государственный университет путей сообщения,

Екатеринбург, Россия

Аннотация

Статья посвящена изучению практических вопросов интеграции новых работников в организацию. В центре внимания – баддинг как действенный инструмент управления социально-психологической и организационной адаптацией, а также метод снижения текучести кадров среди новичков в первый год их работы. Цель – спроектировать алгоритм разработки и внедрения программы баддинга в практику управления персоналом предприятия, являющегося центром инжиниринга для горно-металлургического комплекса. Разработанный авторами алгоритм предполагает последовательную реализацию следующих этапов: 1) определение концептуальных основ программы; 2) составление плана бадди-поддержки; 3) отбор, обучение, мотивацию и стимулирование бадди; 4) продвижение программы среди персонала; 5) формирование партнерских пар; 6) организацию и проведение регулярных встреч бадди и новичков; 7) оценку эффективности реализации программы.

Ключевые слова: адаптация персонала, бадди, баддинг, модель компетенций, наставничество, организационная адаптация, программа баддинга, социально-психологическая адаптация, стресс, текучесть кадров.

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A BUDDING PROGRAM IN HR MANAGEMENT PRACTICE

Bryukhova O. Yu.

Senior lecturer,

Ural State University of Railway Transport,

Ekaterinburg, Russia

Rubtsova A.A.

Student,

Ural State University of Railway Transport,

Ekaterinburg, Russia

Abstract

This article examines practical issues related to the integration of new employees into organizations. It focuses on buddying as an effective tool for managing social, psychological, and organizational adaptation, as well as a method for reducing turnover among newcomers in their first year. The goal is to design an algorithm for developing and implementing a buddying program into HR management practices at an engineering center in the mining and metallurgical industry. The algorithm developed by the authors involves the sequential implementation of the following steps: 1) defining the conceptual foundations of the program; 2) developing a buddy support plan; 3) selecting, training, motivating, and rewarding buddies; 4) promoting the program among staff; 5) forming partner pairs; 6) organizing and conducting regular meetings between buddies and newcomers; 7) evaluating the effectiveness of the program.

Keywords: personnel adaptation, buddy, buddying, competency model, mentoring, organizational adaptation, buddying program, social and psychological adaptation, stress, staff turnover.

На динамичном рынке труда, где текучесть кадров в период испытательного срока является одной из ключевых проблем, системный подход к интеграции новичков в организацию становится не просто желательным, а важным условием ее стабильности и развития. Для достижения этой цели необходимо разработать и реализовать комплексную программу адаптации, ускоряющую процесс вхождения новых сотрудников в коллектив.

Действенным методом адаптации и вводного обучения персонала является баддинг. Это метод, при котором вновь пришедший сотрудник получает поддержку от более опытного коллеги, выступающего в роли «бадди» (от англ. buddy – «приятель», «товарищ», «друг») [3]. В отличие от традиционного наставничества, баддинг предполагает неформальный, горизонтальный подход, который делает процесс адаптации менее напряженным и более персонализированным. Бадди – это не коллега-контролер, а «проводник» по корпоративной культуре, который помогает новичку преодолевать сложности, связанные с новой ролью и негласными правилами в компании.

Эффективность данного метода обеспечивается способностью и готовностью партнера давать объективную, честную и профессиональную оценку своему коллеге, что предусматривает предварительное его обучение и постоянный контроль со стороны службы управления персоналом за функционированием этой системы [4, 175].

Сегодня баддинг как метод неформального наставничества успешно применяют такие компании, как Магнит, МКБ, МТС, Сбер, Яндекс и др.

Внедрение бадди-поддержки оказывает позитивное влияние на работу с персоналом. Для новичков программа баддинга обеспечивает гарантированную эмоциональную поддержку, снижает уровень стресса и способствует

ускоренному освоению рабочих процессов. Для бадди – открывает возможности развития ключевых личностных компетенций и социальных качеств. Для компании – способствует снижению текучести кадров, повышению лояльности сотрудников, росту производительности и формированию позитивного HR-бренда. Баддинг также является важным элементом формирования кадрового резерва и укрепления корпоративной культуры.

В настоящей статье будут представлены результаты проектирования алгоритма разработки и внедрения программы баддинга в практику управления персоналом организации, являющейся центром инжиниринга для горно-металлургического комплекса.

На момент исследования на предприятии работало около 700 сотрудников. Гендерная структура персонала – в целом сбалансированная, коллектив – разновозрастный. Ядро формируют специалисты проектной части в возрасте от 36 до 49 лет, имеющие высшее образование. Согласно данным за 2025 год, текучесть кадров составляет 14%, что превышает нормативное значение 5-7% в год [1, 98]. При этом критическим является первый год работы, в течение которого каждый третий новичок увольняется из организации. Именно это обстоятельство определило необходимость проведения более глубокого анализа и поиска способов уменьшения оттока персонала в адаптационный период.

Исследование было реализовано в четыре последовательных этапа: 1) аудит локальных нормативных актов в области адаптации персонала; 2) анализ адаптационных мероприятий; 3) исследование эффективности действующей практики адаптации персонала (анализ метрик количества и качества); 4) интегральная оценка системы адаптации персонала в организации.

Для сбора данных был использован широкий спектр методов, включая анализ локальных нормативных актов, внутренней документации и HR-метрик, непосредственное наблюдение за процессом адаптации, интервью и SWOT-анализ, что позволило обеспечить высокую объективность выводов.

Результаты исследования показали, что организация обладает прочным фундаментом для развития процессов управления персоналом, в том числе адаптации. К сильным сторонам относятся: наличие регламентирующих документов, функционирование института наставничества, практика проведения корпоративных адаптационных мероприятий, а также успешное использование цифровых инструментов – в частности, мобильного приложения.

Однако интервью с ведущим специалистом по управлению персоналом и анализ выходных анкет уволившихся сотрудников за 2025 год указывает на то, что действующая система наставничества не в полной мере справляется с функциями социально-психологической адаптации. Наставники сосредоточены преимущественно на достижении подопечными стабильных результатов в профессиональной деятельности, но без должного внимания остаются вопросы интеграции в коллектив, что приводит к росту уровня стресса.

Устранение дефицита горизонтальной неформальной поддержки новичков и стало главной целью разработанной нами программы баддинга.

На рис. 1 представлен алгоритм разработки и внедрения данной программы.



Рис. 1. Алгоритм разработки и внедрения программы баддинга
в практику управления персоналом

Источник: составлено авторами.

Первое направление «Разработка программы баддинга» предполагает целый комплекс мероприятий, включающих определение концептуальных основ программы, составление плана бадди-поддержки, отбор, обучение, мотивацию и стимулирование бадди, а также продвижение данной программы среди персонала.

Цель программы баддинга – создание условий для быстрой адаптации новых сотрудников, снижение стрессовой нагрузки, помощь в интеграции в корпоративную культуру и коллектив, повышение уровня лояльности организации.

Задачами баддинга являются помощь в социализации вновь прибывшего сотрудника, ускорение процесса адаптации, содействие более оперативному выходу на высокий уровень продуктивности сотрудника, снижение нагрузки на непосредственного руководителя новичка и наставника, повышение вовлеченности новичка в работу предприятия и укрепление корпоративной культуры организации.

Бадди-поддержка не упраздняет, а дополняет существующую в организации систему наставничества, ведь наставник фокусируется преимущественно на профессиональном обучении новичка, а бадди – на социально-психологической и организационной адаптации. Руководителем программы баддинга в исследуемой организации планируется назначить начальника отдела по работе с персоналом.

Программа баддинга рассчитана на первый месяц работы нового сотрудника. Этот период считается ключевым для его социальной адаптации, интеграции в коллектив и освоения основ рабочего процесса. Предлагаемый нами план мероприятий бадди-поддержки включает в себя знакомство с офисом,

неформальными правилами, оказание помощи в освоении корпоративных информационных систем и проведение регулярных неформальных встреч. Условно все активности объединены в 3 блока «Добро пожаловать!» (первый рабочий день), «Входим в ритм» (первая рабочая неделя), «Полное погружение» (первый месяц работы).

В целях формирования пула бадди была продумана система отбора, центральным звеном которой стала модель компетенций. Ключевыми для бадди были определены такие компетенции, как коммуникация и эмпатия; корпоративная экспертиза; ответственность и надежность; обратная связь, гибкость в решении конфликтных ситуаций; способность обучать. Помимо функциональных и универсальных компетенций при отборе бадди необходимо учитывать и объективные критерии (стаж работы на предприятии; отсутствие дисциплинарных взысканий; наличие временного ресурса и т.д.), а также собственное желание кандидата проявить себя в новой роли.

С целью успешного запуска и обеспечения высокого качества реализации программы баддинга запланировано проведение цикла обучающих мероприятий: это установочный семинар-тренинг, расширенное обучение бадди и электронный курс на корпоративной платформе обучения. В качестве оперативной поддержки бадди в повседневном взаимодействии с подопечным предусмотрено распространение через корпоративный чат бадди и внутренние ресурсы организации, смарт-карт. Они содержат информацию в емком, сжатом виде: чек-листы, алгоритмы, приемы. Карточки удобно просматривать со смартфона, чтобы быстро вспомнить нужную технику или повторить алгоритм, то есть они работают как шпаргалки [2, 25].

Также была продумана система мотивации и стимулирования бадди. Она включает как материальные, так и нематериальные стимулы. Дважды в год планируется проведение корпоративного мероприятия «День бадди», на котором будет осуществляться обмен опытом, нетворкинг и награждение лучших

участников программы грамотами и официальными благодарственными письмами от руководства.

Продвижение баддинга представлено информационной кампанией, цель которой – формирование позитивного образа программы среди всех категорий персонала. Для реализации этой цели было предложено использовать возможности корпоративного портала предприятия, информационные стенды и мультимедийные экраны.

Второе направление – это «Внедрение программы баддинга». В рамках этого блока работ был продуман механизм формирования партнерских пар. В его основу был положен подбор наиболее подходящих друг другу бадди и новичка с учетом возраста, схожести интересов и принадлежности к одному (либо смежному) подразделению.

Активная фаза социальной адаптации предусматривает не менее трех встреч в неделю в течение первого месяца работы нового сотрудника. Частота и формат встреч могут варьироваться в зависимости от индивидуальных потребностей новичка и загруженности бадди, но они должны соответствовать минимально установленным требованиям. Встречи могут носить как формальный характер, например, в виде консультации по освоению различных систем, так и неформальный характер – совместные обеды, кофе-брейки и т.п.

Оценку эффективности программы баддинга рекомендуется осуществлять при помощи анкет удовлетворенности новичка и бадди, которые будут заполняться по завершении программы. Также через год после внедрения программы баддинга необходимо провести анализ динамики текучести кадров и выходных анкет.

Разработанная нами концепция реализации программы баддинга легла в основу актуализации действующего в организации Положения об адаптации персонала и подготовки проекта Положения о баддинге. Новый локальный нормативный акт будет являться основным документом, регламентирующим цели, задачи, принципы, роли, ответственность, порядок организации и

проведения бадди-поддержки, систему мотивации и организацию работы участников данного процесса.

Считаем, что реализация предложенного нами алгоритма разработки и внедрения программы баддинга в практику управления персоналом организации позволит достичь существенных позитивных результатов: сокращения сроков адаптации, снижения уровня стресса у новых сотрудников и минимизации текучести кадров на этапе испытательного срока и в первый год работы.

Библиографический список:

1. Александрова Н.А. Основы кадровой политики и кадрового планирования: курс лекций / Н. А. Александрова, О. Ю. Брюхова. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2014. – 181, [3] с.
2. – Вам капучино, эспрессо или раф? Вовлекающие микроформаты для обучения// EduTech. – 2024. – № 3 (59). – С. 24-28.
3. Кто такой бадди и что такое баддинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – URL: <https://www.votix.ru/2024/04/baddi-kto-eto-takoj-chto-takoe-badding.html?ysclid=mqnlhw30k4601729213> (дата обращения 30.06.2026).
4. Управление персоналом в России: адаптация к настоящему. Книга 12: монография / под ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 248 с. – (Научная мысль).