

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Разработка программы адаптации персонала в организации**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студента(ки) 5 курса 541 группы  
направления (специальности) 38.03.03 «Управление персоналом»  
код и наименование направления (специальности)  
экономического факультета  
наименование факультета, института, колледжа  
Минклейт Анастасии Сергеевны  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

Доцент, кан. эк. наук

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

дата, подпись

Милованов Д.И.

инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой

Заведующий каф, кан. эк. наук

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

дата, подпись

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2020 год

**Введение.** В связи с характером проектной работы, присущим работе в ИТ, адаптация сотрудников к изменениям происходит с некоторой периодичностью. Меняются проекты, команды, присоединяются новые члены команд, возникают новые роли – все эти события влекут за собой период адаптации. Кроме того, у сотрудников ИТ компаний есть выбор развиваться по профессиональному треку, или же перейти на управленческую тропу. Для повышения эффективности деятельности своих сотрудников ИТ компаниям необходимо использовать адаптационные инструменты.

Таким образом, актуальным является изучение мировых практик организации программ адаптации сотрудников, их видах и методах проведения, а также оценки эффективности для дальнейшего применения в российских ИТ компаниях.

Целью данной работы является разработка системной программы адаптации сотрудников для ООО «Перспективные технологии» в Саратове, а также плана по ее внедрению и дальнейшему управлению на выбранном предприятии.

В соответствии с обозначенной целью исследования можно выделить также основные задачи исследования, а именно:

- Изучить теоретические основы адаптации персонала и ее специфику в ее отрасли
- Проанализировать адаптацию как инструмент управления талантами в ИТ, определить ключевые факторы эффективности программы адаптации и практики по использованию технологических решений для организации программы адаптации, а также исследовать адаптацию разновозрастных сотрудников в компаниях;
- Исследовать процесс подбора и адаптации персонала в компании, показатели текучести и организационной лояльности сотрудников компании, специфику и потребности в персонале в организации, проанализировать эффективности текущих практик подбора и

адаптации персонала в компании, выявить проблемные зоны, собрать ожидания стейкхолдеров от программы адаптации сотрудников;

- Разработать проект адаптации персонала ИТ компании, представить план внедрения и управления программой адаптации руководству компании;
- Предложить общие рекомендации работодателю по организации программы адаптации в ООО «Перспективные технологии», подвести итоги.

Объект исследования – американская ИТ-компания, представленная на рынке Саратова компанией Перспективные технологии.

Предмет исследования – программа адаптации персонала ИТ-компаний.

Для реализации поставленных задач и проверки гипотез о взаимосвязанности эффективности подбора персонала и адаптации, о высоких показателях лояльности сотрудников как результате их адаптированности в компании, а также о необходимости учета социально-демографических характеристик сотрудников при реализации программы адаптации были выбраны форматы проведения исследования методами глубинных интервью, кейс-стади и анкетирования. По результатам исследования полученные данные необходимо обработать и интерпретировать, что позволило бы разработать программу адаптации в соответствии с требованиями ИТ компании как крупного игрока рынка труда ИТ-специалистов Саратова, а также предложить некоторые общие рекомендации для работодателя ИТ компании.

**Основное содержание работы.** В первой главе «Специфика адаптации персонала в ИТ компаниях» дается определение понятия адаптация - это подключение нового сотрудника к рабочему процессу.

В общем смысле адаптацией является реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению ее эффективности, причем этой реакцией можно целенаправленно управлять [18, с.26].

А также: это процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях (Эдгар Штейн).

Способность человека к адаптации определяется возможностью предвидеть основные негативные факторы, с которыми он может столкнуться, и умением быстро на них реагировать [18, с. 43].

Принято различать адаптацию первичную (для лиц, не имеющих трудового опыта), и вторичную (для опытных работников), обычно протекающую быстрее и не требующую особой помощи со стороны руководителя. Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии этого процесса являются организация: семинаров, курсов по различным вопросам адаптации; проведения индивидуальных бесед руководителя, наставника с сотрудником; интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность; специальных курсов подготовки наставников; использования метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий; выполнения разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом; подготовки замены при ротации кадров; проведения в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;

сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Механизм управления процессом адаптации предусматривает решение трех важнейших проблем:

Структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией.

Организации технологии процесса адаптации.

Организации информационного обеспечения процесса адаптации.

Помимо адаптации человека к работе сегодня необходимо и обратное - адаптация работы к человеку, что предполагает [18, с. 50]:

организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики;

гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени в соответствии с индивидуальными особенностями людей;

построение структуры организации (подразделения), распределение трудовых функций и конкретных заданий, исходя из личных способностей работников;

индивидуализацию системы стимулирования.

Во второй главе «Исследование адаптации персонала в IT компании ООО «Перспективные технологии» описывается цель данного исследования: разработка комплексного решения по адаптации сотрудников IT-предприятия.

В составе ООО «Перспективные технологии» есть как постоянные сотрудники, так и стажеры – студенты последних курсов бакалавриата и магистратуры ведущих технических вузов России, с которыми заключен срочный трудовой договор в рамках трудового законодательства РФ. В качестве фокусной компании для проведения исследования была выбрана американская IT компания X, представленная в Саратове данной компанией ООО «Перспективные технологии». Ключевой целью компании обозначена разработка продуктов и технологий компании за счет:

- совместной работы с командой продаж по развитию бизнеса компании;

- кооперации с университетами;
- разработки инновационной инфраструктуры.

Основными ценностями компании являются постоянное развитие и совершенствование, внимание и забота о сотрудниках, которые являются главным конкурентным преимуществом компании.

Методологическая база данного исследования предполагает использование разнообразного инструментария для достижения поставленной цели. Для анализа эффективности процессов подбора и адаптации персонала в компании было выбрано несколько методов исследования в рамках кейс-стади, а именно – глубинные интервью, кабинетный анализ документов и практик адаптации, анкетирование новых сотрудников.

Так, для получения исчерпывающего представления о текущих практиках процесса подбора, встречи и представления нового сотрудника организации был выбран исследовательский метод кейс-стади. Использование метода глубинного анализа текущих внутренних процессов в компании на основе внутренней документации, стандартов, включенного наблюдения, а также изучение прочей внутренней информации позволит сфокусироваться непосредственно на внутренних процессах компании, ее положении на рынке, HR бренде, предложениях для сотрудников и кандидатов, прошлом опыте и будущих перспективах развития.

Проведение глубинных интервью на начальной стадии исследования с целью сбора большого количества внутренней информации об исследуемой проблеме позволили затем сформулировать гипотезы исследования.

Глубинные неструктурированные интервью были проведены с ключевыми стейкхолдерами процесса адаптации персонала, а именно, с:

- специалистом по обучению и развитию персонала,
- специалистом по подбору персонала,
- директором по персоналу,
- руководителем ООО «Перспективные технологии»,
- руководителями поддерживающих департаментов (Finance, Facility, IT)

- руководителями бизнес-юнитов.

В третьей главе «Проект программы адаптации для IT компании ООО «Перспективные технологии» можно выделить несколько решений. Персонал компании ООО «Перспективные технологии» можно условно разделить на группы в зависимости от разнящихся бенефитов (социального пакета), которые предлагает компания, а также в зависимости от зоны ответственности и специфики управленческой работы. Речь о том, что в компании трудятся следующие категории сотрудников:

- Сотрудники, работающие на постоянной основе (бессрочный трудовой договор, Full-time employee)
- Стажеры (срочный трудовой договор)
- Менеджеры

компоненты предложенного решения в рамках программы адаптации персонала рассмотрены более подробно.

а) Для новых сотрудников компании (инженеры / стажеры / менеджеры)

1) До первого дня в компании

- i. New Hire Video – ознакомительное видео о глобальной компании, о центре разработок в России, о его деятельности и существующих подразделениях и продуктах, о возможностях сотрудника внутри компании, и пр. Создание общего брендированного видео с единой историей для всех офисов компании, и при этом адаптированного локально (с озвучкой на русском языке) позволит новым сотрудникам начать свое знакомство с компанией, ее бизнес-моделью, ценностями и миссией еще до его официального выхода на работу.

2) Первый день

- i. New Hire Welcome Letter – электронное письмо, которое отправляется HR-отделом сотрудникам в их первый день.

- ii. New Hire Checklist – список действий, которые необходимо совершить в первый день в компании, с перечнем контактных лиц и пр.

3) На протяжении процесса адаптации

- i. New Hire Training – welcome-тренинг для новых сотрудников, включающий знакомство друг с другом, с сотрудниками административных департаментов, экскурсией по офису.
- ii. New Hire Hub – создание единого портала на корпоративном сайте, содержащий всю основную информацию для новых сотрудников
- iii. New Hire Benefits Playbook – представление в интерактивном виде возможностей и льгот, предлагаемых для сотрудников в компании.
- iv. New Hire Plan – письменная программа развития сотрудника в течение его процесса адаптации (включающая основные задачи, которые он должен выполнить, а также перечень ключевых навыков, которыми он должен овладеть)
- v. Поддержка непрерывных коммуникаций (в том числе, неформального характера) между новым сотрудником, нанимающим менеджером и сотрудниками HR отдела (специалистом по обучению и развитию и рекрутером).

б) Для нанимающих менеджеров

- 1) New Hire Guide for Managers – памятка о заказе оборудования, заказе рабочего места, что делать в день выхода нового сотрудника, при окончании его испытательного срока, как представить его команде и органично вписать в текущие процессы, как перераспределить роли и т.д.



- 2) Знакомство нового сотрудника с инструментарием работы над продуктом подразделения, методологий организации проектной работы, а также коммуникационными каналами в компании (личным, телефонными, электронными) – Skype for Business, Webex, MS Outlook, Jira, Trello, система для видеоконференций и так далее;
  - 3) Тренинг по подбору и адаптации нового сотрудника для наиболее быстрой и эффективной интеграции его в команду и начала продуктивной производственной деятельности.
- в) Для отдела управления персоналом
- 1) Гайдлайны коммуникаций для сотрудников/менеджеров
  - 2) Рассылка на сотрудников центра с представлением новых сотрудников, их отделов и ролей
  - 3) Организация и проведение тренинга для новых сотрудников и для их нанимающих менеджеров
  - 4) Оформление соответствующих документов
  - 5) Проведение личных (индивидуальных) встреч непосредственного руководителя и/или наставника с новым сотрудником;
  - 6) Организация неформальных встреч сотрудника с командой, с руководством.

Также возможным решением станет введение системы наставничества для новых сотрудников. Каждому новичку можно давать наставника из его отдела, который в первые дни работы проведет экскурсию по офису, познакомит с коллективом, к которому можно будет обратиться с вопросами. Также возможен вариант кросс-функционального взаимодействия и организации системы наставничества таким образом, чтобы новый сотрудник получал наставника из любого другого отдела. Это создаст более дружественную атмосферу в коллективе и поможет расширить организационные контакты нового сотрудника. Безусловно, для наставников также необходимо будет организовать соответствующую информационную

поддержку со стороны отдела управления персоналом. Наставничество должно быть реализовано на добровольной основе, и стоит стремиться к созданию института наставничества в компании для поощрения обмена знаниями и практиками в компании (knowledge-sharing practices), повышения общей квалификации сотрудников, и проч.

Задача адаптации персонала как инструмента управления талантами и повышения лояльности сотрудников решается в долгосрочной перспективе, так как данная работа носит прикладной характер консалтингового проекта для конкретной компании. Это позволило создать максимально кастомизированную программу адаптации персонала с учетом лучших практик в данной сфере. Однако стоит отметить, что в связи с типичностью выбранной компании для IT сферы в Саратове, результаты исследования могут быть применены и в других компаниях со схожим профилем, составом рабочей силы, потребностями.

Для выполнения цели исследования в ходе данной работы были рассмотрены все основные заинтересованные стороны процесса адаптации – это, безусловно, руководство компании, отдел управления персоналом, нанимающие менеджеры, а также, сами новые работники компании. Предложенные решения учитывают потребности ключевых стейкхолдеров.

Стоит отметить, что предлагаемая программа потребует вовлечения многих участников – нанимающих менеджеров и наставников, новых сотрудников, сотрудников административных департаментов, специалистов по подбору и обучению сотрудников в компании. Однако важным элементом является автоматизация значительной части управления компонентами программы. Так, изначально представляется необходимым разработать и внести на корпоративный интернет-сайт предлагаемые решения. После этого необходимо периодически заменять потерявшие актуальность элементы – эта обязанность находится в зоне ответственности HR администратора.

Таким образом, по результатам исследования посредством глубинных интервью, анкетирования, кейс-стади изучения документов и практик, а также

включенного наблюдения в IT компании ООО «Перспективные технологии» были собраны и обработаны необходимые эмпирические данные для анализа потребностей компании в программе адаптации персонала и предложен некоторый план по внедрению систематической программы, включающий в себя следующие элементы (см. таблицу 3).

Таблица 3 – Действия в рамках внедрения программы адаптации

Действие	Ответственный
Выявление ключевой информации, знаний и навыков, которые новые сотрудники должны приобретать в течение периода адаптации, и отражение проверки в системе оценки производительности;	Нанимающий менеджер, специалист по обучению и развитию
Создание программы обучения нанимающих менеджеров о их роли в подборе и адаптации персонала, организации работы новой команды, эффективного рабочего взаимодействия всех подотчетных им сотрудников;	Специалист по обучению и развитию
Разработка и модификация в соответствии с бренд-гайдлайнами материалов, используемых в процессе адаптации, например, раздаточных материалов для новых сотрудников, приветственных писем и т.д.;	HR менеджер
Создание системы контроля состояния испытательного срока сотрудника и активности его менеджера;	Специалист по обучению и развитию
Разработка механизма управления программой адаптации;	Специалист по обучению и развитию
Распределение ролей, связанных с деятельностью по управлению программой адаптации, среди специалистов отдела управления персоналом.	Директор по персоналу

Экономическая целесообразность программы адаптации как показатель ее эффективности может быть рассчитан спустя некоторое время после пилотного внедрения программы. На настоящий момент потребность в программе несомненна для поддержания конкурентоспособности ИТ компании на жестоким рынке труда Саратова. Предложенные решения систематизируют уже имеющиеся практики и предлагают несколько новых, помогающих максимально автоматизировать процесс адаптации для легкости восприятия ИТ специалистами и управления HR отделом.

**Заключение.** В свете ориентации на привлечение и удержание сотрудников в ИТ компаниях ключевой становится стратегия управление талантами. В рамках данной стратегии программа адаптации персонала – инструмент, которые повышает лояльность сотрудников, настраивает их на долгосрочные трудовые отношения, а также выгодно выделяет компанию как привлекательно работодателя на высококонкурентном рынке.

Данная работа посвящена разработке программы адаптации персонала для ИТ компании, оперирующей на рынке Саратова с перспективой использования полученных результатов для других компаний в этой индустрии.

В рамках данной работы были решены следующие задачи:

- Описано современное состояние ИТ индустрии в мире и в России;
- Исследован рынок труда ИТ специалистов в России и Саратове и присущие ему характеристики;
- Изучены характеристики персонала, трудящегося в сфере ИТ;
- Проанализирована адаптация персонала как инструмент управления талантами в ИТ, определены ключевые факторы эффективности программы адаптации и практики по использованию технологических решений для организации программы адаптации, а также исследовать адаптацию разновозрастных сотрудников в компаниях;

- Исследован процесс подбора и адаптации персонала в компании, показатели текучести и организационной лояльности сотрудников компании;
- Разработана и предложена руководству компании программы адаптации персонала IT компании и плана по ее внедрению и управлению;

Приведены общие рекомендации работодателю по организации программы адаптации в IT компаниях Саратова.

Данная работа содержит 7 рисунков, 3 таблицы, 66 использованных источников.