

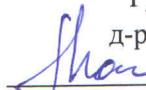
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)
Факультет психологии
Кафедра организационной психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК

Руководитель ООП

д-р пед. наук, доцент

И.Ю. Малкова


«11» 01 2021 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

МЕТОДЫ АДАПТАЦИИ IT-СПЕЦИАЛИСТОВ
(на примере компании ООО «КВАРТА ВК»)

по основной образовательной программе подготовки бакалавров
направление подготовки 38.03.03 –Управление персоналом
Печерица Игорь Сергеевич

Руководитель ВКР

канд. психол. наук, доцент

С.А. Литвина

подпись

«11» 01 2021 г.

Автор работы

студент группы № 20670

И.С. Печерица

подпись

Томск-2020
СОДЕРЖАНИЕ

1 Теоретические и прикладные подходы к адаптации it-специалистов	
1.1 Подходы к организации и адаптации персонала	7
1.2 Методы адаптации IT- специалистов в российском и зарубежном опыте	17
1.3 Адаптационные мероприятия в IT- организации	30
2. Практические подходы к адаптации IT- персонала	
2.1. Общая характеристика предприятия и кадровый состав в компании «Кварта»	43
2.2. Оценка методов адаптации сотрудников в IT-компании «Кварта» на основе опроса	58
2.3. Рекомендации по совершенствованию организации адаптации IT-компании «Кварта»	71
Заключение	83

ВВЕДЕНИЕ

В практике управления персоналом подбор и последующая адаптация сотрудников на новом рабочем месте является первостепенной задачей для работодателей, так как появление новых сотрудников влияет на темпы деятельности и эффективность организации. Особенности поступивших на рабочие места людей с различным профессиональным опытом, индивидуальными целями и ценностями, определенными взглядами на результаты работы могут стать как ресурсом, так и сдерживающим фактором развития предприятия. В этой связи руководству необходимо создать такие условия, чтобы новый сотрудник смог понять свою роль в организационной структуре, усвоить ценности предприятия и сформировать ожидаемые навыки поведения, которые считаются приемлемыми в рамках корпоративной культуры данной организации. Следовательно, актуализируется вопрос введения новичка в компанию и конструирования процесса, направленного на установление взаимодействия и интеграции интересов его участников – сотрудника и предприятия, в основе которого лежит усвоение социокультурных ценностей, поведенческих паттернов и знаний, необходимых для того, чтобы стать полноправным членом коллектива. Данный период в зарубежных исследованиях рассматривается как одна из стадий организационной социализации, отечественные ученые в данном случае говорят об адаптации персонала.

Вопросы концептуальных подходов к организации адаптации персонала активно исследовались в 1980-е годы зарубежными учеными в следующих контекстах: ассимиляции новых сотрудников (T. Meier, S. Hough, 1982), интерактивных методик организационной социализации новичков (A. Griffin, A. Colella, S. Goparaju, 2000), профессионального поведения в организации (B. Ashforth, A. Saks, 1997); корпоративной культуры управления человеческими ресурсами (H. Baker, D. Feldman, 1991). Глубокие теоретические исследования организационной коммуникации, вовлеченности и кросс-культурных аспектов адаптации персонала представлены в работах Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979), F.M. Jablin (2001), H. Cooper-Thomas (2002), M. Jokisaari, (2009), K. Levine (2008) и других.

В отечественной литературе содержится небольшое количество источников, в котором анализируются вопросы адаптации: социально-психологические (М.П. Будякина, А.А. Русалинова, 1972); индивидуально-психологические (Р.А. Кузьмина, 1977) виды адаптации; показатели адаптации личности (Л.Г. Почебут, А.А. Бородко, 1982); адаптация в контексте управления персоналом (А.Я. Кибанов, 2007); адаптация персонала к организационной культуре (Е.Н. Кобцева, 2008); организационное поведение и управление персоналом (В.А. Спивак, 2000). В исследованиях Т.Ю. Базарова, А. Я. Кибанова, А. В. Тебекина исследуются особенности процесса адаптации персонала, содержания ее механизма, разработки программ введения нового персонала в организацию, возможностей использования наставничества для повышения эффективности мероприятий, осуществляемых в первые дни работы нового сотрудника.

.....В настоящее время стремительно развивающаяся IT-отрасль становится одним из основных глобальных источников для экономического роста стран и занятости населения, соответственно возрастает актуальность научно-обоснованных решений кадровой политики и менеджмента в данном направлении. Президент России Владимир Путин в рамках обращения к россиянам 23 июня 2020 г. выдвинул предложение о резком снижении налоговой нагрузки на работающие в России IT-компании и мерах по стимулированию роста отрасли. На современном этапе востребованными и успешными являются IT-компании, которые работают над проектами в сфере электронной коммерции, сетевой безопасности, систем совместной работы, мобильной разработки и предоставления дистанционных услуг. В связи с пандемией COVID19 несколько изменились потребности рынка. В первом квартале 2020 резкий рост пришелся на вычислительную инфраструктуру, коммуникационные платформы, обеспечение информационной безопасности. Увеличился спрос на роботизацию бизнес-процессов (RPA и BPM) и системы удаленного электронного документооборота. Как свидетельствуют аналитики, за время пандемии цифровая трансформация в компаниях ускорилась на несколько лет.

Наряду с отмечающимся спросом на квалифицированные кадры возрастают противоречия в сфере подбора и адаптации персонала, поскольку вопросы содержания и организации данного процесса требуют своевременных и качественных решений. Однако в литературе отмечается недостаточное внимание к вопросам адаптации IT-сотрудников, которая является основой развития и конкурентоспособности любой успешной организации.

Исследовательским центром рекрутингового портала Superjob приводятся данные, свидетельствующие о негативных результатах игнорирования руководством IT-компаний адаптационных мер поддержки новых IT-сотрудников [66]. Это приводит к неоправданным потерям на затраты подбора персонала, рискам увольнения в первый месяц работы, ухода талантливых, эффективных специалистов. По данным исследования, на фоне рынка труда в целом системным администраторам в среднем требуется порядка 85 дней для адаптации на новом месте работы. Лишь 12% из них достаточно коммуникабельны и гибки, чтобы влиться в коллектив и задачи новой компании уже в первый день после найма. Через месяц примерно половина специалистов (52%) вполне свободно чувствует себя на новом месте работы, однако 6% опрошенных не адаптируются. Среди программистов в первый день адаптируются лишь 9% опрошенных, а к концу первого месяца полноценно трудятся лишь 46% специалистов. В среднем работникам этой профессии требуется 102 дня, чтобы пройти адаптацию в коллективе. Поэтому современные IT-компании всерьез озабочены проблемой вхождения новичков в трудовой коллектив и в существующих практиках управления персоналом одной из важнейших задач для работодателей является подбор сотрудников организации с последующей их адаптацией для наиболее эффективного включения их в коллектив.

Приходится признать, что проблема содержания и организации адаптации в IT-компаниях недостаточно разработана и представлена в литературных источниках, крайне мало работ с

детальным анализом содержания и организации адаптации в контексте специфики российских предприятий и практических рекомендаций по данной проблеме. При этом важно понимать, что отсутствие методически обоснованной, грамотной системы мероприятий адаптации в IT-компаниях в перспективе приводит к значительным временным, финансовым и моральным потерям, рискам снижения конкурентоспособности.

В существующем наборе изданий практические рекомендации по управлению процессом адаптации (Андрющенко О. В., Кибанова А.Я., Латанова Д. Л., Лукашевич Н.П. и др.) являются обобщенными, без учета специфики адаптационных процессов на предприятиях IT-отрасли. В связи с этим, разработка специальных рекомендаций по организации адаптации IT-специалистов и особенностей её содержания является актуальной не только для исследуемой компании ООО «КВАТРА ВК» (далее - Компания «Кватра»), но и для других организаций на рынке информационных технологий, заинтересованных в совершенствовании кадрового менеджмента.

Поэтому, основная проблема нашего исследования состоит в оценке эффективности методов адаптации специалистов IT-сферы..

Для компании ООО «КВАРТА ВК» проблема уточнения аспектов содержания и организации адаптации персонала, выявления элементов, требующих преобразований и совершенствования, относится к числу главных целей, так как ее стратегическая цель – войти в число лучших IT-компаний список российских и международных рейтингов. Поэтому привлечение, адаптация и «выращивание» эффективных специалистов становится все более актуальным фактором развития и конкурентоспособности компании

Цель исследования: оценка эффективности методов адаптации it-специалистов

Задачи исследования:

1. выделить теоретические подходы и прикладные методы адаптации IT-специалистов;
2. выявить актуальные методы адаптации IT-специалистов в практиках российских и зарубежных компаний;
3. оценить действующую систему профессиональной адаптации специалистов и определить её эффективность на примере IT-предприятия;
4. разработать рекомендации по совершенствованию организации адаптации IT-специалистов в организации ООО «КВАРТА ВК»;

Объектом исследования в данной работе является адаптация персонала в IT-компаниях.

Предмет исследования: методы адаптации в IT-компаниях ООО «КВАРТА ВК»

Методы исследования:

В процессе работы используются теоретические и практические методы исследования, такие как анализ научной литературы, изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики, синтез информации о компании ООО «КВАРТА ВК», наблюдение за процессом адаптации сотрудников в компании, опрос, анкетирование, методика репертуарных решеток.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию организации адаптации новых сотрудников на примере компании ООО «КВАРТА ВК».

Глава 1. Теоретические и прикладные подходы к адаптации персонала

1.1 Подходы к организации и адаптации персонала

В научных исследованиях существует множество различных подходов к определению места и роли процесса адаптации в системе развития персонала, различаются также и взгляды на определение понятия адаптации персонала. Общеизвестно, что под адаптацией принято понимать процесс приспособления организма, индивидуума к меняющимся условиям окружающей среды и к своим внутренним изменениям. С точки зрения социальной психологии адаптация – это приспособление индивида к условиям социальной среды; связанное с принятием индивидом определенных социальных ролей, адекватным отображением себя и своих социальных связей [4].

В контексте кадрового менеджмента адаптация определяется как процесс приспособление работника к имеющимся условиям производства, труда, жизни в трудовом коллективе. Трудовая адаптация, по мнению Д.Л. Латановой Д.Л, О.В. Андрищенко О.В. рассматривается как процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией, возможное изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды [15]. В.Р. Веснин уточняет, что адаптация - это приспособление вновь пришедшего сотрудника к социальной среде, условиям и содержанию труда, в котором молодой сотрудник детально знакомится с новыми обязанностями, с коллективом и усваивает стереотипы поведения, отождествляя личные интересы и цели с общими [4]. В работах А.Я. Кибанова под трудовой адаптацией определяется взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха [13]. Далее автор обосновывает, что такое эффективное приспособление способно привести к определенным социально-экономическим эффектам: уменьшение нормативов выполнения работы новым сотрудником и, как следствие, сокращение стартовых издержек; возникновение чувства удовлетворенности работой и отношениями с коллегами; включение нового работника в совместную деятельность; ознакомление нового сотрудника со всеми своими обязанностями, правами и правилами, ценностями корпоративной культуры [14].

Анализ литературы показал, что проблема адаптации персонала рассматривается в контексте явления управления персоналом. Система должна удовлетворять двум

основным требованиям: поведение каждого элемента системы влияет на характер и поведение системы в целом; отделение хотя бы одного элемента от системы ведет к потере существенных свойств системы [37].

Поскольку в нашем исследовании основными терминами являются «содержание» и «организация», следует обратиться к словарю С.И. Ожегова, Н.Ю. Шведовой для уточнения этих понятий. Содержание – это единство всех основных элементов целого, его свойств и связей, существующее и выражаемое в форме и неотделимое от нее. Организация – это организованность, планомерное, продуманное устройство, внутренняя дисциплина, организовать – это основать, подготовить, наладить, упорядочить [27].

Следовательно, исследуя процессы адаптации персонала в системе управления персоналом, можно изучить и проанализировать основные элементы, свойства и связи элементов, а также способы их планомерного устройства и упорядочивания. План управления содержанием — компонент плана управления проектом или программой, описывающий, каким образом содержание будет определяться, разрабатываться, отслеживаться, контролироваться и проверяться. План управления содержанием — это основной вход процесса разработки плана управления проектом и остальных процессов управления содержанием. Компоненты плана управления содержанием включают в себя: процесс подготовки подробного описания содержания проекта; процесс, который позволяет создавать иерархическая структура работ (ИСР) из подробного описания содержания проекта; процесс, который определяет, как ИСР будет поддерживаться и одобряться; процесс, который устанавливает, как будет производиться формальная приемка полученных поставляемых результатов проекта; процесс контроля обработки запросов на изменения в отношении подробного описания содержания проекта. Этот процесс напрямую связан с процессом интегрированного контроля изменениями [32].

Системный подход в управлении персоналом является на современном этапе самым востребованным, так как он дает максимальный эффект от каждого элемента системы. Работа системы управления персоналом направлена на достижение организационных целей, каждое звено системы при этом выполняет определенные функции. В этой связи, функция подсистемы адаптации персонала заключается во введении в должность и адаптации новых работников, организации и проведении мероприятий по оценке персонала, управлении развитием персонала на начальном этапе. Поэтому отсутствие управления процессом адаптации может привести к непониманию работником своего места в производственном и управленческом процессе, что ведет к

неэффективным коммуникациям, непониманию целей и задач и, как следствие, возможному увольнению работника из организации.

Под управлением персоналом понимается совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование его интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций [22]. В последнее десятилетие активно развиваются гибкие методы управления, в связи с этим многие организации применяют Agile-метод. Agile (эджайл) — в переводе с английского – «гибкий», «проворный» [44].

По данным исследовательского центра «Делойт», ведущим трендом в мире сейчас является стремление компаний стать более гибкими и способными органично реагировать на изменения [8]. Термин «agile» используется для описания передовых принципов управления командами и проектами с целью создания востребованных продуктов и услуг за короткое время.

Данный метод, появившийся как метод разработки программного обеспечения в небольших командах, сегодня становится новой культурой управлений большими компаниями, его применение в IT-отрасли позволило многим компаниям достичь успеха за счет использования мульти-дисциплинарных команд из разработчиков, маркетологов и других специалистов, которые совместно разрабатывают продукт высокого качества. В исследовании Д.А. Локтионова, В.П. Масловского Agile-метод определяется как гибкий подход к управлению проектами, которые позволяет оставаться лояльным к изменениям, максимально упростить коммуникацию внутри команды, интегрировать заказчика в процесс работы над проектом, чтобы максимально достигать бизнес-ценностей. Основным инструментом. Agile-подход — это гибкий метод управления проектами, базирующийся на итеративной разработке продукта, динамическом формировании требований и обеспечении их реализации в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля [12]. Гибкость по отношению к изменениям отличает agile-подход от классического/каскадного подхода (Waterfall), при использовании которого утвержденный план разработки продукта не может быть остановлен или изменен до его завершения.

Понятие «проект» в сфере IT рассматривается как результат деятельности в виде определенного программного продукта или же решения в области информационных технологий. Обычно заказчику подобного проекта известна лишь проблема, которая

должна быть решена. Способ ее решения передается в ведение команды. Основными отличительными характеристиками IT-проектов являются: неопределенность финального результата; преобладающая доля стоимости человеческих ресурсов в структуре себестоимости продукта; высокая динамика изменений внешней среды; продолжение работы команды над продуктом после сдачи в формате поддержки и доработки продукта; возможен поэтапный (модульный) запуск [17].

Поскольку объектом управления в организации выступают человеческие ресурсы, необходимо определить понятийный аппарат в данной области. Выделяются отличия в таких сходных понятиях, как «кадры» и «персонал», нуждаются в уточнении термины: «IT-персонал», «IT-специалист» «молодой специалист», «программист», «подбор IT-персонала» «адаптация IT- персонала».

Понятие «*кадры*» французского происхождения и переводится на русский язык как «рамка». Кадры – это постоянный состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с организацией. К кадрам, как правило, не относят временных и сезонных работников, совместителей, штатных сотрудников.

Персонал (от лат. *persona* – «личность») – это совокупность всех работников, состоящих с организацией как с юридическим лицом в отношениях найма посредством заключения трудового договора и обладающих определенными признаками [14]. То есть, персонал представляет собой находящиеся в распоряжении организации трудовые ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей, задач и исполнения определенных функций. Можно утверждать, что понятие «персонал» является более широким, чем «кадры». Основным признаком персонала состоит в наличии его трудовых взаимоотношений с работодателем. Другой признак персонала – это обладание определенными качественными характеристиками, которые определяют структуру персонала организации по категориям: руководители, специалисты, рабочие. Категории персонала структурируются по профессиям, специальностям, квалификационным признакам. Условия найма и качественные характеристики определяют положение работника в организационной структуре [21].

Современный IT-персонал представляет собой многочисленную группу работников, выполняющих важнейшие экономические и другие функции. В настоящее время на российском рынке информационных технологий пользуются особым спросом следующие профессии: программист, web-дизайнер, системный администратор; техник по

компьютеру. Несмотря на многообразие и постоянное обновление IT-профессий, базовой профессией считается профессия программиста, так как в основе работы любых компьютеризированных систем лежит процесс программирования [30].

Особенности представителей профессий IT-сферы связаны с образованием и культурой, сформированными в рамках профессиональной подготовки. В целом понятие «IT-специалист» обозначает работника сферы информационных технологий, использующего в процессе выполнения своих профессиональных обязанностей знания и навыки программирования. Поэтому нами употребляется обозначение «программист» в качестве его синонима.

В IT- сфере процессы адаптации сотрудников находятся в прямой зависимости от качества подбора персонала. Система подбора и адаптации персонала – это последовательная совокупность взаимосвязанных элементов, работающих на достижение определенных целей компании. Поэтому понятие подбора IT- персонала требует уточнения. В логике нашего исследования подбор IT- персонала определяется как рациональное распределение разработчиков, тестировщиков, веб-дизайнеров по проектам, по коммуникационным и техническим способностям, отвечающим уровню владения технологией уровня Junior, Middle, Senior.

Адаптация IT- персонала рассматривается как процесс ознакомления разработчиков, тестировщиков, веб-дизайнеров с внутренними принципами работы над IT-проектом, с проектной командой, и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями языка программирования, на котором создается проект и в контексте профессиональной коммуникации в команде.

Из зарубежных практик в опыт российских компаний пришло понятие «онбординг» (от англ. onboarding –адаптация), который иногда заменяется термином «*организационная социализация*»[7]. Мы разделяем мнение, что эти схожие понятия означают процесс, помогающий новому сотруднику адаптироваться к социальным и трудовым аспектам их новой работы быстро и конструктивно. С помощью онбординга новый сотрудник иницируется в компании, план онбординга охватывает следующие ключевые направления: организационные: как все работает, культура компании, миссия, процессы; технические: ожидания от работы, цели, определение успеха; социальные: создание чувства общности, межличностных связей, построение доверия между членами команды [47].

Действующее трудовое законодательство не содержит понятия «молодой специалист», однако, опираясь на нормы и законы, ряд авторов определяют понятие молодого специалиста, как: лицо, получившее среднее профессиональное образование или высшее образование по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам; лицо, впервые поступающее на работу по полученной специальности в течение одного года со дня получения профессионального образования соответствующего уровня. [39, с. 95]. Обобщенное понятие термина «молодой специалист» звучит следующим образом: молодой специалист - лицо, в возрасте до 30-35 лет, поступающее на работу по специальности, полученной в образовательном учреждении соответствующего уровня, не имеющее опыта работы, но обладающее знаниями по данной специальности.

Процесс адаптации персонала, по мнению ученых, считается ресурсом развития работников и организации. Об актуальности непрерывного развития персонала, то есть, проведения мероприятий, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации говорится в работах В.Р. Веснина. Такие мероприятия могут быть индивидуальными или групповыми, проводиться на рабочем месте или специализированно, ориентированными на развитие общих или специфических навыков и умений. Исследователь утверждает, что развитие персонала (человеческих ресурсов) представляет собой систему взаимосвязанных действий, элементами которой являются выработка стратегии, прогнозирование и планирование потребности в кадрах той или иной квалификации, управление карьерой и профессиональным ростом; организация процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры. Ответственность за развитие персонала несут администрация, линейные руководители, в то же время сами работники должны быть активными и нацеленными на постоянное самосовершенствование. Руководители на основе наблюдения за работником, с учетом его развития, собственного мнения и индивидуального плана карьеры формулируют конкретные цели развития и обучения, которыми могут быть выработка профессиональных навыков, формирование определенного типа мышления и поведения, получение дополнительных знаний [5].

Под системой развития персонала следует понимать целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые будут содействовать повышению эффективности деятельности работников данной организации в соответствии с задачами ее развития, потенциалом и склонностями сотрудников [41].

Следует признать, что до сегодняшних дней не сложилось единого понимания видовой классификации адаптации работников. В основном, производственная адаптация рассматривается в двух направлениях: в плане освоения новым работником или специалистом выбранной профессии – профессиональная адаптация, с позиции вхождения и приспособления работника к трудовому коллективу – социально-психологическая адаптация.

С точки зрения Е.В. Маслова, производственная адаптация молодых специалистов может разделяться на психофизиологическую, профессиональную и социально-психологическую [23]. Другими исследователями, А.Я. Кибановым и Д.К. Захаровым, данное понятие трактуется шире, выделяя в теоретическом и практическом плане следующие аспекты адаптации: психофизиологический, социально-психологический, профессиональный и организационный [13].

В нашем исследовании за основу принята классификация, предложенная Н.П. Лукашевичем, так как она реально отражает производственную адаптацию работников, определив следующие адаптационные сферы: профессиональную, организационную, социально-психологическую, сферу досуга и материально-бытовую сферу [18].

Предложенные авторами подходы позволили в нашем исследовании понимать адаптацию как ресурс развития в кадровом менеджменте, который помогает индивидууму приспособиться к окружающей среде с ее изменяющимися условиями и проявить свои способности, что приводит к повышению эффективности существования и функционирования данной среды. В этой связи при рассмотрении методов адаптации базовым литературным источником может служить исследование О.И. Лукьянова, в котором автор говорит о необходимости четкого различения естественной (неуправляемой) адаптации и управляемой адаптации, проходящей под контролем. Рассмотрение методов управляемой адаптации находятся в центре внимания кадрового менеджмента организаций, заинтересованных в успешной и эффективной работе каждого сотрудника [19].

По мнению О.И. Лукьянова, успешно адаптированный сотрудник – это, по сути, сотрудник, хорошо вписавшийся в пирамиду корпоративной культуры и усвоивший правильные модели поведения на всех ее трех уровнях: выполнение работы, деловое взаимодействие и межличностное общение. Далее автором выделяются следующие содержательные направления адаптации:

- социально-психологическое направление адаптации подразумевает освоение моделей межличностного общения и вхождения в коллектив;

- организационное, или рабочее, направление адаптации предполагает освоение моделей делового взаимодействия, общих правил коммуникации с коллегами, руководством и оформление технических документов, например, заявок на канцтовары;

- профессиональное направление адаптации связано с освоением моделей выполнения должностных обязанностей [19; с.170].

В управлении социально-психологической адаптацией используется метод неформализованного сопровождения, когда новичка сопровождают с первых дней работы специалист по подбору персонала и менеджер. Специалист заинтересован в положительном результате процесса адаптации, чтобы снова не искать на его место нового кандидата. Менеджер по персоналу курирует вхождение нового сотрудника в организацию, следит за его успехами и помогает решить возникающие проблемы.

В логике IT –компании существующие виды адаптации могут быть дополнены первично-социальной адаптацией, которая подчеркивается многими менеджерами как приоритет на стартовом этапе работы нового сотрудника [16]. Мероприятия первично-социальной адаптации связаны с формированием психологического комфорта и знакомства с коллективом перед тем, как вводить человека в процесс работы [7]. По мнению Н.В. Волковой, первичная адаптация персонала представляет собой определяющий этап организационной социализации, в результате которой за установленный промежуток времени личностью усваиваются стабильные и значимые знания, навыки и отношения, а также культурные ценности и нормы, которые составляют «ядро» стабильной организационной культуры и необходимы для принятия новыми сотрудниками определенных социальных и профессиональных ролей. Первичная адаптация персонала начинается для новичков после оформления на работу и заканчивается, как правило, по истечении испытательного срока. При радикальном изменении для сотрудника профессиональных задач, социального окружения или других характеристик среды в рамках предприятия говорят об организации процесса вторичной адаптации персонала, временные интервалы которой зависят от статуса новой должности или сложности функциональных обязанностей. Вслед за Н.В. Волковой, можно рассматривать первичную адаптацию персонала как решающий и базовый этап организационной социализации. Предложенная автором схема на рисунке А.1 раскрывает

особенности процесса организационной социализации вновь принятых сотрудников (Приложение А).

В современных условиях большого спроса и борьбы компаний за удержание кадров данные мероприятия нацелены на предупреждение рисков текучести кадров, увольнения новых сотрудников в первые недели работы. Преимущества этих нововведений позволят предотвратить риски увольнения сотрудников во время испытательного срока. Знакомство с коллективом, основными процессами, корпоративной культурой компании поможет сотруднику быстрее и увереннее начать работу на проектах, в свою очередь, и компания получит прибыль от нанятого сотрудника. Вместо того, чтобы нести затраты на поиск нового сотрудника на место уволившегося: это значительные траты на поиск, собеседования, тестирование и наем, а значит потерянное время специалиста по подбору персонала и тимлидов.

Далее предлагаются мероприятия рабочей адаптации как части производственной адаптации: ввод нового сотрудника в принципы работы на проектах, знакомство с наставником (в терминологии ИТ – с «тимлидом»), с необходимым для работы производственным оборудованием, предоставлением удобного рабочего места – сегодня данный фактор актуален, поэтому компании стремятся обеспечить сотрудника базовыми материальными и гигиеническими потребностями.

Представленные дополнения к видам адаптации (первично-социальная и рабочая) необходимы с целью совершенствования программ подбора и адаптации персонала в ИТ-компании.

В литературных источниках нет единого взгляда на содержание и организацию адаптации персонала, отсутствуют определения данных понятий. Обобщая взгляды исследователей на адаптационные процессы в нашем исследовании под содержанием адаптации разработан комплекс мероприятий (программы) адаптации персонала. Содержание программы и роли участников должны быть продуманы и определены в соответствии со спецификой корпоративной культуры организации.

Организация адаптации новых сотрудников, согласно проведенному анализу, подразумевает определенный план (порядок) действий, который определяется следующими основными этапами:

1. Разработка программы: составление списка рабочей группы сотрудников, ответственных за разработку и внедрение программы адаптации.

2. Обсуждение, формулировка и описание результатов реализации программы адаптации.

3. Классификация новых сотрудников по группам.

4. Составление перечня действий нового сотрудника во время адаптации и необходимых сведений, составление индивидуального плана прохождения адаптации.

5. Представление нового работника членам коллектива, закрепление наставника.

6. Освоение новым работником своих должностных обязанностей.

7. Представление новому работнику и его наставнику информации о ходе испытательного срока в соответствии с его критериями.

8. Подведение итогов испытательного срока и перевод нового работника в основной штат.

Исследователями отмечается, что важным аспектом в организации адаптации новых сотрудников является понимание процесса адаптации как развития во времени, постепенного и последовательного количественного накопления его элементов, и как результата. В уровне адаптации проявляется глубина данного процесса и степень реализации взаимных ожиданий, потребностей личности и коллектива. При разработке программы адаптации следует учитывать темпы адаптации – скорость и интенсивность протекания процесса во времени, поэтому важно зафиксировать определенные интервалы, требуемые для достижения результатов адаптации. Речь идет о сроках адаптации, которые определяются в основном разными исследователями периодами по количеству дней, например, 30/60/90/120 дней. Для каждого промежуточного этапа устанавливается – какие ожидаемые результаты (профессиональные компетенции) должен продемонстрировать новый сотрудник. Имеются и другие представления о сроках и результатах адаптации – 15/30/45/90 дней. В таком варианте, по прошествии 15 дней менеджер должен отследить прогресс каждого вновь прибывшего сотрудника в соответствии с целями, обозначенными при приеме, это может помочь решить возникшие проблемы и таким образом повысить шансы на успех. По прошествии 30 дней нужна проверка, так как за месяц работы в компании новый сотрудник должен понять принципы ее функционирования. На данном этапе не ставится задача глубокого понимания всех тонкостей бизнеса, поощряется стремление сотрудника узнать больше о работе и компании. Не рекомендуется в это время загружать новых сотрудников масштабными задачами. За 45 дней, по мнению многих

исследователей, сотрудники успевают полностью адаптироваться. К этому же сроку значительная их часть (около 20%) покидает рабочие места. В это время важно оценить не только степень адаптации новых сотрудников, но и степень их удовлетворенности работой. По прошествии 90 дней сотрудник больше не считается новичком, к этому моменту заканчивается испытательный срок, это время обсудить результаты, достигнутые специалистом. Вообще, большинство исследователей сходятся во мнениях, что количество 90 дней является оптимальным для адаптационного периода.

Важным вопросом содержания и организации адаптации является выбор специальных методик поддержки нового сотрудника, то есть адаптационных методик или методик адаптации. В российских источниках упоминаются методики, заимствованные из зарубежных практик Secondment (вторичное обучение), Buddying (от англ. buddy – друг, приятель) E-learning (дистанционное обучение) или blended learning (смешанное обучение), Job Shadowing (сопровождение «тенью», наблюдение за работой наставника), тренинги. А также отечественные методики: кадровые школы, институт наставничества [36].

В завершение можно констатировать, что адаптация является одним из элементов системы управления персоналом организации, и ее содержание и организация в значительной мере влияют на эффективность всей системы. Поиск источников для уточнения понятий исследования показал недостаток разработок, в которых содержанию и организации адаптации новых сотрудников IT-компаний уделяется особое внимание. В поисках материалов по проблеме адаптации российских компаний информационных технологий выявлено крайне ограниченное количество научных исследований в данном направлении. В меньшей степени освещается и практически отсутствует информация об особенностях организации и содержании адаптации персонала в российской IT-отрасли. За рамками рассмотрения в исследованиях остались важные организационно-содержательные вопросы о том, какие адаптационные методики существуют и какое влияние они оказывают на ожидаемые результаты основных участников адаптации – нового сотрудника, работодателя и компании в целом.

1.2 Методы адаптации IT- специалистов в российском и зарубежном опыт

Адаптацию IT-персонала в масштабе мировых практик считаем важным анализировать в контексте происходящих процессов глобализации в последние десятилетия. Под влиянием формирования выделяющихся информационных центров,

задающих стандарты информационных технологий, возрос интерес к методам управления, применяемых в высокоэффективных производствах ИТ-сферы в экономиках зарубежных стран - США, Западной Европы и Японии. По степени участия в информационной революции согласно осеннему рейтингу 2017 года Россия находилась на 45 месте в сфере развития информационно-коммуникационных технологий ICT Development Index (IDI) за 2017 год [31]. В 2018-2019гг. по данным Рейтинга крупнейших российских групп и компаний в области информационных и коммуникационных технологий увеличился спрос на услуги крупнейших ИТ-компаний, продиктованный потребностью государства и бизнеса в цифровой трансформации. Наиболее значимые направления — это большие данные, искусственный интеллект, обработка изображений [33]. По данным исследования «Хабр Карьера» в 2019 году в рейтинг лучших ИТ – работодателей вошли компании Билайн, Ланит, Luxoft [20]. В исследовании CNews Analytics 2020 года в пятерке крупнейших ИТ-компаний лидирует НКК, на втором месте Ланит, далее следуют ЕРАМ Systems, Softline, Марвел КТ, в таблице 1 представлены данные о сфере деятельности, выручке, численности сотрудников.

Таблица 1

CNews100: Крупнейшие ИТ-компании России 2019

№ 2019	№2018	Название компании	Город (расположение центрального офиса)	Основные сферы деятельности	Совокупная выручка компании в 2019 г., с НДС, Ртыс.	Совокупная выручка компании в 2018 г., с НДС, Ртыс.	Рост выручки 2019/2018, в %	Штатная численность сотрудников в компании на 31.12.2019 г.	Штатная численность сотрудников компании на 31.12.2018 г.
1	1	НКК	Москва	Группа компаний	215 674 290	207 948 225	3,7%	4 371	3 965
2	2	Ланит	Москва	Группа компаний	173 767 327	164 241 330	5,8%	8 630	8 540
3	3	ЕРАМ Systems*	Ньютаун (США)	ИТ-услуги	148 477 545	115 255 716	28,8%	32 560	26 760
4	4	Softline	Москва	Группа компаний	108 834 000	94 820 000	14,8%	4 700	4 500
5	—	Марвел КТ (Марвел-Дистрибуция)	Москва	Дистрибуция АО и ПО, производство АО	97 517 347	85 602 825	13,9%	880	828

Источник: CNews Analytics, 2020

Возрастающий спрос на квалифицированные кадры на современном этапе обостряет противоречия в сфере подбора и адаптации персонала и требуют своевременных эффективных решений.

Анализ литературных источников исследования показал, что в последние годы в них обсуждаются схожие проблемы адаптации ИТ-персонала российских и зарубежных компаний. Зарубежные компании лишь отличает более длительный опыт реализации практик в данном направлении, поэтому имеется преимущество в количестве глубоких научно-аналитических обоснований по использованию методик адаптации и управления персоналом. На наш взгляд, обсуждаемые в данных источниках проблемы адаптации можно отнести к пяти основным группам:

1. Проблемы адаптации персонала в контексте методологии управления и развития организации.

В основе менеджмента современных IT-компаний используются две наиболее популярные методологии: гибкая (Agile) и каскадная (Waterfall) модели разработки проекта. Наряду с положительными характеристиками данные способы управления имеют недостатки, которые негативно влияют на процессы адаптации новых сотрудников.

Так, Agile является системой идей и принципов «гибкого» управления проектами, на основе которых разработаны популярные методы Scrum, Kanban и другие. Ключевой принцип — разработка через короткие итерации (циклы), в конце каждого из которых заказчик (пользователь) получает рабочий код или продукт. Короткие и понятные итерации — циклы разработки длятся от 2 недели до 2 месяцев, по окончании которых заказчик получает рабочую версию продукта. К преимуществам методологии относят: высокую степень вовлечения исполнителей, организаторов и заказчиков проекта; во главе угла стоит рабочий продукт как основной показатель прогресса; минимизация рисков благодаря гибкой системе внесения изменений; популярность метода среди разработчиков программ для управления бизнесом.

Проблемы адаптации персонала могут быть обусловлены следующими факторами:

- Принципы гибкости разработки продукта стимулируют постоянные изменения проекта, а для новичка это является сложным процессом. Кроме того, постоянная связь с заказчиком может приводить к тому, что проект никогда не дойдёт до финальной версии, а это вызывает чувство неудовлетворенности и стресса у нового сотрудника
- Помимо непосредственно создания продукта команда должна анализировать возможные способы улучшения эффективности собственной работы, непрерывно обмениваться информацией по проекту, быть мотивированной и самоорганизованной. В период адаптации новый сотрудник может допускать ошибки, работать медленнее опытных коллег. Ему сложно сосредоточиться одновременно на технической стороне освоения новых профессиональных навыков и на рефлексивных практиках.
- Философский характер методологии: Agile — это не чёткая инструкция к действию, а целая философская концепция. Поэтому, если команда не определилась с ключевыми принципами системы, а пытается механически применить механики «гибкой» разработки,

то новому сотруднику особенно трудно понять данную концепцию и усвоить свою роль в данной системе управления проектами [34].

Методика Waterfall (водопадная система разработки) — детище Винстона Уолкера Ройса, директора Lockheed Software Technology Center в Остине (штат Техас, США), пионера в области разработки программного обеспечения. Водопадная модель разработки подразумевает последовательное прохождение процесса, разбитого на стадии. Переход к новому этапу возможен только после завершения предыдущего. Основные преимущества данной методологии обусловлены понятной и простой структурой процесса разработки — это снижает порог вхождения для команд. Имеются и другие достоинства: удобная отчётность — можно легко отследить ресурсы, риски, затраченное время и финансы благодаря строгому соблюдению этапов процесса разработки и детальной документации проекта; стабильность задач — задачи, которые стоят перед продуктом, ясны команде с самого начала разработки, и остаются неизменными на протяжении всего процесса; оценка стоимости и сроков сдачи проекта — сроки выпуска готового продукта, как и его итоговая стоимость могут быть просчитаны до момента запуска разработки.

В лишенном гибкости процесса по методике Waterfall новый сотрудник во время адаптации может выполнять свое задание медленно, что потребует больше временных и финансовых ресурсов, чем возможно. Значит, будет сорвана фаза тестирования. Согласно исследованиям консалт-группы Rothman, стоимость исправления багов после выпуска продукта выше в среднем в 20 раз, чем во время полноценного многоэтапного тестирования в процессе разработки. Поэтому негативные результаты первого опыта выполнения проекта может привести к увольнению нового сотрудника на этапе первичной адаптации.

Жёсткий каркас из этапов разработки и условие предоставление только готового продукта определяют невозможность вносить изменения во время разработки. Поэтому снижается возможность инициатив и предложений со стороны нового сотрудника, условий для самореализации и использования своего инновационного потенциала, способностей.

2. Проблемы адаптации персонала в системе управления талантами

Спрос на талантливых управленцев и специалистов высочайшего уровня в IT-сфере ежегодно возрастает на фоне увеличивающейся склонности сотрудников легко менять место работы.

В исследованиях отмечается, что репутация и этический климат организации являются элементами корпоративной культуры, которые способствуют адаптации, трудовой мотивации и удержанию в организации талантливых сотрудников, при этом они, объединяя

свои усилия, умножают потенциал друг друга [3]. Можно согласиться с мнением Ю. Г. Одегова, что «управление талантами может рассматриваться как область HR-менеджмента, занимающаяся привлечением высококвалифицированных работников, интеграцией новых сотрудников, а также удержанием персонала для удовлетворения текущих и будущих целей бизнеса; а также как выявление и развитие специалистов, владеющих профессионально ценными качествами и навыками, которые они с высокой эффективностью проявляют в работе. Управление талантами в организации будет эффективным при условии создания таких условий трудовой жизни сотрудников, в которых их полезные способности, знания и навыки будут развиты и с успехом реализованы» [26, с. 94].

В зарубежных практиках менеджмента направление «управление талантами» активно развивается, разработаны и реализуются специальные программы. В практике российских компаний можно выделить Госкорпорацию «Росатом», в которой проводится целенаправленная работа по поиску и развитию «Талантов Росатома» среди персонала компании, включая IT-специалистов. Акцент в кадровой политике компании сделан «на использование внутреннего потенциала отрасли», в связи с чем разработана трехуровневая система по отбору и подготовке кадрового резерва, включающая следующие уровни:

«Достояние Росатома» — модульная программа развития руководителей высшего и старшего звена управления отрасли. «Капитал Росатома» — модульная программа развития руководителей среднего звена управления отрасли. «Таланты Росатома» — модульная программа развития перспективных специалистов и руководителей начального звена, обладающих высоким потенциалом [10]. Обзор практик управления талантами в организациях показал основные проблемы:

- Выявление талантливых работников в процессе подбора и первичной адаптации не всегда успешно.
- Нецелевое и не адресное обучение всех новых сотрудников в рамках адаптационных процессов (без учета индивидуального уровня компетенций) компания теряет средства, а обучаемые сотрудники — доверие к руководству и мотивацию к работе.
- Необходимо обеспечить участие талантливых сотрудников в решении приоритетных задач, таких как реструктуризация организации, участие в открытии новых направлений и

филиалов, предоставление должности с расширенным кругом полномочий, участие в работе над значимыми проектами. В противном случае перспективный новый сотрудник станет искать другую компанию для самореализации своих способностей.

- Отсутствие материальных и нематериальных стимулов снижает мотивацию талантливого сотрудника оставаться работать в компании.

На Рисунке 1 представлены данные Ежегодного исследования PwC «Чаяния бизнеса» 2016 года об аспектах управления талантами в России, США и других странах мира, в частности ответ на вопрос «Какие аспекты вашей стратегии управления талантами наиболее важны для привлечения, удержания и вовлечения нужных вам специалистов, позволяющих компании сохранять конкурентоспособность?»[43].



Рисунок 1- Стратегии управления талантами в России, США и в мире (2016г).

Представленные показатели о мнениях респондентов являются важными в определении проблемных зон, которые следует учитывать при разработке содержания адаптационных программ. Опрос показал, что на первом месте в США – подготовка лидеров завтрашнего дня (65%), культура и поведение на рабочем месте (61%), на третьем – управление результативностью деятельности. В России постоянное, переменное вознаграждение и льготы стоят на первом месте (52%), на втором – управление результативностью деятельности (39%), на третьем – поиск нужных навыков и гибкость человеческого ресурса (36%). Общим приоритетом для России, США и всего мира является аспект управления результативностью деятельности.

В совместных международных исследованиях российских и зарубежных ученых отмечается, что в преодолении недостатков адаптационных процессов в управлении

талантами следует разрабатывать систему работы руководства и менеджеров, включающую следующие этапы: 1 этап — принятие установки на таланты, изменение установки руководства на таланты и на работу с ними. 2 этап — разработка в компании привлекательных предложений с целью привлечения и удержания талантливых сотрудников. 3 этап — происходит перестройка стратегии - талантливые высококлассные работники выбирают наиболее перспективную и интересную для них компанию. 4 этап — обеспечить непрерывное развитие и обучение сотрудников, для чего необходимо использовать современные методы и формы обучения и развития, а также мониторить результативность данного процесса. 5 этап — дифференцировать, воодушевлять и мотивировать новых сотрудников.

Исследовательский центр Pricewaterhouse Coopers International Limited (PwC) в 2013 г. изучил проблему в области управления талантами и ценностного предложения для сотрудников. В исследовании приняли участие 62 компании, из которых 53% — российские, 47% — международные, 41% из всех — имеют численность работников свыше 10 тысяч человек. Согласно полученным результатам 92% компаний-респондентов ведут работу по управлению талантами, 86% всех компаний-респондентов включают в программы по управлению талантами всех сотрудников компании. И только 14% респондентов, большая часть из которых — российские компании, в программу по управлению талантами включают только руководящих сотрудников. Наиболее часто в российских компаниях используемыми инструментами мотивации ключевых сотрудников индивидуальные планы развития - 30%, в международных - 39%, а также программы обучения и развития для лидеров - 25%, в международных - 38%. В международных компаниях широко применяется метод вовлечения ключевых сотрудников в стратегические инициативы - 41% компаний. Кроме того, в крупных компаниях используется мотивационная программа STAR — краткосрочная премия за достижения, зависящая от вклада сотрудника и его должностной позиции. Очень активно используется нематериальная мотивация: активная вовлеченность сотрудников в развитие карьеры и профессиональный рост; гибкий график рабочего [43].

В разработке международной исследовательской группы Университета Болоньи (Италия) и Финансового университета Москвы (Россия) в составе М. В. Полевой, С. Дзаппала, Е. В. Камневой отмечается важность соблюдения уровневого подхода в работе с талантами: во-первых, это планирование замен (создание кадрового резерва). Во-вторых, планирование преемственности и, в-третьих, собственно управление талантами. На каждом уровне

ставятся свои задачи, для них же определены свои объекты воздействия, оценки, характеристики результата и другие параметры (См. таблицу 2). Считаем, что данный подход вполне применим в IT-компаниях [29].

Таблица 2

Сравнительная характеристика управления талантами в организации

Таблица / Table
Сравнительная характеристика уровней управления талантами в организации / Comparative characteristics of organization talent management levels

Параметры сравнения / Comparison options	Уровни управления / Management Levels		
	Планирование замен / Replacement Planning	Планирование преемственности / Succession Planning	Управление талантами / Talent Management
Задача / Task	Управление рисками / Risk management	Стратегическое кадровое обеспечение и развитие / Strategic staffing and development	Всеобщая преемственность в развитии / Universal continuity in development
Объект воздействия / Object of impact	Ключевые руководящие позиции / Key leadership positions	HiPo (сотрудники с высоким потенциалом) / HiPo (high potential employees)	Весь персонал организации / All personnel of the organization
Оценка / Assessment	Профессиональный потенциал и деятельность / Professional potential and activities	Оценка потенциала и прогресса деятельности и лидерских компетенций / Potential assessment and progress of activities and leadership competencies	Все способности и результаты имеют значение / All abilities and results matter
Результат / Result	План замен для ключевых позиций / Replacement plan for key items	Развитие и карьерный план для HiPo компетенций / Development and career plan for HiPo competencies	Полностью интегрированные в HR-процессы системы развития и раскрытия талантов / Fully integrated into the HR processes of the system development and discovering talents
Карьера / Career	Линейная, в основном по функционалу / Linear, mostly functional	Межфункциональная, межрегиональная и междивизионная ротация / Crossfunctional, interregional and interdivision rotation	Гибкая, межфункциональная как по географии, так и по бизнесу / Flexible, cross-functional both in geography and business
Периодичность / Periodicity	Ежегодный обзор / Annual review	Ежегодный обзор с планированием развития / Annual review with development planning	Непрерывно, с постоянной связью с остальными HR-процессами / Continuously, with constant communication with other HR processes
Участники / Participants	Руководители / Senior officials	Менеджеры / Managers	Участуют работники, специалисты по управлению персоналом, руководство, генеральный директор / Involving workers, management personnel, seniors, CEO
Отношение сотрудников / Personnel attitude	Согласие / Consent	Одобрение / Approval	Участие / Participation

Источник / Source: [4, с. 75].

3. Проблемы в сфере автоматизации процессов адаптации

В настоящее время в крупных IT-компаниях адаптация персонала осуществляется с помощью комплексных систем автоматизации HR-процессов. Так, например, система Softline работает на рынках России, СНГ, Латинской Америки, Индии и Юго-Восточной Азии. Компания представлена в 80 городах 27 стран мира. Softline является лидирующим глобальным поставщиком IT-решений и сервисов: комплексных технологических решений, лицензирования программного обеспечения, поставку аппаратного обеспечения и сопутствующие IT-услуги.

С помощью данной системы можно осуществлять качественное сопровождение адаптации нового сотрудника внутри организации с первого дня работы. Для освоения специфики новой работы может использоваться сервис Mirapolis Human Capital Management (Mirapolis HCM) как всеобъемлющее управление обучением. Система позволяет комплексно автоматизировать HR-процессы управления, развития, обучения и оценки персонала, вести планы и бюджеты обучения, и в итоге построить комплексную систему управления талантами в компании.

Проблемы адаптации в данном направлении связаны с тем, что руководство компаний не всегда готово вкладывать финансовые затраты на приобретение таких систем, но при этом и не организует адаптацию новых сотрудников должным образом. Второй проблемой является то, что управленческий персонал, менеджеры не готовы использовать программы адаптации Softline (или другие), включающие учебные и тестовые мероприятия, опросы, задания, документы для ознакомления, прохождение оценочных процедур и другие способы адаптации и контроля. Причина этому - недостаточный уровень квалификации или недостаток необходимых профессиональных знаний.

Важное преимущество данной системы состоит в том, что с ее помощью новый сотрудник и руководство могут контролировать сроки прохождения программ адаптации, формировать оценки прохождения этапов адаптационной программы и общей итоговой оценки за всю программу. Руководители и HR-подразделение могут своевременно видеть проблемы, с которыми сталкивается новый сотрудник и помогать в их разрешении, так как система поможет организовать удобную и понятную работу наставников. Новый сотрудник в явном виде получает объективную оценку своих стараний и своевременную помощь.

4. Проблемы адаптации, являющиеся следствием ошибок при подборе персонала.

Известной проблемой при вхождении сотрудника в новый коллектив является ситуация, когда человек оказывается «не на своем месте», то есть либо компания не подходит человеку, либо наоборот.

В зарубежных практиках активно используются технологии искусственного интеллекта, помогающие принимать лучшие решения в области подбора, управления и развития способностей персонала. В 2012 ученый Марк Мёрфи провел исследование, показавшее, что 9 из 10 случаев неудачного подбора связаны с поведением и характером человека, то

есть с так называемыми гибкими навыками, *soft skills*. Увольнение из-за нехватки профессиональных компетенций, а именно *hard skills*, случаются значительно реже. Компании AssessFirst разработала систему – предиктивную модель, позволяющую идентифицировать истинный потенциал каждого человека и на основе огромных массивов данных прогнозировать поведение и мотивации каждого сотрудника и соискателя. Благодаря достижениям бихевиористики и технологиям искусственного интеллекта AssessFirst исключает любую предвзятость и позволяет вам принимать лучшие решения в области подбора, управления и развития способностей персонала на основе их гибких навыков [35]. Предиктивная модель — это отражение профиля идеального сотрудника и его/ее гибких навыков. Разработанные AssessFirst предиктивные алгоритмы анализируют личность, мотивации и когнитивные навыки кандидата или сотрудника по 800 различным критериям. Одни и те же данные могут использоваться как для определения факторов успеха в организации, так и для найма более способных и заинтересованных кандидатов. AssessFirst обладает способностью давать надежные рекомендации по принятию наиболее удачных решений при подборе персонала и управлении кадровым потенциалом. Что делает предиктивная модель: позволяет понять, кто и почему может (не может) добиться успеха в компании; кто и почему соответствует вашим корпоративным ценностям; идентифицирует совместимость кандидата и его потенциального менеджера; позволяет оценить перспективы развития кандидата, подобрать для него подходящее направление обучения и развития внутри компании; экономит 750 рабочих часов отделу по подбору персонала; сокращает этапы рекрутмента; снижает текучку кадров на 12% за 4 месяца.

5. Проблема специфики работников ИТ-сферы в процессе их адаптации в компании

Для ИТ специалистов характерны особенности, берущие начало в комплексе профессиональных ценностей и неписанных правил поведения, сложившихся за сравнительно небольшой 50-летний период существования данной отрасли. Такие ценности и образцы поведения передаются ведущими специалистами их преемникам через установки профессиональной деятельности, алгоритмы мышления, отдельные поступки и технологические операции и т.д.

Некоторые из правил профессионального поведения могут препятствовать росту производительности труда и работе организации в целом. На основе анализа имеющихся источников можно выделить следующие особенности работы ИТ-специалистов и их образа жизни:

- На их мотивацию больше, чем в организациях других отраслей экономики влияет обстановка и отношение к работе, сложившиеся в рабочей группе.
- Они обладают большим набором недокументированных ценностей, которые передаются молодым членам команды.
- Их больше стимулирует перспектива профессионального роста и ее зависимость от личных усилий, чем размер зарплаты или должность.
- Программисты обладают склонностью к поиску и созданию факторов собственной мотивации.
- Они обладают большой потребностью в творчестве.
- Их степень общительности может быть разной.
- Они сильнее мотивированы значимостью своей работы для всего проекта и тем, что дает технология клиентам, нежели самой технологией, однако в отношениях с заказчиком они склонны ориентироваться на материально-техническое развитие IT-отрасли.
- Они могут владеть низкой компетентностью в вопросах этики.
- Им присуще большое стремление к обучению и профессиональному росту, но, несмотря на это, меньшая, чем в других профессиях, потребность в карьерном росте.

Приведенные характеристики, полученные из обзора Интернет-источников и личных наблюдений автора, позволяют сделать вывод о том, что IT-специалисты - это достаточно обособленное профессиональное сообщество со своими особенностями и спецификой: статусная неопределенность, сложность структуры управления, отсутствие конструктивного диалога с бизнес руководством, преобладание творческого подхода при решении задач. В связи с постоянными изменениями современной роли IT-компаний требуются изменения в содержании и организации работы с персоналом в период адаптации.

В завершение отметим другие проблемы, которые по признанию современных исследователей, являются характерными при адаптации новых сотрудников в сфере информационных технологий.

Журнал «Управление персоналом» провел интервью среди опытных HR-менеджеров с целью узнать наиболее распространенные ошибки Российских компаний, которые мешают успешному ходу процесса адаптации молодых специалистов. Основные среди

них: компания вообще не занимается процессом адаптации новых сотрудников; компания проводит сразу несколько адаптационных мероприятий в начале испытательного срока, а затем не оказывает внимания сотруднику; работодатель думает, что только он оценивает молодого специалиста, на деле же это обоюдный процесс [40]. Далее представим перечень проблем адаптации IT- персонала, составленный на основе проведенного анализа российских и зарубежных практик.

1. Отсутствие организованных адаптационных процессов приводит к негативным результатам, зафиксированным в статистическом исследовании компании HeadHunter, проведенного в 2019 году о том, что среди 2031 новых работников разных компаний, 44% новых сотрудников испытывают тревогу за свой профессиональный рост и развитие, 24% имеют страх совершения ошибки в работе, 20% боятся провала в карьере или потери авторитета, 18% боятся увольнения, и 19% конфликтных ситуаций.

2. В некоторых случаях, руководство компаний занимает слишком требовательную позицию по отношению к кандидатам, объясняя это тем, что современный бизнес должен следовать ритму постоянных технологических изменений, а значит сотрудникам приходится как никогда ранее проявлять и развивать свои собственные способности к адаптации. Согласно данным глобального исследования одной из ведущих деловых социальных сетей, это личное качество уже встает в один ряд с обязательными навыками при приеме на работу.

3. Отсутствие четкой стратегии найма персонала приводит к тому, что, компания при приеме на новую должность специалиста уровня junior (начинающий) может сразу поручить функцию повышенной сложности этому неопытному сотруднику. Это приводит к срывам и сбоям в проекте, стрессовым ситуациям в период адаптации и увольнением сотрудника.

4. В IT-сфере спрос на квалифицированных специалистов растет значительно быстрее предложения, так как существует значительный разрыв между высшим образованием и реальным бизнесом. Навыки и знания, получаемые студентами в процессе обучения в вузах, к сожалению, довольно удалены от текущих потребностей организаций, и значительные ресурсы компаний уходят на переобучение новых сотрудников, вчерашних выпускников, для работы над реальными проектами и задачами. При адаптации сотрудников необходимы меры, направленные на сокращение разрыва и получение

студентом опыта работы над реальным бизнес-проектом, апробирование академических знаний на их применимость в работе.

5. Сложная структура внутренних проектов и продуктов, частые непредсказуемые изменения во внешней среде актуализирует многопрофильность IT-специалистов, готовность выполнять различные задания, расширять зону ответственности. В программу адаптации должны быть включены специальные меры, учитывающие эти вызовы. Например, большим спросом на рынке труда сейчас пользуются IT-специалисты, обладающие навыками и ручного, и автоматизированного тестирования. Более того, в связи с распространением гибких методологий управления проектами появляются и новые форматы работы, новые роли в команде, стираются границы между четким распределением обязанностей в командах, между функциями, а зачастую и между индустриями [39].

6. Многими исследователями адаптационных программ отмечается важный поколенческий аспект разнообразия состава рабочей силы в IT-сфере. На сегодняшний день в IT реализуются технологии, принадлежащие ко всем трем платформам (Мейфреймы – суперкомпьютеры компании IBM 60-х годов прошлого века, цифровые решения, облака и мобильные приложения). При этом на настоящий момент образование, безусловно, сфокусировано на обучении студентов последним технологическим решениям, в основном принадлежащим ко Второй и Третьей платформам. Парадоксально, но от этого только возрастает ценность людей, умеющих работать с решениями Первой платформы (Мейнфреймы, терминалы). Значительное количество таких людей принадлежит к поколениям Беби-Бумеров и X, в студенческие годы которых еще не появились решения Второй и Третьей платформ. Это означает, что в IT индустрии трудятся люди, принадлежащие к разным поколениям [29], что также создает особый фокус при реализации процессов, принятии управленческих решений, организации командной работы. Психологическое здоровье.

7. При организации адаптации персонала могут возникать проблемы из-за недостаточного уровня образования специалиста. Современный рынок труда IT-отрасли из-за дефицита кадров готов принимать специалистов, не имеющих профильного образования, факт наличия профильного высшего образования отходит на второе место. Многие компании в направлении адаптации идут по принципу «выращивания» нужных компетенций из числа уже имеющихся у новых сотрудников. Специалистов без высшего образования можно встретить в крупных и небольших IT-организациях: итоговое решение о принятии такого

соискателя в штат зависит от нанимающего менеджера и наличия у кандидата исключительного сочетания навыков и опыта, полезных для проекта.

Таким образом, с точки зрения управления персоналом, IT-сфера остается сложной и малоизученной областью научных исследований. Поэтому современные российские IT-организации испытывают затруднения в организации трудовой адаптации, что часто является причиной формирования у новых работников негативного впечатления о предприятии, его руководстве, снижает мотивацию к труду и увеличивает текучесть кадров. В связи с этим возрастает актуальность разработки современных методик адаптации персонала, уточнения содержания организационных форм, направленных на преодоление сложившихся проблем. Основным недостатком большинства проанализированных нами работ является то, что в них не раскрыта взаимосвязь между адаптационными методиками (программами, мероприятиями) и их влиянием на ожидаемые результаты адаптации (новым сотрудником и работодателем). Как показывает практика, адаптация программистов, разработчиков осложняется проектной основой их деятельности, что означает владение способностями быстро вникать в методику проектного управления, эффективно выстраивать коммуникацию с членами проектной команды и обеспечивать качественное выполнение своей роли в проекте. Поэтому считаем важным использование ресурсов Bot, (от слова «robot») специальной программы, выполняющая автоматически и/или по заданному расписанию какие-либо действия через интерфейсы, предназначенные для людей. Данная роботизированная программа может обеспечивать сопровождение затруднений нового программиста в освоении новых языков программирования, осуществлять своевременную обратную связь и консультирование по возникающим проблемам. Подобные программы уже используются в международных компаниях информационных технологий, но являются новыми для российских IT-организаций.

С целью решения третьей и четвертой задачи нашего исследования считаем важным более детальное изучение зарубежного опыта и уделить внимание данному вопросу в практической части нашего исследования.

1.3 Адаптационные мероприятия в IT- организации

При отборе содержания и организационных форм адаптации новых сотрудников следует исходить из её классификации по уровню, по направленности, по характеру взаимодействия и среды. По уровню различают первичную адаптацию – для лиц, не имеющих трудового опыта в данной организации и вторичную адаптацию, связанную с перемещением или повышением в должности. По направленности выделяют производственную адаптацию и социальную адаптацию. С производственной адаптацией

связаны: освоение специфики профессии, овладение компетенциями, самостоятельностью и т.д. Социальной называют адаптацию к коллективу, руководству, корпоративной культуре, формирование психологического комфорта и безопасности, видение перспектив развития. По характеру взаимодействия работника и среды, к которой он адаптируется, определяют активную и пассивную формы адаптации.

Более детально следует остановиться на характеристиках социальной и производственной адаптации. В социальной адаптации затрагивается большой круг вопросов привыкания личности к отношениям с обществом, выходящих за рамки производства. Производственная адаптация включает в себя медицинские, биологические, социальные и технические методы обустройства сотрудников к профессиональным требованиям и производственной деятельности.

Следует признать, что до сегодняшних дней не сложилось единого понимания видовой классификации адаптации работников. В основном, производственная адаптация рассматривается в двух направлениях: в плане освоения новым работником или специалистом выбранной профессии – профессиональная адаптация, с позиции вхождения и приспособления работника к трудовому коллективу – социально-психологическая адаптация.

На процесс вхождения работника в коллектив, его закрепление и приспособление его к требованиям профессии влияет и непрофессиональная сфера, которая по мнению Т.П. Вершининой, может рассматриваться как непрофессиональная адаптация к бытовым условиям, среде, сфере досуга. Автор подразделяет профессиональную адаптацию на психологическую и профессиональную [4].

С точки зрения Е.В. Маслова, производственная адаптация молодых специалистов может разделяться на психофизиологическую, профессиональную и социально-психологическую [23]. Другими исследователями, А.Я. Кибановым и Д.К. Захаровым, данное понятие трактуется шире, выделяя в теоретическом и практическом плане следующие аспекты адаптации: психофизиологический, социально-психологический, профессиональный и организационный [13].

В нашем исследовании за основу принята классификация, предложенная Н.П. Лукашевичем, так как она реально отражает производственную адаптацию работников, определив следующие адаптационные сферы: профессиональную, организационную, социально-психологическую, сферу досуга и материально-бытовую сферу [18]. В Рисунке 3 представлена схема, раскрывающая, виды адаптации и факторы на них влияющие.



Рисунок 3 - Схема видов адаптации (по Н.П. Лукашевичу).

Так, например, в данной схеме показаны факторы, влияющие на профессиональную адаптацию: характер и содержание труда в данной сфере, уровень организации и условия труда, размер заработной платы. В то время как на социально-психологическую адаптацию оказывают влияние факторы взаимоотношений в коллективе и профессиональная структура коллектива.

В процессе социально-психологической адаптации работник получает информацию о характере деловых и личных взаимоотношений в трудовом коллективе, ее отдельных формальных и неформальных группах, о социальном статусе отдельных членов трудового коллектива, знакомится с должностью общей системы целей организации, местом своего подразделения и с особенностями организационно-экономического механизма управления предприятием. Данный вид адаптации позволяет сформировать у нового специалиста представления о собственной роли в общем процессе производства.

В управлении социально-психологической адаптацией используется метод неформализованного сопровождения, когда новичка сопровождают с первых дней работы специалист по подбору персонала и менеджер. Специалист заинтересован в положительном результате процесса адаптации, чтобы снова не искать на его место нового кандидата. Менеджер по персоналу курирует вхождение нового сотрудника в организацию, следит за его успехами и помогает решить возникающие проблемы.

В логике IT –компании существующие виды адаптации могут быть дополнены первично-социальной адаптацией, которая подчеркивается многими менеджерами как приоритет на стартовом этапе работы нового сотрудника [16]. Мероприятия первично-

социальной адаптации связаны с формированием психологического комфорта и знакомства с коллективом перед тем, как вводить человека в процесс работы [7]. В современных условиях большого спроса и борьбы компаний за удержание кадров данные мероприятия нацелены на предупреждение рисков текучести кадров, увольнения новых сотрудников в первые недели работы.

Далее предлагаются мероприятия рабочей адаптации как части производственной адаптации: ввод нового сотрудника в принципы работы на проектах, знакомство с наставником (в терминологии ИТ – с «тимлидом»), с необходимым для работы производственным оборудованием, предоставлением удобного рабочего места – сегодня данный фактор актуален, поэтому компании стремятся обеспечить сотрудника базовыми материальными и гигиеническими потребностями.

Представленные дополнения к видам адаптации (первично-социальная и рабочая) необходимы с целью совершенствования программ подбора и адаптации персонала в ИТ-компаниях. Преимущества этих нововведений позволят предотвратить риски увольнения сотрудников в первые 3 месяца испытательного срока. Знакомство с коллективом, основными процессами, корпоративной культурой компании поможет сотруднику быстрее и увереннее начать работу на проектах, в свою очередь, и компания получит прибыль от нанятого сотрудника. Вместо того, чтобы нести затраты на поиск нового сотрудника на место уволившегося в процессе испытательного срока: это значительные траты на поиск, собеседования, тестирование и найм, а значит потерянное время специалиста по подбору персонала и тимлидов.

Существует множество делений процесса адаптации персонала на этапы. С. Н. Казначеев приводит в своей статье деление на 4 этапа. Первоначально оценивается уровень подготовленности работника. Затем, под контролем руководителя и службы управления персоналом, происходит ориентация сотрудника на рабочем месте. Третий этап включает в себе освоение профессиональных обязанностей и установку межличностных контактов. На четвертом этапе сотрудник переходит к стабильной работе, процесс адаптации завершается [9] В решении и предотвращении проблем, связанных с адаптацией сотрудников используются современные методы:

- Корпоративное обучение, которое представляет собой получение умений и навыков, повышение уровня образования сотрудниками одной организации. Цель корпоративного обучения – повышение эффективности работы каждого сотрудника, так и всей организации в целом, так и в отдельности. Обучение проходят сотрудники, условия

труда которых постоянно изменяются, которым постоянно требуется адаптироваться к меняющимся ситуациям и условиям труда: например, программистов (выход новых и усовершенствование старых программ), бухгалтеров (из-за систематических изменений в законодательстве) и других специалистов [22].

- Деловые игры. Особенности деловых игр в организации: активизация мыслительных процессов и деятельности обучаемых сотрудников, независимо от их предпочтений и желаний, путем формирования особых условий; предоставление обучаемым возможности повышать уровень своих умений и знаний, как за счет преподаваемого наставника, так и за счет друг друга; повышение заинтересованности персонала в самом процессе обучения; задействование в процессе обучения трех составляющих личности персонала: эмоциональной, волевой и интеллектуальной.

- Введение (ознакомление) в должность – представляет из себя комплекс мероприятий, предназначенных для эффективной и быстрой системы адаптации нового персонала. Главная цель этого процесса – ознакомление новых сотрудников с условиями и целями предприятия, с корпоративным уставом и традициями, правилами техники безопасности, с документацией и клиентской базой (если она имеется). Несомненно, процесс должен контролироваться более опытным сотрудником.

- Наставничество и коучинг. В практике часто путают понятия наставник и коуч-тренер. Наставник – это более квалифицированный специалист, чем обучаемый, а коуч может не являться специалистом в области решения поставленных задач. Скорее, он помогает сотруднику анализировать имеющиеся преимущества и достигать поставленных целей. Коучинг и наставничество как методы являются достаточно близкими. Однако имеется ряд отличий.

В системе их применения. Наставничество применяется лишь в период адаптации. Коучинг практически не используется для нового персонала, так как им требуется лишь введение в должность. Коучинг требуется лишь в том случае, когда организация находится на стадии «кризиса зрелости» [38].

По содержательному наполнению: Наставничество охватывает широкий диапазон проблем и является более широким процессом в системе адаптации. Коучинг относится к определенной сфере деятельности [28].

По продолжительности процесса. Наставничество является более сложным и продолжительным процессом. В то время как коучинг предлагает не только помощь для достижения задач и целей, но и передачу знаний и умений.

По субъективно- объективным отношениям. Наставник – это более опытный и квалифицированный специалист, профессионал в своем деле, у которого молодые специалисты могут получить совет или консультацию. Коуч не включен в структуру организации, занимает позицию независимого специалиста.

В настоящее время популярным методом в современном менеджменте признается управление проектами. В нашем исследовании данный метод наиболее значим, так как он используется большинством ИТ-компаний. Управление проектами рассматривается как приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Данный метод осуществляется посредством надлежащего применения и интеграции логически сгруппированных процессов управления проектом, объединенных в пять групп: 1. Инициации – для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения авторизации на начало проекта или фазы. 2. Планирования – для установления содержания работ, уточнения целей и определения направления действий для достижения целей проекта. 3. Исполнения – для выполнения работ, указанных в плане управления проектом, с целью соответствия спецификациям проекта. 4. Мониторинга и контроля – для отслеживания, анализа, регулирования исполнения проекта, выявления областей, требующих внесения в план, и инициирования соответствующих изменений. 5. Закрытия – для завершения всех операций в рамках всех групп процессов в целях формального закрытия проекта или фазы [32, 34].

Поскольку проектное управление изменяет традиционную форму управления организации и оказывает влияние на все процессы и подсистемы управления, адаптация персонала является его важной частью. Отличительной особенностью адаптации в данной сфере является умение работать по методологиям гибкой разработки Agile и SCRUM, работа с инструментами канбан-досок и другими ресурсами [34, 42]. Остановимся на содержательных и организационных аспектах методики гибкого управления проектами Agile.

Содержательные аспекты Agile, с которыми должен познакомиться новый сотрудник в процессе первичной адаптации в ИТ-организации. Концепция сформулирована в Манифесте, включает в себя 4 базовых идеи и 12 принципов эффективного управления

проектами. Любая из систем управления проектами на основе опирается именно на эти идеи и принципы, хотя и использует их в разных вариациях.

Концептуальные идеи Agile в IT-организации: Люди и их взаимодействие важнее, чем процессы и инструменты. Рабочее программное обеспечение важнее, чем документация. Клиенты и сотрудничество с ними важнее, чем контракт и обсуждение условий. Готовность к внесению изменений важнее, чем первоначальный план.

Принципы Agile в контексте IT-организации:

1. Удовлетворять клиентов, заблаговременно и постоянно поставляя программное обеспечение (ПО): клиенты довольны, когда рабочее ПО поступает к ним регулярно и через одинаковые промежутки времени.
2. Изменять требования к конечному продукту в течение всего цикла его разработки.
3. Поставлять рабочее ПО как можно чаще: один раз в неделю, в две недели, в месяц и т.д.
4. Поддерживать сотрудничество между разработчиками и заказчиком в течение всего цикла разработки.
5. Поддерживать и мотивировать всех, кто вовлечен в проект. Если команда мотивирована, она намного лучше справляется со своими задачами, нежели команда, члены которой условиями труда недовольны.
6. Обеспечивать непосредственное взаимодействие между разработчиками: возможность прямого контакта способствует более успешной коммуникации.
7. Измерять прогресс только посредством рабочего ПО: клиенты должны получать только функциональное и рабочее программное обеспечение.
8. Поддерживать непрерывный темп работы: команда должна выработать оптимальную и поддерживаемую скорость работы.
9. Уделять внимание дизайну и техническим деталям: благодаря эффективным навыкам и хорошему дизайну команда проекта получает возможность постоянного совершенствования продукта и работы над его улучшением.
10. Стараться сделать рабочий процесс максимально простым, а программное обеспечение – простым и понятным.
11. Позволять членам команды самостоятельно принимать решения: если разработчики могут сами принимать решения, самоорганизовываться и общаться с другими членами коллектива, обмениваясь с ними идеями, вероятность создания качественного продукта существенно возрастает.
12. Постоянно адаптироваться к меняющейся среде: благодаря этому конечный продукт будет более конкурентоспособен.

Особенности организации Agile управления в IT-компаниях, с которыми должен познакомиться новый сотрудник в период первичной адаптации.

Agile-методология основывается, в первую очередь, на визуальном контроле. Например, участники проекта, работая над достижением результата, пользуются специальными цветными обозначениями. Один цвет сигнализирует о завершении планирования какого-то элемента конечного продукта, другой – о завершении его разработки, третий – о готовности и т.п. Визуальный контроль позволяет команде иметь наглядное представление о текущем состоянии процесса и гарантирует одинаковое видение проекта всеми ее членами.

Члены команды и клиент в большинстве случаев работают вместе и рядом. Благодаря этому существенно ускоряются многие рабочие процессы, которые связаны с информированием участников проекта. Кроме того, совместная работа способствует созданию здоровой атмосферы для плодотворного и эффективного сотрудничества и скорейшего достижения результатов. Когда руководитель проекта, команда и клиент действуют сообща, исключается опасность недопонимания целей и утери информации. Все рабочие процессы становятся максимально прозрачными, а это значит, что любые возникающие проблемы можно разрешать практически моментально и находить лучшие варианты их решения.

Руководителя проекта задает направление и определяет правила сотрудничества и работы. Весь объема проекта на несколько более мелких составных частей. Такой подход многократно упрощает процесс разработки, а отдельные группы команды могут фокусироваться каждая на своей конкретной задаче. Работая над одним циклом, участники проекта овладевают новыми навыками и получают новые знания, а также анализируют допущенные в процессе ошибки. Все это сводит вероятность совершения подобных ошибок в будущем (в следующих циклах и других проектах) практически к нулю.

Значимый элемент подхода – это спринты и ежедневные встречи. Спринтами называются ограниченные конкретными сроками (дедлайнами) отрезки времени, в течение которых команда успевает выполнить определенные задачи. Именно благодаря спринтам команда может видеть результаты своих действий. Каждый спринт длится примерно две недели, ежедневно члены команды встречаются для обсуждения процесса и прогресса, время проведения встречи- 15 минут. Главные вопросы: «Что я делал вчера? Чем я буду занят сегодня? Что мешает мне работать?» Ответы на эти вопросы позволяют держать под контролем процесс, понимать, на какой стадии находится каждый из участников команды, и устранять потенциальные проблемы на пути к цели. Таким образом, внедрение Agile-методологии возможно, если соблюдается несколько условий: четко обозначается значение проекта; в процессе реализации активно участвует клиент; общий объем работ выполняется пошагово; ориентироваться следует на конкретный результат; численность одной рабочей группы: от 7 до 9 человек.

На основе рассмотрения проблем российского и зарубежного опыта, можно отметить общие черты в совершенствовании содержания и организации процессов адаптации на основе гибких технологий Agile подхода, которые активно развиваются на современном этапе (См. Таблица 3).

Совершенствование содержания и организации процессов адаптации на основе гибких технологий Agile подхода

Talent Acquisition процессов («привлечение, удержание талантов»):	Performance Appraisal («оценка/аттестация сотрудников»):	для Reward and Recognition («вознаграждение и поощрение»)
<ul style="list-style-type: none"> - работать над построением сильного бренда работодателя; - проактивно привлекать и вовлекать таланты; - заменить стандартные описания позиций на описания ценностей компании (люди важнее документов); - нанимать людей с настроем, схожим с корпоративной культурой компании; - вдохновлять кандидатов вниманием к большей цели; - геймифицировать поиск талантов, превратить этот процесс в уникальный опыт для кандидатов; - принимать взвешенные решения, которые поддержит команда; - использовать адаптацию для усиления команд; 	<ul style="list-style-type: none"> - заменить повторяющиеся процедуры по оценке персонала на процесс получения постоянной конструктивной обратной связи; - встроить программы обучения и развития сотрудников в их ежедневный рабочий процесс; - использовать сессии планирования для того, чтобы поделиться видением компании и команды, поставить вдохновляющие цели и прояснить ожидания; - регулярно инспектировать текущие процессы и изменять их; 	<p>мотивирующие стимулы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - мотивировать, используя мастерство, автономность и чувство цели вместе с материальными мотиваторами; - сочетать различные формы вознаграждения сотрудников; - социальный пакет: предлагать значимые для сотрудников выгоды; - инвестировать в здоровье и хорошее самочувствие сотрудников.
<p>Career Growth (развития, карьерного роста) Предлагать значимые возможности для роста талантов внутри компании</p> <ul style="list-style-type: none"> - предоставлять возможность сотрудникам проявить лидерство; - понимать современные позиции и карьерные пути, способы развития карьеры; - основать индивидуальный коучинг по карьерному развитию; - иллюстрировать перспективные карьерные пути в зависимости от выбранной роли; - усиливать рост сотрудников в компании при помощи Бережливого (Lean) / Гибкого (Agile) лидерства; - использовать гибкие методологии для рекрутмента и управления талантами. 		

Вместе с преимуществами Agile-методологии в эмпирических исследованиях встречается и критическая оценка о нерешенных проблем в области ее применения, в частности: преобладание технократического подхода по сравнению с социально-психологическим в управлении происходящими трансформациями; противоречия между административными и содержательными функциями управления человеческими ресурсами в компаниях; перераспределение функций управления персоналом между HR-специалистами и менеджерами проектов; отсутствие системности подготовки и недостаток знаний специалистов в области управления человеческими ресурсами для решения возникающих задач.

Далее представим основные направления деятельности крупных зарубежных ИТ-предприятий, использующие гибкую методологию управления проектами.

1. Компания Google. Одной из знаковых ИТ-компаний в мире и популярным местом работы является Google. Согласно отчетам, компания ежегодно получает около миллиона резюме. Рассмотрим практику данной компании как системы, которая помогает сужать поток кандидатов и находить лучших на открытые позиции.

Процесс устройства на работу и адаптации в Google

Поддача заявки осуществляется на сайте Google Careers, где соискатель может узнать о командах в Google, найти открытые вакансии и посмотреть рекомендации по подаче заявки резюме на вакансию. Каждый список вакансий насыщен детальной информацией о должностях,

категориях, местоположение, а также описание того, какие обязанности за каждой позицией закреплены. В списках вакансий есть маркированные списки должностных обязанностей, минимальных квалификаций и предпочтительных квалификаций.

Собеседование состоит из двух этапов: первый этап – это собеседование по телефону или через Google Hangout; второй этап – очное собеседование, на которое попадают только «финалисты».

Содержание собеседований может незначительно отличаться в зависимости от того, насколько технически сложной будет работа. Например, для инженерных должностей в процессе собеседования кандидата могут попросить написать код или алгоритм в Google Doc и показать их интервьюеру онлайн. Такая система позволяет задавать технические вопросы, требующие демонстрации навыков. Отличительной характеристикой Google является поиск кандидатов, которые преуспевают в четырех различных категориях: общие когнитивные способности, лидерство, знания своей предметной области и «Googleyness». Googleyness – это такой синоним корпоративной этики компании и адаптации, приверженности к компании.

Этап рассмотрения подразделяется на два этапа. На первом – обсуждение кандидатов, с целью отсортировать их материалы и понять, кто подходит больше; подготовка пакета кандидатов с указанием лучших, а также рекомендации самого комитета. На втором этапе данный пакет передается вышестоящему руководителю, который рассматривает оставшихся кандидатов и принимает окончательное решение о том, кого принять на работу.

Проверка биографии является важным для заявителя этапом, так как окончательные предложения о трудоустройстве делаются по завершении и в зависимости от результатов проведения проверки данных кандидата, перечень которых содержит четыре основных типа: криминальная история, проверка наличия соответствующего образования, проверка трудовой биографии и проверка анкетных данных. Проверка наличия образования осуществляется с помощью международных информационных центров для подтверждения соответствующего уровня полученного образования. С целью проверки трудовой биографии Google связывается с предыдущими работодателями и проверяет информацию, указанную в резюме. В случае, если результаты проверки биографии вызывают опасения, Google может отозвать предложение о работе и уведомить кандидата в соответствии с официальным документом Fair Credit Reporting Act. Если проблем не выявлено, процесс устройства на работу движется дальше.

Профессиональная и социальная адаптация новых сотрудников проводится с помощью специальной «just in time» системы оповещения, которая возлагает ответственность за этот процесс в основном на менеджеров. Данная система отправляет напоминания менеджерам по электронной почте, чтобы напомнить им об их обязанностях:

- Обсудить с новым сотрудником его должностные обязанности;
- Познакомить новичка с его командой, чтобы ему помогли социально адаптироваться;
- Помочь новичку познакомиться с новыми людьми и создать «социальную сеть» в Google;
- Проводить ежемесячные проверки в течение первого полугодия с момента устройства нового сотрудника;
- Установить политику открытых дверей, чтобы новый сотрудник знал, что он всегда может обратиться за помощью к менеджеру, если у него возникает вопрос или требуется какая-либо помощь.

Для нашего исследования важным является успешный опыт использования данной системы, так как с ее помощью Google сбалансировал универсальные аспекты и персонализированные аспекты

- менеджеры получают эти письма только в случае, если к ним на работу пришли новые сотрудники. Система помогает менеджерам не терять контакта со своими новыми сотрудниками, а также дает новичкам некоторое пространство для самостоятельного роста. Можно сделать вывод о том, что Google превратил процесс трудоустройства в хорошо отлаженный механизм подбора и

адаптации персонала, которая может являться хорошим образцом для использования в других IT-компаниях. использовать для организации собственного процесса найма сотрудников.

2. Компания Amazon известна прежде всего тем, что в ней научились уменьшать адаптационный период со 180 дней до 45 дней.

Три важных вопроса на собеседовании в Компании Amazon

Основатель компании Джефф Безос дает рекомендацию, что прежде, чем нанять новичка следует задать себе три вопроса, которые помогут понять, что вы не ошиблись в кандидате.

Вопрос 1. Мы будем восхищаться этим человеком? Это те люди, у которых вы можете учиться сами и брать с них пример. Одно из главных качеств таких сотрудников — постоянное развитие. Самые умные открыты для новых точек зрения, новой информации, новых идей, противоречий и вызовов своему собственному мышлению. Эти качества на собеседовании можно проверить одним вопросом: «Расскажите о случае, в результате которого вы получили обратную связь, заставившую вас изменить свою стратегию». Претенденты, которые хотят работать в Amazon, должны показать, что открыты для новых идей, что принятые решения — результат совместной работы.

Вопрос 2. Увеличит ли этот человек эффективность группы? Можно попросить кандидата визуализировать компанию через пять лет. Во время собеседования Amazon оценивает, как сотрудник будет способствовать развитию корпоративной культуры. Основной критерий — 14 принципов лидерства компании. Если человек им не соответствует, в Amazon он вряд ли будет работать. Может быть задан вопрос - как они будут способствовать изменениям в своей группе. Например, уточняется, какие показатели кандидаты будут использовать, чтобы изменить ситуацию, и будут ли они принимать решение без данных.

Джефф Безос также отмечает, что для своих проектов он ищет не тех людей, которые предлагают правильные решения быстрее всех, а тех, чьи предложения оказываются верными в большинстве случаев.

Вопрос 3. Этот человек — суперзвезда? Amazon ищет в будущих сотрудниках способность быть «суперзвездой». Безос говорит, что многие люди обладают уникальными навыками, интересами и взглядами, которые обогащают рабочую среду для всех. Часто всё это даже не связано с их работой. Суперзвезды могут быть «индивидуалистами», «немного радикальными или даже мятежниками». Именно «суперзвезды» могут посмотреть на вещи нестандартно, считают в компании. Чтобы понять, как мыслит соискатель, полезен вопрос: «Как вы думаете, что есть особенного именно в вас?».

Еще один способ — смоделировать ситуацию: «Представьте, что Джефф Безос заходит к вам в офис и говорит, что дает вам \$1 млн на реализацию вашей лучшей предпринимательской идеи. Что вы предложите?» В Amazon считают: отвечая на этот вопрос, лучшие кандидаты покажут свое нестандартное мышление.

Источник: <https://www.hr-director.ru/news/69985-eti-tri-voprosa-pomogayut-hr-am-amazon-nanimat-luchshih-sotrudnikov>

Примечание: Теория найма Amazon тесно связана с тем, что сказал Джефф Безос, CEO компании, в 1998: «Я бы лучше прособеседовал 50 человек и никого не нанял, чем нанял бы не того человека». Такая философия привела к появлению самого тщательного рекрутингового процесса в Америке, который начал формироваться после речи Безоса, где он рассказал, по какой причине кандидат не должен получить работу в Amazon. И тщательный скрининговый процесс стал не только бременем соискателей, но и сотрудников Amazon тоже.

3. **Корпорацию Microsoft** отличает то, что она создала общедоступный центральный сайт адаптации новых сотрудников (АНС), чтобы помочь организациям улучшить процесс адаптации и введения новых сотрудников в должность. Центральный сайт АНС помогает организациям:

- поделиться с новыми сотрудниками опытом и информацией;

- познакомить новых сотрудников с коллективом и корпоративной культурой;
- упростить заинтересованным лицам содействие в адаптации новых сотрудников;
- оценить эффективность адаптации новых сотрудников.

Центральный сайт адаптации новых сотрудников (АНС)

Microsoft акцентирует важность инвестиций в сайт АНС, поскольку адаптация новых сотрудников - стратегический процесс интеграции новых сотрудников в организацию и ее культуру, в ходе которого им предоставляются знания и инструменты, позволяющие стать полноценными участниками команды. Процессы адаптации новых сотрудников часто не оправдывают ожиданий как новых сотрудников, так и организации. Только 12% сотрудников полностью согласны с утверждением, что их организация отлично справляется с адаптацией новых сотрудников.

Стратегически спланированная АНС обеспечивает следующие возможности.

Повышение производительности труда нового сотрудника и сокращение периода ее достижения

- организации со стандартным процессом адаптации сообщают об увеличении производительности новых сотрудников на 50%.

Повышение показателей удержания новых сотрудников – согласно исследованию Microsoft, при наличии эффективного процесса адаптации 69% сотрудников, вероятнее всего, проработают в компании в течение трех лет. Вероятность того, что сотрудники с негативным опытом адаптации в ближайшем будущем будут искать новые возможности, увеличивается вдвое.

Функции центрального сайта АНС

- Полностью настраиваемый набор сайтов для новых сотрудников, созданных на базе информационных сайтов SharePoint: центральный сайт АНС включает в себя сайты, информационную архитектуру, дизайн, пользовательский интерфейс и функции, которые помогают обеспечить эффективную адаптацию новых сотрудников. Центральный сайт NEO можно настроить, добавив на него контент организации для новых сотрудников в соответствии с его оформлением. Сайты центрального сайта АНС адаптивны и совместимы с мобильными устройствами.

- Процесс адаптации включает в себя предварительно настроенный список действий по адаптации новых сотрудников, который любая компания может отредактировать в соответствии со своими процессами.

- Центральный сайт АНС содержит образцы страниц внутреннего сайта, чтобы предоставить компаниям идеи и шаблоны оформления собственного контента.

- Простота подготовки: подготовка центрального сайта АНС с помощью наглядного справочника SharePoint всего за несколько шагов.

- Совместимость с мобильными устройствами: доступ к центральному сайту АНС можно легко получить с помощью мобильного устройства после установки приложения SharePoint для мобильных устройств.

Сайты центрального сайта АНС

Адаптация новых сотрудников проходит на различных уровнях организации, в том числе на корпоративном уровне и уровне подразделения. Иногда группам внутри подразделения также требуется уникальный процесс адаптации. Каждый уровень адаптации имеет собственную уникальную ценность для всего процесса адаптации, который должны пройти все сотрудники. Согласно результатам исследования, предварительная адаптация новых сотрудников (после подписания распоряжения о приеме на работу, но перед официальным трудоустройством в компанию) может повысить показатели производительности и удержания персонала. Для обеспечения последовательной и

комплексной адаптации новых сотрудников общедоступный центральный сайт адаптации новых сотрудников Microsoft состоит из трех типов шаблонов сайтов SharePoint с единым и привычным интерфейсом для новых сотрудников.

В заключение отметим, что представленные современные методы, виды и этапы адаптации являются неотъемлемой частью содержания и организации адаптационного процесса [2]. Адаптация персонала в компании, в свою очередь, выступает одним из важных критериев в практике управления персоналом. С одной стороны, адаптационный процесс - это механизм взаимодействия персонала с коллективом и самой организацией в целом. С другой стороны - один из важных методов развития потенциала кадровых ресурсов организации. При этом следует учитывать, что личностные потребности и взгляды нового персонала в организационной сфере, и современные условия и требования организаций к сотрудникам, постоянно меняются, что требует постоянного обновления и совершенствования технологий и методов адаптации, как организационного процесса в целом.

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

Согласно первой задаче исследования проведен анализ теоретических аспектов адаптации персонала по теме исследования установлено, что содержание и организация адаптации персонала являются частью системы менеджмента. От того, какими элементами будет наполнено содержание адаптации и каким образом осуществляется организация процессов адаптации, зависит развитие сотрудников и компании в целом.

В литературных источниках нет единого взгляда на содержание и организацию адаптации персонала, отсутствуют определения данных понятий. Обобщая взгляды исследователей на адаптационные процессы в нашем исследовании под содержанием адаптации разработан комплекс мероприятий (программы) адаптации персонала. Содержание программы и роли участников должны быть продуманы и определены в соответствии со спецификой корпоративной культуры организации. Организация адаптации новых сотрудников, согласно проведенному анализу, подразумевает определенный план (порядок) действий, который определяется основными этапами.

Установлено, что в IT- сфере процессы адаптации сотрудников находятся в прямой зависимости от качества подбора персонала. Система подбора и адаптации персонала – это последовательная совокупность взаимосвязанных элементов, работающих на достижение определенных целей компании. На основе анализа литературы дано определение адаптации IT- персонала - это процесс ознакомления разработчиков,

тестировщиков, веб-дизайнеров с внутренними принципами работы над IT-проектом, с проектной командой, и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями языка программирования, на котором создается проект и в контексте профессиональной коммуникации в команде. Сделан вывод о том, что адаптация является одним из элементов системы управления персоналом организации, и ее содержание и организация в значительной мере влияют на эффективность всей системы.

По второй задаче проанализирован российский и зарубежный опыт организации и содержания профессиональной адаптации IT-специалистов. Выявлено, что возрастающий спрос на квалифицированные кадры на современном этапе обостряет противоречия в сфере подбора и адаптации персонала и требуют своевременных эффективных решений. На основе анализа определены пять основных групп проблем адаптации новых сотрудников: 1. Проблемы адаптации персонала в контексте методологии управления и развития организации. 2. Проблемы адаптации персонала в системе управления талантами 3. Проблемы в сфере автоматизации процессов адаптации 4. Проблемы адаптации, являющиеся следствием ошибок при подборе персонала. 5. Проблема специфики работников IT-сферы в процессе их адаптации в компании

В заключение отмечается, что IT-сфера остается сложной и малоизученной областью научных исследований. Поэтому современные российские IT-организации испытывают затруднения в организации трудовой адаптации, что часто является причиной формирования у новых работников негативного впечатления о предприятии, его руководстве, снижает мотивацию к труду и увеличивает текучесть кадров. В связи с этим возрастает актуальность разработки современных методик адаптации персонала, уточнения содержания организационных форм, направленных на преодоление сложившихся проблем.

Глава 2. Практические подходы к адаптации IT- персонала

2.1 Общая характеристика предприятия и кадровый состав в компании «Кварта»

Компания ООО «КВАРТА ВК» (далее компания «Кварта») осуществляет деятельность, связанную с предоставлением услуг в области информационных технологий и системной интеграции. Компания выполняет полный комплекс услуг по реализации

информационных технологий проектов любого масштаба и уровня сложности, имеет многолетний опыт работы на рынке IT-услуг. Основными потребителями услуг Компании являются федеральные органы государственной власти Российской Федерации, среди которых Аппарат Правительства Российской Федерации Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации, Управление делами Президента Российской Федерации, Министерство промышленности и торговли Российской Федерации, Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации, Министерство юстиции Российской Федерации, Министерство здравоохранения Российской Федерации, а также средние и крупные предприятия различных форм собственности.

Партнерами компании являются:

1. Инфо ТеКС Учебный центр ИнфоТеКС

Направления партнерства: Проектные работы. Обучение и Сертификация. Исследование состояния безопасности информационных систем. Техническая поддержка и сопровождение. Услуги в области электронного документооборота и электронной подписи (ЭП). Услуги исследовательской лаборатории

2. Компания Microsoft

Партнерство по ресурсам: Для разработчиков. Microsoft Visual Studio. Центр разработчиков Windows. Программа Майкрософт для разработчиков Channel 9. Центр разработчиков Office

3. СМП Банк

Расчетно-кассовое обслуживание (РКО), Кредиты. Гарантии. Депозиты. Страхование бизнеса. Зарплатный проект. Эквайринг. Инкассация. Брокерские услуги. Счета эскроу. Страховые компании. Интернет-банк.

4. Фирма «1С» Направления партнерства: 1С:Консалтинг - комплексный подход к решению задач предприятия; 1С:Профессионал - стандарт квалификации; 1С:ИТС-регулярное сопровождение; 1С:Франчайзинг -выберите внедренца; 1С:БухОбслуживание; 1С:Аутсорсинг: Аутсорсинг учетных функций для средних и крупных организаций; 1С:Дистрибьюция: широкий спектр программ для офиса; 1С:Совместимо отраслевые решения

Юридический адрес компании: 109240, г. Москва, Москворецкая набережная, дом 2а;
телефон: +7 495 926 54 23, факс: +7 495 937 21 80

E-mail: quarta@quarta.su

<https://quarta.su/career.html>

Основными услугами Компании «Кватра» в сфере информационных технологий являются: разработка и внедрение, аутсорсинг ИТ инфраструктуры, системная интеграция и дистрибуция, исследовательские работы, внедрение средств защиты информации, разработка и внедрение.

Компания реализует комплекс профессиональных услуг по разработке программного обеспечения на заказ и внедрению готовых программных продуктов, как собственного производства, так и сторонних. Проекты любой степени сложности, реализацию которых осуществляют высококвалифицированные разработчики, ориентированы на любую сферу бизнеса в диапазоне от Интернет-проектов до бизнес-приложений многоуровневой архитектуры.

Заказчики пользуются услугами Компании в различных сферах, включающих:

автоматизация бизнес-процессов (BPM – Business Process Management)

управление документами (ECM – Enterprise Content Management)

управление проектами (PM – Project Management)

интеграция корпоративных решений (EAI – Enterprise Application Integration)

управление взаимоотношениями с клиентами (CRM – Customer Relationship Management)

планирование ресурсов предприятия (ERP – Enterprise Resource Planning) и др.

Как показывают мониторинги услуги Компании пользуются высоким спросом, клиенты в своем выборе ориентируются на многолетний опыт данного предприятия, как с государственными, так и с коммерческими структурами, успешные реализации проектов различного масштаба, опыт работы с большим количеством оборудования, программных продуктов и технологий, большой опыт автоматизации процессов в различных сферах деятельности, разумные цены и короткие сроки разработки, контроль качества разработки программного обеспечения прозрачность работы для клиента.

История развития компании началась в 1992 году. Представим этапы деятельности компании (См. таблица 4).

Таблица 4

1992–1994	Начало деятельности Компании. Первый серьезный проект — автоматизация финансово-хозяйственной деятельности Управления делами Президента РФ. Именно эта организация в дальнейшем оказала значительное влияние на развитие Компании.
1995–1997	Компания отлично зарекомендовала себя и получает возможность внедрить свои решения в Государственной Думе, Совете Федерации, Счетной палате, Администрации Президента и Аппарате Правительства. Это требует от компании постоянного совершенствования качества продуктов и услуг. Растет штат Компании.
1998–2000	Компания вкладывает весь накопленный за годы работы опыт в создание

	Интегрированной Информационной Системы «Кварта». Это позволяет ей вывести на рынок единый интегрированный продукт. В этот же период компания начинает сотрудничество с Министерством экономического развития и торговли РФ.
2001–2003	Компания предлагает новые услуги и решения, расширяет направления своей деятельности. Появляются новые масштабные задачи. Компания принимает участие в реализации крупного проекта в Федеральном агентстве по управлению федеральным имуществом.
2004–2006	Клиентская база Компании пополняется такими крупными заказчиками как Министерство иностранных дел, Федеральное агентство кадастра объектов недвижимости, Федеральная аэронавигационная служба. Компания начинает создание новой версии интеграционной платформы «Кварта». Штат компании превышает 100 человек.
2007–2009	Новый этап развития. География решений выходит далеко за границы России, стартует проект автоматизации деятельности загранучреждений МИД РФ. Всего за 4 месяца был реализован один из наиболее масштабных проектов по внедрению наших решений в более чем 150 Загранучреждениях МИД России по всему миру.
2010–2012	Программный модуль «Резерв управленческих кадров», разработанный компанией, рекомендован Аппаратом Правительства Российской Федерации к использованию в федеральных органах исполнительной власти и органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации.
2013–2015	Многолетний экспертный опыт Компании дает возможность совместно с Аппаратом Правительства РФ и Минкомсвязью России принимать активное участие в разработке и развитии Федерального портала gossluzhba.gov.ru . Клиентом компании становится международная организация Евразийская Экономическая Комиссия. Штат компании превышает 150 человек.
2016–2020 гг.	Активно обновляется линейка программных продуктов для клиентов в рамках программы импортозамещения. Реализованы новые проекты с Московской Биржей и Ямало-Ненецким автономным округом.

Особенности деятельности Компании:

Разработка информационных систем и заказного программного обеспечения ведётся с использованием самых передовых технологий и подходов, предназначенных как для быстрой реализации прототипов, так для создания многоуровневых масштабируемых решений отраслевого масштаба. Основу персонала Компании составляют профессионалы с многолетним опытом работы с государственными заказчиками, по всему спектру задач, возникающих в ходе автоматизации деятельности организаций государственного сектора.

Технологии компании:

В Компании используются самые современные технологии для разработки программного обеспечения и организации производственного процесса. Набор используемых технологий достаточно широк, но при этом он индивидуально подбирается с учетом

потребностей каждого конкретного проекта. Все это позволяет создавать высоконадежные, производительные системы, рассчитанные на самый широкий спектр применения:

СУБД (Система управления базами данных)

Microsoft SQL Server

PostgreSQL

Oracle Database

Технологии и платформы

ASP.NET / ASP.NET Core

Языки программирования и описания данных

C#

JavaScript / TypeScript

HTML, XML

PL/SQL / Transact-SQL

Инструментальные средства разработки

Microsoft Visual Studio

Microsoft TFS

Microsoft Management Studio

Oracle SQL Developer

pgAdmin

Сервера приложений

Microsoft Internet Information Server

Kestrel

2. Описание персонала

В настоящее время в Компании «Кватра» работает 369 сотрудников, большинство из которых являются инженерами-программистами, инженерами по тестированию программного обеспечения, менеджерами проектов и менеджерами продуктов компании, а также сотрудниками поддерживающих департаментов – управления персоналом, финансов (аналитики, специалисты методической поддержки, бухгалтеры). Сотрудники центра – это высококвалифицированный персонал, в большинстве все постоянные работники имеют высшее образование. Вместе с тем, среди сотрудников 60% программистов не имеют высшего образования, они получили необходимые профессиональные компетенции в процессе работы. При устройстве на работу во время оценочных процедур и отбора им следовало доказать базовые знания и умения, запрашиваемые компанией.

Структура руководства компании: генеральный директор, заместитель генерального директора, 3 менеджера. На рисунке 4 представлена организационная структура компании.



Рисунок 4 – Организационная структура компании «Кварта»

В состав сотрудников компании входят: Аналитики -10 чел. Ведущий специалисты 1С (бюджетный учет) -12. Разработчики ASP Net -20. Разработчики SQL-8 . Специалисты отдела методической поддержки и дистанционного сопровождению бухгалтерского ПО - 15

Full Stack разработчики.NET Core, C#, Angular -200

Представим в таблице 4 описание основных требований при устройстве на работу в компанию «Кватра» по разным специальностям (должностям) для того, чтобы определить основные перспективы по организации адаптации для вновь принятых сотрудников.

Таблица 4

«Описание основных требований при устройстве на работу в компанию «Кватра» по разным специальностям (должностям)»

<p>Аналитик. Требуемый опыт работы: 1–3 года. Полная занятость, полный день Условия труда: Офис в центре Москвы (м. Китай-город). Оформление по ТК РФ, 100% "белая" заработная плата. ДМС (Добровольное медицинское страхование. Возможность принять участие в реализации крупных государственных проектов.</p>	
<p><i>Опыт:</i> сбора и анализа требований к ПО; постановки задач программистам; подготовки конкурсных заявок в технической части; работы с государственными заказчиками. Креативность, творческий подход к решению поставленных задач. Знание одной из предметных областей по направлениям: бухгалтерский учет в бюджетных организациях, зарплата, кадры, или желание погрузиться в эти предметные области.</p>	<p>Обязанности: Погружение в предметную область, проведение обследований, сбор, анализ, формализация и согласование требований заказчика к разрабатываемой системе, протоколирование, системный анализ. Разработка проектной документации (концепций, ТЗ, ЧТЗ, ФТТ, постановки задач, ПМИ), соответствующей ГОСТ и внутренним стандартам Компании. Подготовка и разработка регламентирующей документации. Взаимодействие с разработчиками (постановка задач, контроль сроков выполнения работ, контроль качества решения задач). Взаимодействие с заказчиком (консультирование, обучение пользователей). Подготовка презентаций для руководства Компании и заказчиков.</p>
<p>Ведущий специалист 1С (бюджетный учет) Требуемый опыт работы: 1–3 года. Полная занятость, полный день</p>	
<p><i>Необходимая квалификация:</i> Высшее образование техническое или экономическое. Уверенное знание бюджетного бухгалтерского учёта. Опыт внедрения и/или сопровождения бухгалтерских программных продуктов на базе 1С 8.</p>	<p>Обязанности: Внедрение и сопровождение ПО на территории Заказчика. Сбор и анализ требований. Постановка и тестирование задач на разработку. Консультации пользователей по порядку работы с ПО. Участие в подготовке эксплуатационной документации. Участие в сдаче этапов проектов. Работа на территории Заказчика (крупные гос. учреждения, центр</p>

	Москвы). ДМС. Мобильный телефон.
Разработчик ASP Net Требуемый опыт работы: 1–3 года. Полная занятость, полный день.	
Необходимая квалификация: Опыт работы с ASP.NET MVC, C#. Опыт использования любой ORM (Entity Framework, NHibernate, Dapper или другие). Знание JavaScript.: большим плюсом будет опыт работ с AngularJS либо другим JS - фреймворком. Знание MS SQL, опыт в написании запросов средней сложности. Приветствуется опыт работы с Angular(2+) и TypeScript.	Обязанности: Создание приложений на платформе ASP.NET MVC (Web Api). Развитие функционала существующих приложений. Участие в проектировании разрабатываемых решений. Условия труда: Офис на набережной в пешеходной доступности от м. Китай-город, Новокузнецкая, Таганская. Комфортный, тихий офис с помещениями по несколько сотрудников. Производительное железо: i5/i7, SSD, два 24" Full HD монитора с IPS-матрицей. Оформление по ТК РФ, заработная плата полностью проходит по 2НДФЛ. Режим работы 09:30 - 18:30, допустимо смещение графика. ДМС.
Разработчик SQL Требуемый опыт работы: 1–3 года. Полная занятость, полный день	
Необходимая квалификация: Знание SQL, понимание принципов построения реляционных баз данных. Опыт использования СУБД MS SQL и/или PostgreSQL. Опыт создания и оптимизация запросов на T-SQL и/или PL/pgSQL, опыт работы с MS Database Project. Опыт разработки отчетных форм, знание VBA. Знакомство с платформой Microsoft ASP.Net	Обязанности: Участие в проектировании структур баз данных. Создание объектов баз данных в соответствии с требованиями постановок задач. Разработка отчетных форм и модулей приложений Условия труда: Офис на набережной в пешеходной доступности от м. Китай-город, Новокузнецкая, Таганская. Мобильная связь. Оформление по ТК РФ, 100% "белая" заработная плата. Режим работы 9:30 – 18:30, допустимо смещение графика. ДМС.
Специалист отдела методической поддержки и дистанционного сопровождению бухгалтерского ПО Требуемый опыт работы: 1–3 года. Полная занятость, полный день Условия труда: Офис в центре Москвы (м. Китай-город). Оформление по ТК РФ, 100% "белая" заработная плата. Режим работы 9:30 – 18:30, допустимо смещение графика. ДМС.	
Необходимая квалификация: Образование высшее техническое или экономическое. Знание SQL на уровне написания простых запросов. Базовое знание бухгалтерского учета, интерес к углубленному изучению этой предметной области. Опыт сопровождения ПО.	Обязанности: Дистанционное сопровождение бухгалтерского ПО (бюджетный учёт). Консультации пользователей по вопросам установки, настройки, обновления и использования ПО (skype, телефон, e-mail). Постановка ТЗ разработчикам на доработку системы. Тестирование обновлений. Участие в подготовке семинаров по обучению работе с системой. Возможны заграничные командировки.
Full Stack разработчик .NET Core, C#, Angular Требуемый опыт работы: от 1 года. Полная занятость, полный день Условия труда: Офис на набережной в пешеходной доступности от м. Китай-город, Новокузнецкая, Таганская. Комфортный, тихий офис с помещениями по несколько сотрудников. Производительное железо: i7, SSD, два 24" Full HD монитора с IPS-матрицей. Оформление по ТК РФ, заработная плата полностью проходит по 2НДФЛ. Режим работы 10:00 - 19:00, допустимо смещение графика. ДМС. Необходимая квалификация: Отличное знание ASP.NET MVC, C#. Опыт использования любой ORM (Entity Framework, NHibernate, Dapper или другие). Уверенные знания по JavaScript, опыт работ с Angular/AngularJS либо другим JS - фреймворком. Знание MS SQL, опыт проектирования реляционной БД, а также написании запросов средней сложности. Умение работать в команде, аргументировать свою точку зрения. Приветствуется опыт проектирования и создания Микросервисов/GIT-модулей/NPM пакетов, обеспечивающих работу единых функциональных элементов в различных системах. Обязанности: Разработка решений на платформе .NET Core (C# + Angular). Участие в проектировании реализации сформированных бизнес-требований. Создание ПО, отвечающего согласованным требованиям.	

Анализ представленных данных – примеров специальностей и требований к квалификации позволяет сделать вывод о том, что при приеме на работу в компанию «Кватра» лишь в двух из шести случаев потребовалось наличие высшего образования. Это – ведущий специалист 1С (бюджетный учет) и специалист отдела методической поддержки и дистанционного сопровождению бухгалтерского ПО. В остальных случаях достаточно определенного опыта в сфере информационных технологий. Поэтому дальнейший успех продвижения в карьере IT-специалиста будет во многом определяться его способностями, а также зависеть от организации процесса адаптации в компании. Успешность функционирования компании «Кварта» определяют в первую очередь его сотрудники – разработчики, тестировщики, продукт-менеджеры и центральной маркетинговой задачей является позиционирование организации как работодателя для ключевых талантов отрасли.

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

Приведем пример приветствия потенциальных кандидатов на работу в компанию, размещенный на сайте компании в рубрике «Работа в компании»: *«Мы – дружная команда молодых и опытных специалистов, обладающих экспертными знаниями в различных областях информационных технологий. С 1992 года мы реализуем уникальные проекты по автоматизации деятельности крупнейших государственных Заказчиков. Мы беремся за самые сложные задачи и с успехом решаем их! Мы тщательно относимся к подбору кандидатов, чтобы сохранять атмосферу сплоченности и командной работы. Мы ценим профессионализм, активность, стремление к развитию и предоставляем каждому члену команды самые широкие возможности для самореализации. Мы будем рады знакомству!»*. На рисунке 5 представлена информация с сайта компании, подтверждающая доброжелательный стиль как особенность корпоративной культуры организации.

The screenshot shows the website for Quarta. At the top, there is a navigation bar with links: О НАС, РЕШЕНИЯ, УСЛУГИ, ПРЕСС ЦЕНТР, КАРЬЕРА, and ЛИЧНЫЙ КАБИНЕТ. Below the navigation bar, there are two columns of text. The left column is titled 'В Компании «КВАРТА» Вас ждёт:' and lists several bullet points. The right column is titled 'А также:' and lists several bullet points. At the bottom of the screenshot, there is a quote: 'Профессионал найдёт у нас возможности для самореализации, начинающий — отличные условия для роста!'.

В Компании «КВАРТА» Вас ждёт:

- Участие в реализации интересных инновационных проектов для крупных государственных Заказчиков
- Сложные и интересные задачи
- Поддержка дружного высокопрофессионального коллектива
- Обширная база знаний по всем направлениям деятельности Компании
- Возможность заниматься интересным и нужным делом
- Благоприятные условия для роста и развития

А также:

- Программа добровольного медицинского страхования (ДМС)
- Оплачиваемые услуги сотовой связи
- Уютный офис в самом центре Москвы
- Возможность обучения и сертификации по разнообразным направлениям
- Корпоративные мероприятия
- Премирование за успешную работу и полезные инициативы

Профессионал найдёт у нас возможности для самореализации, начинающий — отличные условия для роста!

Рисунок 5 – Фрагмент с сайта компании «Кварта»

Открытость корпоративной культуры также проявляется в принятых нормах поведения в компании: доброжелательность, открытость, готовность идти на контакт, помогать и обучать формируют благоприятную обстановку в коллективе. Общение между коллегами чаще носит неформальный характер. В целом, ориентируясь на критерии

ведущих исследователей [16, 49, 56] корпоративную культуру компании «Кварта» можно охарактеризовать как демократическую, так как имеет место распределение обязанностей внутри коллектива, совместное принятие решений, наличие обратной связи и готовность руководителей выслушивать подчиненных и помогать им. Корпоративная культура компании может быть также охарактеризована как достаточно устойчивая: правила, нормы поведения являются достаточно устоявшимися, не меняются слишком быстро и хаотично, беспричинно. При этом постоянный приток новых, молодых сотрудников (за счет расширения команды) дает возможность обновлять и корректировать правила поведения в зависимости от требований окружающей среды.

...Можно также отметить, что перечисленные выше черты присущи многим ИТ-компаниям, оперирующим на российском рынке труда, и борющимся за квалифицированных сотрудников. В на основе анализа истории успешного развития компании, расширения числа заказчиков и клиентов в лице государственных служб и роста статуса в целом компанию «Кварта» можно охарактеризовать как организацию, которая привлекает большое количество молодых людей и открывает им возможности для эффективного освоения ИТ-специальностей в процессе обучения на рабочем месте и дальнейшего карьерного роста.

....В основу деятельности компании «Кварта» положена система командного менеджмента и управления проектами [12]. На этой же основе выстраивается адаптация новых сотрудников. Опрос сотрудников, имеющих годовой опыт работы в данной компании показывает, что к выполнению проектов вновь принятый сотрудник приступает с самого первого дня и становится частью определенной команды. Для прохождения месячной стажировки ему назначается задание по выполнению проекта на уровне тестировщика. Если проект выполнен успешно, то далее следует испытательный срок в формате двухмесячного проекта более сложного уровня. При этом сотрудник-новичок может обращаться за консультацией к специально прикрепленным 2-3-м наставникам из своей команды. Работу новичка курирует тим-лид (от англ. Team leader), в функции которого также входит распределение еженедельных задач. Обычно в проекте участвуют фронтенды (от англ. frontend-разработчик) – 6 человек, которые занимаются разработкой заданий по визуализации приложений и 4 HR-менеджера, которые занимаются взаимодействием с клиентами. По понедельникам проводятся рефлексивные совещания всех команд.

Проект полного цикла в общем виде включает 8 этапов, приведенных ниже (См. Таблица 5). В зависимости от типа проекта часть этапов может отсутствовать или немного меняться, например, при внедрении информационных систем третьих производителей.

Этапы проекта полного цикла в компании «Кварта»

№	Этап	Виды деятельности
1.	Анализ	описание области автоматизации описание бизнес-процессов, подлежащих автоматизации создание концепции системы создание технического задания на разработку/внедрение системы
2.	Проектирование	проектирование архитектуры системы описание сценариев и алгоритмов разработка макета пользовательского интерфейса системы создание структуры данных
3.	Разработка	разработка макета архитектуры системы разработка модулей системы интеграция модулей предварительное тестирование
4.	Тестирование и документирование	тестирование (модульное, функциональное, интеграционное, системное) устранение замечаний по результатам тестирования разработка проектной документации на основании требований ГОСТ и отраслевых стандартах
5.	Выпуск	подготовка дистрибутива продукта подготовка комплекта документации подготовка презентации продукта
6.	Внедрение	установка и настройка программного обеспечения обучение пользователей проведение опытной эксплуатации адаптация продукта в соответствии с пожеланиями пользователей передача продукта в промышленную эксплуатацию
7.	Техническая поддержка и сопровождение	выпуск и установка обновлений программного обеспечения обучение и консультирование пользователей адаптация продукта в соответствии с изменениями в бизнес-процессах и законодательстве организация «горячей линии», в т.ч. в режиме 24x7x365
8.	Развитие	расширение функциональности продукта обновление интерфейсных решений обеспечение интеграции с внешними системами приведение политики безопасности в соответствие с законодательством и отраслевыми стандартами

Проблемы в организации управления персоналом.

В контексте проведенного анализа литературы наш опыт производственной практики показал наличие определенных проблем в сфере обучения персонала в компании «Кватра». С одной стороны, адаптации персонала в данной Компании основана на принципах самообучающейся организации и непрерывного образования. При этом акцентируется потенциал внутрифирменного обучения, которое дает определенные результаты и эффекты [28]. Однако существует недостаток внешнего обучения персонала, подразумевающее прохождение курсов повышения квалификации, стажировки в других организациях, возможность участия в международных проектах, выставках, конференциях в профессиональном IT-сообществе.

В ходе изучения внутренних процессов и практик управления персоналом в компании были выделены следующие проблемные зоны, связанные с состоянием адаптации сотрудников в Компании:

- Увеличение процента текучести среди недавно нанятых сотрудников (работающих в компании менее одного года);
- Отсутствие механизма по управлению процессом адаптации;
- Отсутствие системы внешнего обучения;
- Нерегулярность проведения welcome-тренингов;
- Нерегулярная обратная связь по истечению испытательного срока, поддержки сотрудника в течение всего процесса адаптации в компании;
- Отсутствие критериев оценки эффективности процесса адаптации, анализа обратной связи от новых сотрудников и внесение своевременных корректив в процессы управления персоналом.

В функционировании отдела управления персоналом отмечается проблема перегруженности HR отдела вопросами от новых сотрудников, что свидетельствует о недостатках работы по информированию о ресурсах Компании, обеспечивающих быструю и качественную поддержку в ответ на запросы новичков, что ведет к повышению уровня тревожности и снижению эффективности выполнения проектов. Часто новый сотрудник остается «один на один» со своими затруднениями, нерационально тратится время и человеческие ресурсы на освоение новых программ.

На данный момент адаптационная состоит в получении новым сотрудником пакета информационных документов в первый день работы. После подписи необходимых документов в HR департаменте, сотрудника провожают на встречу с нанимающим менеджером. Таким образом, именно ему передается ключевая роль в адаптации новых членов команды, введение их в коллектив, представление другим сотрудникам, определение рабочих задач. Становится необходимой организация обучения нанимающих менеджеров в компании с целью повышения эффективности процессов подбора и адаптации сотрудников в компании.

Также в компании периодически организуются welcome-тренинги для новых сотрудников по мере набора достаточного количества участников (примерно 10 человек). Стоит отметить, что в связи с неоднородностью и нестабильностью реализации процесса подбора персонала, количество нанятых сотрудников в месяц может сильно различаться. Таким образом, посещение welcome-тренинга может происходить по истечению значительного периода работы нового сотрудника в компании. Сам тренинг представляет собой длящееся один рабочий день мероприятие, в ходе которого к новым сотрудникам,

собранным в едином зале, приходят бизнес-тренеры различных отделов и рассказывают о правилах успешной работы в компании.

По результатам опроса прошедших такой тренинг в течение последнего полугодия сотрудников (90 респондентов) были сделаны следующие выводы:

- Презентации бизнес-тренеров хорошо структурированы и информативны.
- Особенную значимость для респондентов имело знакомство с генеральным директором Компании «Кватра», представленная им история компании, обсуждение дальнейших планов ее развития.
- В результате тренинга многие респонденты (45%) получают уже известную им информацию;
- Имеются сложности по организации тренинга, например, участники отметили его нестыковку с расписанием и затянутости по времени.

Основные элементы системы адаптации в управлении персоналом компании «Кватра»:

Планирование персонала. Процесс адаптации сотрудников обеспечивается с учетом численности персонала, которая должна быть вполне достаточной, чтобы удовлетворять требованиям поддержки бизнеса в любое время, обеспечивать ориентированный на клиента сервис, выполнение соглашений об уровне сервиса (SLA).

Привлечение персонала. Адаптация является частью подбора персонала – надлежащий набор IT-специалистов с квалификацией в соответствии с требованиями по предоставляемым сервисам, выделенным бюджетом, анализом возврата инвестиций, SLA, по возможности с учётом изменений требований к поддержке и предоставлению сервисов. Поэтому неграмотный набор персонала увеличивает неоправданные затраты на адаптационный период и приводит к некачественному выполнению рабочих заданий.

Оценка персонала. В рамках адаптации осуществляются оценочные процедуры для получения объективного понимания уровня компетенции персонала, установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места, определение направления и стимулирование потребности в обучении на рабочем месте и повышении квалификации.

Развитие персонала. Адаптация является определяющим фактором развития сотрудников, основанием для дальнейшего обучения, программы сертификации, обеспечивающие поддержание высокого уровня сервиса, подготовку резерва специалистов и руководителей. При рассмотрении стратегии развития персонала имеет смысл сравнивать стоимость удержания персонала со стоимостью потери и замены персонала;

Мотивация и стимулирование персонала. Согласно уставу компании адаптационный этап включен политику заработных плат и компенсаций, социального пакета, механизмов нематериального стимулирования, все эти инструменты являются не только ключевыми факторами успешной адаптации нового работника компании «Кварта»

Таким образом, на основе анализа теоретических аспектов управления персоналом и специфики персонала в IT были выдвинуты гипотезы о том, что ключевой элемент программы адаптации в IT компании – это первичная адаптация, рамках которой у новых сотрудников есть возможность познакомиться друг с другом и больше узнать о внутреннем устройстве и корпоративной культуре компании. Вторым важным фактором является организация внутрикорпоративного обучения в сочетании с системой наставничества, которая способствует успешной адаптации сотрудников.

Для проверки гипотез, а также для непосредственной разработки рекомендаций по адаптации персонала для Компании «Кватра» в рамках данной работы были реализованы следующие этапы:

- Анализ текущей практики адаптации, ее этапов и составляющих элементов, задействованных отделов;
- Анкетирование прошедших welcome-training сотрудников;
- Разработка комплексного адаптационного пакета для новых сотрудников компании (в части разработки рекомендаций по адаптации персонала на первичном этапе).

Для разработки и внедрения комплексного адаптационного пакета для новых сотрудников Компании адаптации персонала были изучены текущие практики управления персоналом, удалось обеспечить взаимодействие с заинтересованными сторонами: руководством Компании, отделом управления персоналом, административным персоналом, менеджерами, а также новыми сотрудниками. Временной отрезок производственной практики позволил лишь частично выполнить этап разработки рекомендаций по адаптации персонала, что предполагается завершить в рамках дипломной работы.

Методологическая база данного исследования предполагает использование разнообразного инструментария для достижения поставленной цели. Для анализа эффективности процессов подбора и адаптации персонала в компании выбрано несколько методов исследования: интервью, кабинетный анализ документов и практик адаптации, анкетирование новых сотрудников [23].

Использование метода анализа текущих внутренних процессов в компании на основе внутренней документации, стандартов, включенного наблюдения, а также изучение прочей внутренней информации позволил сфокусироваться непосредственно на

внутренних процессах компании, ее положении на рынке, HR бренде, предложениях для сотрудников и кандидатов, прошлом опыте и будущих перспективах развития.

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

Интервью были проведены с ключевыми руководителями и исполнителями процесса адаптации персонала, а именно, с:

- специалистом по обучению и развитию персонала,
- специалистом по подбору персонала,
- директором по персоналу.

Использование данного метода интервью позволило получить ценные профессиональные мнения специалистов, наиболее близко знакомых с процессом изнутри. В ходе интервью, которые проводились наедине с каждым респондентом и записывались с его разрешения для дальнейшей обработки, были освещены несколько тематик. Представим перечень тематик: «Особенности корпоративной культуры»; «Текущие практики подбора и адаптации персонала»; «Возможные проблемные зоны» «Состав рабочей силы Компании и характеристики»; «Ожидания от Пакета адаптации».

Важным аспектом подобных встреч являлся сбор ожиданий специалистов от процесса адаптации персонала в компании как такового, о формах его реализации и управления. На этом этапе исследования интервью были проведены с 12-ю сотрудниками Компании «Кварта».

Одновременно с этапом проведения интервью было проведено вводное исследование методом сбора и изучения документов, регулирующих процесс адаптации сотрудников в компании, а также набора документов, которые выдаются новым сотрудникам компании (обходной лист (англ. checklist), рекрутмент-гайда, описывающего процесс найма в компании, правила делового поведения в компании, правила внутреннего трудового распорядка, и проч.).

На основе полученных в ходе интервью данных использовался опрос. За основу была взят опросник «Onboarding Day» - от англ. ознакомительный, адаптационный день для проведения анкетирования среди прошедших welcome training новых сотрудников компании с целью проверки актуальности обозначенных проблемных зон, а также измерения эффективности текущей практики адаптации на основе непосредственных впечатлений участников программы. Опрос проводился с использованием онлайн платформы Компании, ссылка направлялась респондентам через рассылку по корпоративной почте. Таким образом, выборка составила порядка 80 человек нанятых в

течение последнего года сотрудников от генеральной совокупности всех сотрудников центра (См. Рисунок Б.1) -Опросник «Onboarding Day».

Изучение мнений сотрудников с использованием данного опросника позволило выявить, что методы «onboarding day» и «welcome training» имеют важное значение для первичной адаптации сотрудников, об этом свидетельствовали 92% опрошенных. Ответы «Скорее согласен» и «совсем согласен» в том числе были даны по большинству позиций. Особенно выделены как положительно влияющие на адаптацию следующие позиции, представим им в форме рейтинга:

1. «в тренинге содержалось много новой информации»;
2. «теперь я знаю, куда обращаться за интересующей меня информацией»;
3. «формат тренинга был комфортным»,
4. «тренинг был полезен для моей работы»;

Полезность тренинга для работы находится на последнем месте, так как в первые дни работы новичок еще недостаточно осведомлен о содержании своей основной деятельности. Комфортная среда тренинга тоже находится не на первом месте в тренинге, так как психологические и коммуникативные особенности программистов, прибывших на работу имеют свою специфику (высокие амбиции, замкнутость, проблемы общения и т.д.)

По итогам проведенного исследования по вопросу «Особенности корпоративной культуры» большинством респондентов 68% было отмечено, что положительными характеристиками является (1) доброжелательная среда, складывающаяся из системы правил этики и традиций компании, (2) проектно-ориентированная организация работы, которая активизирует процессы обучения и профессионального роста персонала.

В пункте «Текущие практики подбора и адаптации персонала» сотрудники среди преимуществ называли методы первичной адаптации, среди недостатков отмечали сложность вхождения новичков в проектную систему управления в компании (перегрузки, быстрая смена задач, сжатые сроки выполнения).

В разделе «Ожидания от Пакета адаптации» по итогам полученных данных можно выделить два запроса: (1) внимание к индивидуальным, личностным особенностям вновь прибывшего сотрудника, так как невозможно рассмотреть таланты и сильные стороны сразу; (2) расширение возможности своевременной обратной связи с менеджерами и наставниками для своевременной коррекции, исправления ошибок первичной адаптации и выстраивания дальнейшего плана развития и обучения сотрудника на рабочем месте.

Приведенные аналитические материалы позволили прийти к выводу о том, что сильной стороной менеджмента компании «Кварта» является методика управления проектами,

положенная в основу всей деятельности. Адаптационные процессы в данной системе обеспечивают обучение новичка в профессии уже на первичном этапе.

Однако главным негативным фактором, по нашему мнению, является то, что на старте первого дня работы и в последующие промежуточные периоды не обсуждаются и не устанавливаются четкие, понятные планируемые результаты адаптации между всеми участниками: новым сотрудником, работодателем, менеджерами и наставниками. Например, по схеме адаптационного периода и результатов «30/60/90 дней», что позволило бы упорядочить процедуры и усовершенствовать содержательные и организационные характеристики программ адаптации в компании «Кварта»

Обнаруженные недостатки привели к решению изучить исследования, в которых анализируется содержание и организация адаптации IT-специалистов, в частности наиболее продуктивные методики адаптации, положительно влияющие на достижение планируемых результатов её основных субъектов – новых сотрудников, работодателей и менеджеров компании «Кварта». Востребованными также оказались дополнительные диагностические инструменты для реализации исследовательской задачи.

2.2 Оценка методов адаптации сотрудников в IT-компании «Кварта» на основе опроса

Согласно цели нашего исследования важно понять адаптационные процессы в опыте IT-компаний, для которых на современном этапе характерно стремление стать более гибкими и способными органично реагировать на изменения. Очевидным является то, что приоритетными в менеджменте данной сферы являются «agile»-принципы управления командами и проектами с целью создания востребованных продуктов и услуг за короткое время [42]. Анализ российских и зарубежных практик позволил определить следующие основания для практической части нашего исследования:

- Специфика agile-управления является малоизученной с точки зрения влияния ее адаптационных методик на планируемые результаты адаптации, поэтому требует детального изучения. Под планируемыми результатами адаптации подразумеваются ожидания, целевые установки нового сотрудника и работодателя от адаптационного периода к концу его завершения относительно уровня сформированности определенных профессиональных и социально-коммуникативных умений нового сотрудника.
- Исследования подтверждают, что адаптационные процедуры важны как для нового сотрудника, так и для работодателя, и компании в целом (А.Я. Кибанов, Ashfors & Saks, 1996; Bauer & Erdogan, 2011)

- Проблемы организации и содержания адаптации новых сотрудников являются предметом острых дискуссий в литературе, некоторые разработки исследователей помогли нам построить дальнейшие шаги в нашем исследовании и определить *процесс адаптации IT-специалистов как набор мероприятий, которые ведут нового члена команды к планируемым результатам, нацеленных на продуктивность и интеграцию в новое профессиональное сообщество*. В данном контексте, согласно задачам нашего исследования, следует выявить характерные черты влияния применяемых текущих адаптационных методик в компании на планируемые результаты адаптации сотрудников и разработать рекомендации для новых сотрудников в проектных командах компании, чтобы ускорить их продуктивность и интеграцию в коллектив.

Сформулируем основные исследовательские вопросы практической части нашего исследования:

1. Каковы планируемые результаты адаптационного процесса в компании?
2. Какие методики адаптации в текущей практике компании применяются?
3. Каков уровень вклада каждой применяемой методики в достижение планируемого результата адаптации новых сотрудников?
4. Какие методики адаптации имеют наибольший положительный эффект в адаптации новых сотрудников?
5. Каким долгим по продолжительности должен быть адаптационный процесс?

Для исследования вопросов мы использовали *методику репертуарных решеток* (repertory grid technique), производной от Репертуарного теста ролевых конструктов Дж. Келли (Role Construct Repertory Grid Test), используемую как метод количественного и статистического анализа взаимосвязей между когнитивными измерениями, используемыми при выполнении задания на множественную классификацию. Впервые данный метод был опубликован в 1995 г. для того, чтобы описать способ – как люди думают о явлении в их жизни посредством картирования понимания. Данный метод описан также в работе Tan&Hunter “The Repertory Grid Technique: A Method for the Study of Cognition in Information Systems” в 2002 г. В данной методике используются три основных составляющих: элементы, конструкции и связи [63].

План исследования

По вопросу 1. Каковы планируемые результаты адаптационного процесса в компании?

- изучить необходимую литературу по проблеме.
- обозначить планируемые результаты адаптации, рекомендуемые в статьях.

- составить перечень выявленных планируемых результатов

По вопросу 2 и 4. Какие адаптационные методики в текущей практике компании применяются?

Какие методики адаптации имеют наибольший положительный эффект в адаптации новых сотрудников?

- разработать вопросы для интервью;
- определить участников интервью;
- провести интервью;
- зафиксировать ответы в специальной таблице.

Ответы на вопросы 2-4 позволят выявить набор методик адаптации и уточнить данные о необходимом количестве времени для их реализации.

На основе полученных данных мы сможем *по вопросу 3:*

- провести исследование с использованием методики репертуарных решеток;
- проанализировать полученные данные
- получить ответ на вопрос о влиянии применяемых методик адаптации на планируемые результаты адаптации сотрудников.

Реализация исследования

По вопросу 1 относительно исследования источников мы столкнулись с крайне ограниченным количеством материалов в Интернет-пространстве и в литературе с информацией о том, какие результаты ожидают IT-компании от мероприятий (программ, проектов) адаптации новых сотрудников компании. Практически не удалось получить никаких значимых данных по этому вопросу из опыта российских IT-компаний. Лишь при вводе в поисковую систему слов “onboarding”, “newcomer”, “agile” удалось получить примерно 15 статей по теме, которые и были взяты за основу при анализе и определении планируемых результатов адаптации в других IT-компаниях. Следует отметить, что более развернутые описания планируемых результатов адаптации сотрудников нам удалось получить из 12-ти зарубежных статей. Специфика управления персоналом в компаниях, о которых идет речь в статьях, в основном состоит в использовании гибких agile-методов управления адаптационными процессами. Менеджмент в компании «Кварта» также ориентирован на agile-принципы, поэтому результаты данных источников представляют наибольшую значимость. Проведенный анализ показал, что исследования основаны на данных, полученных в результате выявления трудностей и недостатков, которые

испытывают новые IT-сотрудники при вхождении в новый коллектив компании. Работодатели указывают на то, что при адаптации новые сотрудники могут сталкиваться с затруднениями в технических навыках, знании проектных методик, коммуникации в сообществе коллег. Следовательно, в числе планируемых результатов их адаптации ожидается: уметь общаться и быть частью команды, соответствовать требованиям профессиональных стандартов, быть способным к развитию в контексте принципов agile-управления и справляться с поставленными задачами.

В таблице 6 представлены результаты применения методики репертуарных решеток, в которой выявленные планируемые результаты адаптации сотрудников являются элементами решетки. Конструкциями являются мнения респондентов о методиках, применяемых для достижения этих результатов.

Таблица 6

Результаты применения методики репертуарных решеток: планируемые результаты адаптации новых сотрудников

Категория	Элемент/планируемый результат адаптации	Описание	Литературные источники
Культурный контекст	Понимать культуру компании	Для новичков необходимо понимать сложившиеся культуру и ценности компании, это поможет им интегрироваться в цели компании и стать членом команды [59].	Stein & Christiansen, 2010
	Понимать нормы команды	Грамотно организованные сетевая и командная структура обеспечит новичков ресурсами взаимодействия с коллегами [62].	Symon & Cassell, 2012
Профессиональные обязанности	Понимать ожидания других относительно своей роли, обязанностей	Новички обычно с трудом ориентируются в направлениях своей деятельности, об этом свидетельствуют несколько исследований – ошибочное понимание своих ответственностей ведет к снижению продуктивности [60,47].	Steinmacher, Sliva, & Gerosa, 2014, Bauer & Erdogan, 2011
	Знать обязанности, компетентности и уважать авторитет других членов команды	Новички, особенно недавние выпускники вузов, стараются не задавать вопросов и часто затрудняются найти того, к кому обратиться [48].	Begel & Simon, 2008
	Понимать, что надо делать и когда	Новых членов команды нужно поддерживать в самостоятельном определении задач работы, вместо того, чтобы просто принимать задачи, распределенные другими [54].	Krogh, Spaeth, & Lakhani, 2003
Стандарты работы	Понимать как работают языки программирования и	Явление кодирования и тестирования общепринято для новичков в программном	Cubranic, Murphy, & Booth, K.S. 2005

	тестирования в контексте ожиданий команды	обеспечении, чтобы преодолеть недостающие знания по использованию инструментов оборудования компании [50].	
	Понимать и соответствовать стандартам качества работы в компании	Знание стандартов работы оказывает большую помощь новичку, чем кодирование и тесты. Например, требования к работе с документацией, требования к уровню вовлеченности в работу [46].	Baker, 1991
Agile методология	Принимать концепцию Agile	Здоровьесберегающая Agile философия отношений среди членов команды закладывает основания для вхождения новичка и в команду и росту его профессиональных компетенций [64].	Hoek, Harrison, & Christopher, 2001
	Знать как используются принципы и технологии Agile в развитии процессов программного обеспечения	Развитию компетенций новичков способствует понимание принципов и технологий, которые используются в проектах и их совершенствование [58].	Shore & Warden, 2010
Проектные знания	Понимать структуру проекта, цели и назначения	Если новичок имеет недостаток знаний об общей структуре системы проектирования, это приводит к непониманию цели проекта, тесно связанной с компетенциями новичка [61].	Steinmacher, Wiese, & Gerosa, 2012
	Понимать и владеть знаниями и терминологией проектирования	Незнание основ проектирования снижает развитие компетенций новичка [57,60]	Oliveira, Rocha, Travassos, & Menezes, 1999 Steinmacher, Sliva, & Gerosa, 2014

Данные таблицы показывают, что в изученных публикациях большое внимание уделяется потенциалу методики управления agile в адапционных процессах, а именно: в формировании профессиональных компетенций нового сотрудника, мягкому вхождению в команду, освоении корпоративной культуры организации, понимании своей роли, обязанностей и задач в системе управления проектами.

В нашем исследовании ключевые элементы (планируемые результаты адаптации) репертуарной решетки подразделяются на пять категорий: (1) социальные отношения, (2) профессиональная ответственность, (3) технические навыки, (4) знание основ проектирования и (5) понимание Agile- процессов. На основании полученных данных, считаем, что в репертуарную решетку (См. Таблица 6) могут быть включены следующие адапционные элементы (условное сокращение термина «адапционные элементы» - «АЭ»):

Таблица 6

Адаптационные элементы – планируемые результаты адаптации новых сотрудников

АЭ 1	Понимание норм в команде
АЭ 2	Понимание культуры организации
АЭ 3	Знание обязанностей, должностных компетенций и сфер ответственности других членов команды
АЭ 4	Понимать ожидания других о значимости твоих обязанностей
АЭ 5	Понимать, какую работы выполнять и как
АЭ 6	Понимать и соответствовать стандартам качества работы в компании
АЭ 7	Понимать, как программировать и тестировать в контексте ожиданий команды
АЭ 8	Принимать и демонстрировать понимание концепции Agile
АЭ 9	Знать, как используются принципы и технологии Agile в развитии процессов программного обеспечения
АЭ 10	Понимать и владеть знаниями и терминологией проектирования
АЭ 11	Понимать структуру проекта, цели и назначения

Описание проведения интервью.

В состав респондентов из числа сотрудников компании «Кварта» вошли 13 человек: 9 разработчиков программного обеспечения, 3 тестировщика и 1 системный администратор. Все респонденты были проинформированы о целях проведения опроса (совершенствование процессов адаптации в компании) и дали официальное согласие. В бланках опросника не требовалось указания фамилии и имени участников. Опросники направлялись по электронной рассылке, ответы были получены таким же образом.

Для опроса были выбраны сотрудники с опытом работы в компании не более двух лет. У четверых из них – был предыдущий опыт работы в данной должности, остальные 9 сотрудников не имели опыта работы в данной должности, всего двое из всех имели опыт работы в системе agile- управления. В нумерации методик адаптации используется сокращение «М» в таблице 7, то есть, «адаптационная методика».

Таблица 7

Результаты проведения интервью по выявлению эффективных методик адаптации, влияющих на ожидаемые результаты адаптации

№	Адаптационные методики	Частотность упоминания	Значение/определение
М1	Наставничество	9	В процессе наставничества новые сотрудники взаимодействуют с опытным сотрудником с целью получения необходимой информации и совета, рекомендации.
М15	Онлайн-ресурсы	8	Ресурсный пакет содержит полезную информацию для процесса адаптации новых сотрудников.
М7	Вопросы/обращение к членам команды за помощью (кроме	7	Обращение/вопросы к членам команды (кроме руководителя команды и проектного менеджера) являются инициативой самого нового сотрудника,

	руководителя команды и проектного менеджера)		которая не может исходить от работодателя
M14	Социализация в команде	7	Социализация в команде может быть достигнута разными способами
M4	Тренинговая сессия	6	Тренинговая сессия являются мероприятиями или ресурсами, которые использует компания, чтобы сопровождать нового сотрудника в достижении специальных образовательных целей. Обычно представляет собой форму курсов.
M13	Ресурсы программирования	6	Ресурсы программирования – это хранилище архивов, необходимых для начала работы нового сотрудника
M10	Внутренняя документация	6	Внутренняя документация является файлом с данными, доступными только для штата сотрудников, которая может содержать описание структуры данных, алгоритмов и контроля текущих проектов.
M17	Парное программирование	4	Парное программирование является agile-технологией программного обеспечения, вовлекающей двух разработчиков в одно время для работы на одной рабочей станции.
M16	Стендап встреча	4	Стендап встреча – это ежедневное пятиминутное собрание. В agile-команде каждому члену команды необходимо представить текущее состояние работы.
M18	Поручение простых заданий	3	Простые задания поручаются новому сотруднику для снижения трудностей в работе.
M3	Введение в должность	2	Введение в должность – это мероприятие, которое проводится для новичков при поступлении на работу. Обычно применяется в крупных и средних компаниях. На мероприятии рассказывается о истории организации, концепции, ценностях, долгосрочных задачах и структуре компании. Представляются правила безопасности, охраны здоровья.
M24	Самообучение (книги, литература)	2	Респонденты ответили, что изучали технологии самостоятельно.
M9	Обращение к проектному менеджеру за помощью	1	Помощь от проектного менеджера
M8	Обращение за помощью к руководителю команды	1	Помощь от руководителя команды
M6	Agile-курсы	1	Agile-курсы являются видом обучения по овладению знаниями agile-методологией.
M5	MSDN - Microsoft Developer Network	1	Наиболее комплексный набор ресурсов для специалистов по IT операциям для разработчиков, предназначенный для тестирования, развертывания, отличных приложений на разных платформах и устройствах и для управления ими. В компаниях используется для управления отношений с разработчиками и тестировщиками.
M28	Дискуссионная группа	1	Дискуссионная группа – эта форма встречи, которая проводится один раз в два месяца в команде нового сотрудника, для свободного обсуждения вызовов, с которыми он столкнулся в последние месяцы.
M27	База данных необходимого содержания	1	База данных необходимого содержания разрабатывается, чтобы упорядочить сложную, разрозненную информацию для работы.
M26	Проектный план	1	Проектный план является формальным документом, презентующим адаптационные мероприятия проекта в порядке их следования. Используется для сопровождения контроля выполнения проекта.
M25	Рабочая конференция	1	Формальная встреча, нацеленная на показ продукта или знаний для специальной группы аудитории
M23	Предъявление ожиданий	1	Постановка задач или ожиданий новому сотруднику перед тем, как он приступит к работе.

M22	Электронная коммуникация	1	Электронная коммуникация включает общение между сотрудниками по почте, текстовым сообщениям и другим социальным серверам.
M21	Видео о функциях проекта/продукта	1	Видео предоставляется новым сотрудникам для того, чтобы показать каждую функцию или характеристику проекта/продукта.
M 20	Образовательная стипендия	1	Образовательная стипендия на предприятиях используется для инвестиционной поддержки нового сотрудника в прохождении повышения квалификации и получении сертификата
M2	Производственная ориентация	1	Производственная ориентация нацелена познакомить нового сотрудника с его должностными обязанностями, задачами, проводится в течение недели согласно запланированным мероприятиям.
M19	Встреча с другими командами	1	Встречи не ограничиваются внутри команды.
M12	Карта здания (этажей) Floor Map	1	Карта здания выдается в виде диаграммы, показывающей план этажей здания, расположения кабинетов администрации, менеджеров и т.д.
M11	Чеклисты	1	Чеклисты выдаются в виде таблицы с заданиями, которые должны быть выполнены к за определенный срок.

Результаты интервью.

В ходе интервью респонденты должны были указать адаптационные методики, которые использовались ранее и в настоящее время в компании «Кварта» и оказывают положительное влияние на ожидаемые результаты адаптации. Проведенные интервью позволили выявить 28 таких адаптационных методик, с указанием уровня их влияния: «очень высокий» - благодаря данной методике адаптация прошла успешно и в ожидаемые и достаточные для респондента сроки;

«высокий» - благодаря данной методике адаптация прошла хорошо и в сроки, которыми респондент в целом доволен;

«нейтральный» - данная адаптационная методика не оказала существенного влияния на результаты адаптации;

«низкий» - адаптационная методика почти не оказала влияния на результаты адаптации и/или носила формальный характер;

«очень низкий» - адаптационная методика не оказала никакого влияния на результаты адаптации.

В вышеприведенной таблице представлены данные методики и дано краткое описание каждой из них на основе полученных ответов опрошенных. Встречаемость (частотность упоминания) была разной в рейтинге от 9 до 1 раз. Выделено 12 эффективных адаптационных методик, которые упоминались опрошенными более одного раза.

Так, например, 9 из 13 респондентов отметили наставничество как эффективную адаптационную методику, далее следует методика онлайн-ресурсов. 7 респондентов указали обращение к членам команды (за исключением руководителя команды и проектного менеджера) и командную социализацию. Для 6 респондентов имели положительное значение тренинговые сессии, ресурсы программирования и внутренняя документация. 4 участника указали как значимые для результатов адаптации парное программирование и стендап встречи. Всего 3 респондента назвали простые задания. Мероприятие введения в должность и самообучение считается значимым по мнению двух сотрудников.

Остальные виды адаптационных методик были указаны только по одному разу. С одной стороны, это свидетельствует о том, что данные методики применялись гораздо реже, чем, например, наставничество. С другой стороны, фрагментарный и иногда формальный характер их применения оказал слабое влияние в адаптационный период респондентов, остался в их памяти как малозначимый фактор, повлиявший на результаты их адаптации.

Приведем пример опросника «Эффективность влияния адаптационных методик на ожидаемые результаты адаптации сотрудника» в таблице 8.

Таблица 8

«Эффективность влияния адаптационных методик на ожидаемые результаты адаптации сотрудника» (на основе применения методики репертуарной решетки)

Ожидания/ методики	Уровень влияния методики на результаты адаптации				
	Очень высокий	Высокий	Нейтральный	Низкий	Очень низкий
АЭ 1	M7, M8	M1, M2, M3, M4, M9, M11, M14, M16, M17, M18, M19, M22, M23, M26	M6, M21, M25	M10, M13, M24	M5, M12, M15, M20, M27, M28
АЭ 2	M2, M3	M1, M4, M7, M14, M17, M22, M23, M26	M6, M8, M11, M17	M9, M10, M18, M19, M24	M5, M12, M13, M20, M21, M27, M28
АЭ 3	M6, M8, M26	M1, M4, M7, M14, M16, M19, M22	M3, M9, M10, M11	M2, M12, M18, M23, M24	M5, M13, M15, M21, M25, M27, M28
АЭ 4	M6, M8, M 26	M1, M4, M7, M10, M11, M17, M22	M9, M16, M20	M3, M13, M14, M18, M19, M23, M24	M2, M5, M12, M15, M21, M25, M27, M28
АЭ 5	M6, M8, M11, M19, M26	M1, M7, M16, M17, M 23	M2, M10, M22, M25	M 3, M4, M9, M15, M18, M 24	M5, M12, M13, M14, M20, M21, M27, M28
АЭ 6	M8, M21, M26	M1, M4, M7, M9, M10, M 16, M 17, M 23	M6, M11, M13, M19, M22	M3, M14, M18, M25	M2, M5, M12, M15, M20, M23, M24
АЭ 7	M1, M4, M8, M13, M18	M5, M7, M10, M 15, M 17, M 22, M 24, M 25	M20, M27	M9, M11, M16, M19, M21, M23, M26, M28	M2, M3, M6, M12, M14
АЭ 8	M6	M1, M2, M10, M 16, M 17, M 19	M22, M27	M4, M7, M9, M13, M15, M18, M22, M24, M26, M27, M28	M3, M5, M8, M11, M12, M14, M20. M21, M25
АЭ 9	M6, M8	M1, M4, M7. M10, M13, M 18, M 22, M 25	M2	M9, M11, M14, M15, M16, M17, M23, M24, M26, M27, M28	M3, M5, M12, M19, M20, M21
АЭ 10	M6, M19, M27	M1, M 2, M 4, M7, M 10, M 15, M 22	M28	M9, M13, M16, M17, M18, M23, M24, M26	M3, M5, M8, M11, M12, M20, M21, M25
АЭ11	M21, M25, M27	M9, M10, M17, M18, M19, M22	M28	M2, M13, M14, M15, M16, M23, M24, M26	M3, M5, M6, M8, M11, M12, M20

Обобщая данные таблицы, можно выделить среди прочих наиболее эффективные методики адаптации для достижения планируемых результатов (целей) адаптации новых сотрудников в классификации по 5-ти категориям. В таблице 9 методики представлены по уровням и в соответствии с категорией.

Таблица 9

Уровни эффективности адаптационных методик

	Очень высокий	Высокий
Культурный контекст	M2, M7	M1, M3, M4, M8, M14, M19, M22, M23, M26
Профессиональные обязанности	M6, M8, M19, M 26	M1, M4, M7, M10, M11, M22, M23
Стандарты работы	-	M1, M4, M10, M13, M17, M18, M22
Agile методология	M6	M1, M2, M4, M7, M13, M22, M27
Проектные знания	M21	M1, M4, M7, M9, M10, M17, M18, M19, M22, M25-M28

Таким образом, в контексте сравнения пяти категорий, методики, помогающие достигать результаты адаптации по проектным компетенциям и знаниям профессиональных обязанностей, являются наиболее эффективными. И, напротив, знания стандартов работы и agile-процессов для новых сотрудников оказались менее эффективными в достижении планируемых результатов адаптации (См. таблица 10).

Таблица 10

Сравнение методик адаптации, инициируемых работодателем, новым сотрудником и компанией в целом

Рейтинг адаптационных методик, проводимых работодателем	Рейтинг адаптационных методик, инициируемых новым сотрудником	Рейтинг адаптационных методик, проводимых компанией
Наставничество Производственная ориентация Введение в должность Тренинги MDSN Micrisoft Developer Network Agile-курсы Поручение простых заданий Чеклисты Карта здания (этажей)	Обращение к другим за помощью Обращение к руководителю команды/проектному менеджеру Онлайн-ресурсы Самообучение (книги, видео)	Социализация в команде Стендап-встречи Парное программирование Встречи с другими командами Электронная коммуникация Рабочая конференция Дискуссионная группа Внутренняя документация База данных необходимого

Знание базы данных Предъявление ожиданий Образовательная стипендия		содержания Видеоматериалы о проекте/продукте Проектный план
--	--	---

Данные таблицы показывают, что 43% адаптационных методик осуществляет работодатель, 40% - компания, 18% методик иницируются новым сотрудником. В нашем исследовании эффективными считаются методики адаптации, отмеченные как «очень высокого уровня» и «высокого уровня». Согласно цели, нам следовало проанализировать их в контексте трех групп: проведенные работодателем, инициированные новым сотрудником, проведенные компанией.

Так как в таблице *адаптационные методики* представлены в порядке рейтинга из значимости для новых сотрудников во время адаптации (по данным интервью), можно выделить по три наиболее значимых в каждой группе:

Со стороны работодателя: наставничество, производственная ориентация, введение в должность.

Со стороны нового сотрудника: обращение к другим за помощью, обращение к руководителю команды/проектному менеджеру; онлайн-ресурсы.

Со стороны компании: социализация в команде, стендап-встречи, парное программирование.

Остальные адаптационные методики указаны как менее значимые, так как, по мнениям респондентов они проводились редко или носили формальный характер. Возможно, главная причина состоит в том, что менеджеры, осуществляющие данные методики имели недостаточный уровень владения содержательными и организационными аспектами данных методик.

Выявлено, что влияние этих трех групп на адаптационный процесс отличается от большинства планируемых результатов адаптации. Методики адаптации, проводимые работодателем, особенно влияют на следующие планируемые результаты (адаптационные элементы):

- понимание культуры компании (АЭ2);
- понимание как программировать и тестировать в контексте ожиданий команды (АЭ7);
- понимание и соответствие стандартам качества работы в компании(АЭ6);
- развитие в контексте agile-концепции (АЭ8);
- знание как использовать agile- ресурсы и технологии (АЭ).

В целом, методики адаптации работодателя вносят вклад в понимание норм команды (АЭ1). Относительно методик адаптации, применяемых компанией, следует отметить, что наибольшее влияние они оказывают на следующие планируемые результаты адаптации:

- знание обязанностей, должностных компетенций и сфер ответственности других членов команды (АЭ3);
- понимание структуры и задач проекта (АЭ11);
- знание как использовать agile- ресурсы и технологии (АЭ9).

Влияние трех групп (работодателя, новичка и компании) находятся на одном уровне влияния на результаты адаптации наряду с двумя другими: понимание собственных обязанностей относительно роли в команде (АЭ4) и понимание - какую работу делать и как (АЭ5).

В итоге, сравнивая качество и уровень эффективности влияния трех групп методик, можно заключить, что влияние методик адаптации работодателя на весь процесс адаптации нового сотрудника является наиболее значимым. Интеграция нового сотрудника может быть замедлена, если работодатель не применяет методики адаптации или мероприятия, что в свою очередь негативно скажется на работе всей команды и удовлетворенность работой всего штата сотрудников.

Вопросы интервью были составлены нами на основе изученной литературы с целью сбора данных о том, какие адаптационные методики используются во время адаптационного периода новых сотрудников (См. Таблица 11).

Таблица 11

Интервью для опроса сотрудников компании «Кварта»

Часть 1

Контекст интервью	Вопросы интервью
	Вопросы в интервью, основанные на концепции проекта, где новый сотрудник присоединяется к команде участников: 1. Пожалуйста, опишите главную цель проекта программного обеспечения 2. Какова Ваша роль в проекте? 3. Пожалуйста, опишите agile-программное обеспечение для данного проекта
Характеристики новой команды	4. Были ли Вы новым членом команды в организации? 5. Какое у Вас профессиональное образование? 6. Какую роль Вам поручили в команде? 7. Были ли Вы новым для этой роли/должности? 8. Владели ли Вы знаниями проектирования (эксперт и ли новичок в

	этом)? 9. Располагали ли вы знаниями по agile-программному обеспечению, практиками, навыками (эксперт и ли новичок в этом)?
--	--

Часть 2

	Вопросы исследования	Вопросы интервью
Ожидания от адаптации	Каковы планируемые результаты адаптационного процесса в компании? Каким долгим по продолжительности должен быть адаптационный процесс?	10. Какие аспекты поведения, отношений, знаний и способностей членов нового члена команды, по Вашему мнению, нуждаются в изменениях в процессе адаптации? 11. Как долго по времени, по Вашему мнению, должен был занимать период адаптации? 12. Как можно судить о том, что новый член команды стал частью команды и больше не нуждается в адаптационной помощи?
Адаптационные методики	Какие методики адаптации применяются в текущей практике компании?	13. Какие плановые методики адаптации вы получили как наиболее эффективные для вхождения в команду? 14. Кто проводил/инициировал методику адаптации (работодатель, новый сотрудник или компания в целом)? 15. Как долго проходил период адаптации в команде с данными методиками?

Протяженность периода адаптации.

Согласно данным большинства российских и зарубежных исследований новому сотруднику IT-сферы требуется примерно 1,5 года для того, чтобы достигнуть максимальной продуктивности в компании. Имеются и другие взгляды ученых о том, что длительность процесса адаптации может быть разной, в зависимости от способностей самого сотрудника и эффективности адаптационных методик.

Так, например, в исследованиях говорится, бывали ситуации, когда программному разработчику (developer) требовалось всего два месяца, чтобы полностью адаптироваться и качественно работать. Случаются ситуации, когда разработчикам требовались специальные тренинги для освоения языков программирования, адаптационные сроки увеличивались. Достаточно часто упоминаются сложности коммуникации, возможности обратиться за помощью к членам команды.

В целом можно сделать вывод о том, что вопрос о сроках адаптации остается открытым, так как в каждом отдельном случае процесс адаптации протекает по-разному. Но результаты интервью сотрудников компании «Кварта» показал, что сроки адаптации

отличаются от указанных в литературных источниках, примерно 8-12 месяцев или менее. Поэтому мы считаем, что содержание адаптационных методик и их организационные формы могут оказывать влияние на длительность периода адаптации.

В данном случае следует отметить, что инициативность самого нового сотрудника в активном обращении за помощью к членам команды, наставникам, менеджерам активизирует процессы взаимообучения в команде, парного программирования, когда можно освоить все детали и особенности работы. Это положительно влияет на сокращение периода адаптации, быстрое вхождение в профессиональную деятельность и в коллектив. Требуется лишь разработка содержательного и организационного оформления инициатив нового сотрудника. Возможно, что этому должен быть посвящен специальный раздел адаптационной программы ИТ-компании.

2.3 Рекомендации по совершенствованию организации адаптации ИТ-компании «Кварта»

Принимая во внимание выявленные недостатки в адаптационных процессах компании «Кварта», были определены направления деятельности по обновлению содержания и организации данных процессов.

Анализ литературы и проведенные исследования опыта компании убеждают в том, что внимание следует сосредоточить на *первичной адаптации* и ее социально-психологических аспектах, которые оказывают значительное влияние на эффективность адаптации новых сотрудников. На этапе первичной адаптации важно проводить методики, позволяющие новым сотрудникам сформулировать и зафиксировать планируемые результаты адаптации в индивидуальном плане адаптации. Это позволит согласовать задачи адаптации работодателю и новому сотруднику, перед тем, как адаптация начнется. Индивидуальные планы должны быть составлены с учетом того, что затруднения у новых сотрудников разные, поэтому четкий план выступит средством преодоления затруднений. Например, для одного новичка важно освоить информацию о культуре компании и нормах команды, а не проектные знания. В то время, как для другого человека приоритетно срочное изучение языков программирования в данной компании.

Содержание и организационные вопросы адаптации нового ИТ-сотрудника разработано нами в виде *адаптационного пакета*. При реализации комплекса мероприятий, предложенных в данном ресурсе следует соблюдать следующие *условия*:

- учитывать индивидуальные факторы, которые могут повлиять на адаптационный процесс (должность, личные качества, опыт работы, возраст, образование и т.д.) новых сотрудников;

- включить описание целей, желаемых результатов и критериев оценки успешности процесса адаптации со стороны нового сотрудника, работодателя и менеджеров компании;
- распределить ответственность за проведение каждого этапа программы между всеми участниками процесса.

Для удобства в использовании пакет разделен на блоки, представим описание каждого блока.

Блок 1. План реализации адаптационного пакета

Сотрудники, которых целесообразно привлекать к разработке и реализации программы адаптации, могут быть следующие: менеджер по персоналу; непосредственный руководитель; наставник; эксперты.

Содержание адаптационного пакета и организация мероприятий представляет собой набор последовательных процедур, с определением ответственных лиц (назначенных в компании) и описанием ожидаемых конечных результатов (согласованных новым сотрудником, работодателем, менеджерами).

1. Подготовительный этап.

Началом этапа является принятие решения о приеме на работу нового сотрудника. На этом этапе планируется процесс адаптации и определяется круг лиц, ответственных за адаптационные мероприятия в рамках процесса.

Выбор наставника и экспертов происходит по следующим признакам: способность к обучению другого человека; хорошие коммуникативные навыки; опыт работы в должности от 2 лет; выполнение им индивидуального плана/устойчивые показатели эффективности работы.

Нами предложено:

- включить в данный этап рассылку новым сотрудникам Пред-адаптационный ресурс документов: договор, руководство от работодателя, план первого дня работы;
- подготовить рабочее место нового сотрудника и техническое оснащение;
- сообщить отделу и членам команды о новом сотруднике, его имени и роли в команде, настроить на коммуникацию и согласовать вопросы наставничества.

2. Вводный этап

На вводном этапе также необходимо определить конкретные задачи, сроки их выполнения и критерии оценки, по которым будут проводиться итоги адаптации. Предлагается Разработан электронный «Гайд для новичка» с дорожной картой на 3-месячный период с информацией:

- как выглядят задачи на испытательный период и показатели эффективности работы;
- что нужно сделать в первый день;

- что поможет в первую неделю;
- какие внутренние ресурсы пригодятся и где они находятся;
- напоминания о подведении итогов первой рабочей недели;
- напоминание о подведении итогов через полтора месяца работы в компании.

С помощью данного ресурса новичок сможет отслеживать свой прогресс в процессе адаптации, получать обратную связь от наставника и видеть критерии оценки.

Также важно помочь новичку определить, как преодолеть ошибки, затруднения и наметить дальнейший план развития специальных профессиональных компетенций после испытательного срока.

3. Основной этап

В это время проводится основная часть первичной адаптации, новый сотрудник оформляется в штат, знакомится с коллективом компании и своей командой, сотруднику представляют наставников, тимлида и кратко описывается план стажировки. Менеджер по персоналу передает сотруднику пакет документов, регламентирующих его деятельность, показывает офис и сопровождает на место работы.

Проводится вводное обучение, новый сотрудник приступает к работе и реализации плана адаптации. Социально-психологическая адаптация сотрудника в компании проводится по следующим направлениям: определение психологической совместимости с коллективом;• мотивация новичка; ознакомление с корпоративной культурой компании; помощь в развитии необходимых компетенций.

Важно обсудить с новым сотрудником организационные моменты и издержки рабочего процесса. Ненормированный рабочий график обязывает сотрудников перестраивать свой привычный распорядок дня и учиться грамотному сочетанию рабочей и личной жизни. В случае срочного завершения проекта работы может быть довольно много, поэтому следует научить сотрудников правильно расставлять приоритеты при исполнении задач и работать в условиях сжатых сроков.

На данном этапе следует проинформировать нового сотрудника о развитии системы охраны здоровья в компании «Кватра»: наличие комнаты отдыха, игр и обеденной зоны, что обеспечивает возможности для психологической и физической разгрузки.

В содержание *плана первичного обучения* новых сотрудников необходимо включить следующие тематические модули:

1. Общая информация о компании, её истории, плане развития;
2. Система менеджмента качества (как оценивается качество работы сотрудника);
3. Проектное управление на основе Agile -методологии;
4. Работа с заказчиками;

Важно то, что чем раньше новичок приступит к работе над проектами, тем больше сможет узнать при поддержке наставника и тимлида об особенностях своей работы, и, следовательно, совершать меньше ошибок.

Блок 2. Оценочные процедуры адаптации

Определены следующие *показатели для оценки эффективности процесса первичной адаптации*:

- количество новых сотрудников, успешно прошедших испытательный срок (уровень текучести кадров в период испытательного срока);
- эффективность сотрудника (инициативность в преодолении затруднений в сотрудничестве с наставниками, тимлидом);
- оценка удовлетворенности новым сотрудником местом и условиями работы;
- оценка удовлетворенности социальным климатом в компании.

Оценка результатов прохождения адаптации.

Предлагаются формы для промежуточных оценок адаптации нового сотрудника:

1. Презентация ожидаемых результатов адаптации

Во время первой встречи с наставником новый сотрудник обсуждает свои будущие должностные обязанности и особенности работы. Главным вопросом становится выяснение следующего: какие результаты адаптации в компании хотел бы получить сам сотрудник? Все планируемые результаты вносятся в таблицу со следующими разделами: ожидаемые результаты адаптации, действия компании, действия нового сотрудника. Таким образом, проговариваются и преодолеваются негативные эмоциональные переживания, напряжение, устанавливается конструктивный стиль взаимодействия наставника и нового сотрудника.

2. Инициативы нового сотрудника по обратной связи.

Предлагаются с целью устранения рисков того, что новый сотрудник будет стараться избегать обращения за помощью, чтобы показать свою некомпетентность. С тимлидом и наставником сразу обсуждаются формы обратной связи и правила.

3. Результаты выполнения первого проекта программного обеспечения.

Проходит в форме «финального экзамена» по реализации первого проекта, где новый сотрудник представляет результаты, указывает на достижения и сложности, совместно с тимлидом обсуждаются ошибки. Принимается решение о завершении испытательного срока и дальнейшего этапа адаптации сотрудника или принимаются другие решения. Необходимо не только сделать выводы об отношении работника к компании и своим должностным обязанностям, но и получить обратную связь от него о качестве помощи при адаптации, о вкладе в процесс обучения наставника.

На этом этапе необходимо предоставлять сотруднику обратную связь в виде заполненного «Листа прохождения адаптации» для того, чтобы он мог понять степень своей готовности к работе и определить слабые места.

Критерии оценки по листу представлены в таблице 12.

Таблица 12

Критерии и методы оценки стажера

Количество баллов/показатели	Планируемые результаты адаптации	Форма оценки/ Ответственный
3 –высокий уровень	Профессиональная компетентность (знание процессов работы)	Собеседование/ наставник по проекту, эксперты
2- достаточный уровень	Применение полученных знаний в работе	Наблюдение /наставник по проекту
1- имеются недостатки компетенций	Эффективность работы (производительность)	Отчет/Тимлид; Сомооценка/новый сотрудник
0 – низкий, недостаточный уровень	Отношение к работе, мотивация, инициатива по обратной связи	Собеседование/Наставник по проекту, менеджер по персоналу
	Готовность принимать и выполнять корпоративные принципы и нормы	Тест (электронный), наблюдение, собеседование/Наставник по проекту, менеджер по персоналу

В случае успешного прохождения испытательного срока и приема сотрудника, можно провести мероприятие-поздравление «Прием в ряды постоянных сотрудников» с вручением памятного знака от компании. Если же руководство принимает решение продлить испытательный срок, то важно объяснить сотруднику его недочеты, пробелы в знаниях, вместе с ним составить план мероприятий на продленный срок, определить задачи на этот период. Затем снова проводится оценка сотрудника и по ее результатам принимается соответствующее решение.

Курс мероприятий рассчитан на 3 месяца (90 дней) и затрагивает все аспекты первичной адаптации. Информация предоставляется новому сотруднику поэтапно и предусматривает как самостоятельно обучение, так и обучение во время работы и взаимодействия с наставниками, тимлидом и экспертами.

Блок 3. Организация адаптации с использованием инновационного онлайн сервиса Bot IDLE

Идеей для разработки данного сервиса послужили материалы статьи зарубежных ученых в сборнике материалов международной конференции ICSEW'20 (Dominic J., Houser J., Steinmacher I., Ritter Ch., Rodeghero P., 2020), в которой анализируются возможности информационных технологий и программ искусственного интеллекта для создания специальных программ адаптации персонала с целью качественного вхождения в новую работу, проект с новым языком программирования и в новую команду (См. Рисунок 6).

Организация адаптации IT- специалиста с использованием системы Bot IDLE

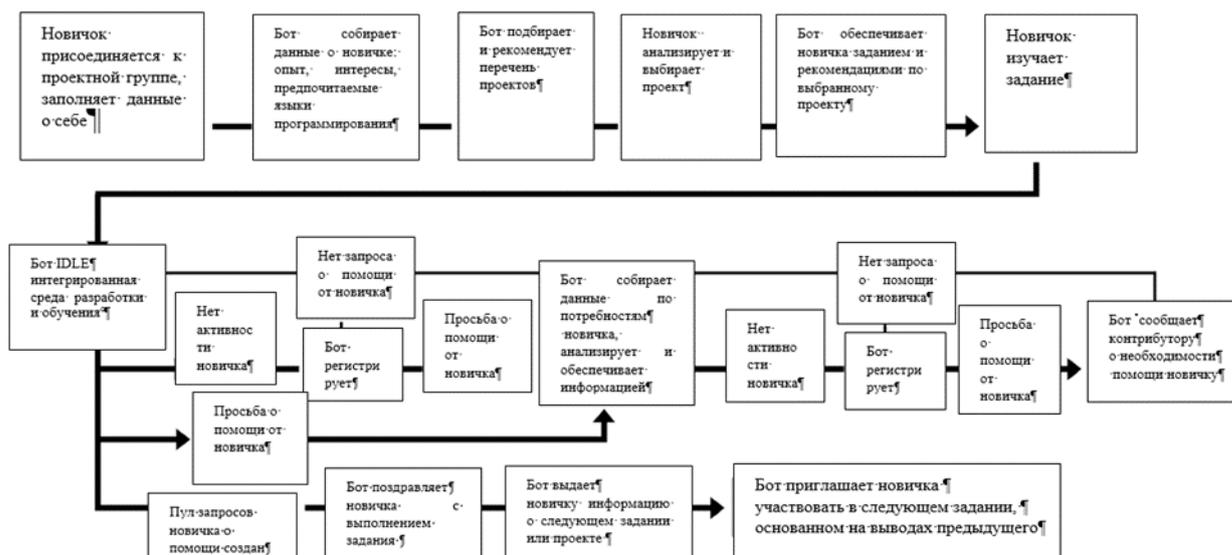


Рисунок 6 - Организация адаптации IT- специалиста с использованием системы Bot IDLE

Примечание: переведено и адаптировано автором на основе статьи «Conversational Bot for Newcomers Onboarding to Open Source Projects» James Dominic*, Jada Houser*, Igor Steinmacher**, Charles Ritter*, Paige Rodeghero*, ICSEW'20, May 23–29, 2020, Seoul, Republic of Korea 2020 Association for Computing Machinery.

Интерес к разработке подобного варианта адаптации IT-персонала обусловлен тем, что до внедрения в полный электронный формат она может применяться в очном режиме как модель сопровождения сотрудника при реализации первого проекта программного обеспечения, только вместо электронного бота (руководителя) будет выступать тимлид (наставник, менеджер), а связь может осуществляться по электронной почте, в чатах и реальной коммуникации. В настоящее время с учетом специфики компания «Кварт» осуществляется разработка макета и подбор контента этой системы автором данного исследования. Содержание и организационные механизмы могут дорабатываться и совершенствоваться в процессе реализации, потребуется не менее одного года на реализацию идеи.

Это новейшая технология искусственного интеллекта, которая только начинает апробироваться в ведущих крупных IT-организациях мира (Apple's Siri, Google Assistant), . Как уже упоминалось сервисы на основе Bot (бот, робот) являются роботизированными программами, которые в нашей ситуации помогут новым сотрудникам проходить адаптационный процесс, выполняя роль наставника в подборе проекта, реализации проектных задач, оценке, обратной связи, в построении индивидуального пути профессионального развития.

Основные содержательные и организационные особенности системы Bot IDLE:

- В функции системы входит сбор информации об интересах и опыте нового сотрудника, предпочитаемых языках программирования; на основе этой информации бот подбирает для новичка проект и сопровождает его реализацию, отвечая на вопросы, осуществляя своевременную помощь и обеспечивая связь с наставником, тимлидом проекта.

- Система направляет новому сотруднику необходимые документы, анализирует и оценивает его проектные решения.

- Система направляет наставнику информацию о возникающих проблемах и необходимости помощи новичку.

- Если новый сотрудник успешно справляется с проектом, система подготовит обзор с предложениями других проектов и задач нового уровня сложности, в соответствии с компетенциями сотрудника.

Мы надеемся, что по мере разработки и внедрения бота в деятельность компании «Кватра» мы сможем изучить эффекты ее влияния на адаптацию, на этой основе совершенствовать и обновлять содержательные и организационные ресурсы адаптации персонала.

Блок 4. Опросники и другие диагностические материалы для специалистов по адаптации персонала

1. Опросник по методике «Onboarding Day» - от англ. ознакомительный, адаптационный для проведения анкетирования среди прошедших welcome training новых сотрудников компании с целью проверки актуальности обозначенных проблемных зон, а также измерения эффективности текущей практики адаптации на основе непосредственных впечатлений участников программы. Опрос проводился с использованием онлайн платформы Компании, ссылка направлялась респондентам через рассылку по корпоративной почте (Приложение Б.1).

2. Опросник организационной лояльности Л. Портера в адаптации В.И. Доминьянка
Методика представляет собой опросник, разработанный для использования менеджерами по персоналу в компании с целью изучения процессов и результативности адаптационных процедур. (Приложение Б.2)

3. Опросник «Адаптационный обзор» Менеджеры могут использовать данную диагностическую таблицу «Адаптационный обзор», чтобы узнать, сработал ли план адаптации, для обеспечения обратной связи. Новому сотруднику и руководителю за две недели до конца испытательного срока предлагается заполнить специальную форму. (Приложение Б.3)

Блок 5 Рекомендации для менеджеров по адаптации персонала

Далее представляем разработанные нами составляющие Адаптационного пакета, которые могут использоваться руководством и специалистами в программах адаптации компании ООО «Кварта».

В таблице 13 представлены рекомендации по обновлению содержания и организации адаптации новых сотрудников в компании «Кварта», составленные с учетом выявленных недостатков текущих практик адаптации и их эффективности.

Таблица 13

Сравнение старых и предложенных изменений в рекомендациях по обновлению содержания и организации адаптации новых сотрудников в компании «Кварта»

Методики адаптации, применяемые до разработки рекомендаций /и их недостатки влияния на эффективность адаптации	Преобразования согласно предложенным рекомендациям по совершенствованию содержания и организации адаптации/ и планируемые результаты адаптации
К выполнению проектов вновь принятый сотрудник приступает с самого первого дня и становится частью определенной команды/сложность срочного и одновременного освоения технических навыков, норм коммуникации, внутренней документации.	Разработан электронный «Гайд для новичка» с информацией: -как выглядят задачи на испытательный период и показатели эффективности работы; -что нужно сделать в первый день; -что поможет в первую неделю; -какие внутренние ресурсы пригодятся и где они находятся; -напоминания о подведении итогов первой рабочей недели; -напоминание о подведении итогов через полтора месяца работы в компании.
Месячная стажировка по выполнению проекта на уровне тестировщика/ так как навыки у новичком бывают элементарные, первый проект становится стрессовым испытанием, за помощью обычно новички стараются не обращаться.	Обновлен план стажировки включением детального описания содержания первой недели работы нового сотрудника и последующего взаимодействия с наставниками.
Наставники, тимлиды/ за помощью к ним обычно новички стараются не обращаться, чтобы не показать свои пробелы в знаниях.	Разработаны правила гибкого графика встреч с наставником и «скорой помощи». Суть графика- совместное (новичка и наставников) определение дат контрольных точек, когда будут обсуждаться промежуточные результаты работы. Например, «Двухнедельный check-in»
Рефлексивные совещания всех команд/ новички избегают отвечать на вопрос «что не получается?», «нужна ли помощь?» открыто в присутствии коллег.	Разработан электронный ресурс «Пул», в который новичок сбрасывает вопросы, которые накопились за неделю.
Welcome-тренинги /нерегулярны, поэтому для новичков они могут быть запоздалыми с ненужной информацией.	Разработан и утвержден План гибкого графика приветственных тренингов, обновлен Welcome-видеоролик о компании. Предложено четко описать ожидаемые результаты каждого тренинга.
Обратная связь по истечению испытательного срока/ показывает итог работы новичка, который уже невозможно исправить, нужна промежуточная и неформальная обратная связь в течение всего периода испытательного срока	Разработан план обновления электронного ресурса в компании «Кварт», обеспечивающий гибкую и своевременную обратную связь по следующей схеме на 3 месяца: - на 5-ый день работы; - в конце 2-ой недели работы; - в конце 1 месяца работы; - далее через каждые 2 недели; - на 90 день работы обсуждение результатов: оценка сильных и слабых сторон, определение векторов дальнейшего обучения.
Набор документов, которые выдаются новым сотрудникам компании: обходной лист, рекрутмент-гайда, описывающего процесс найма в компании, правила делового поведения в компании, правила внутреннего трудового распорядка/ документы не обновлялись в течение 3-х последних лет, поэтому информация устарела, стала неактуальной для нового сотрудника.	Адаптационный пакет полностью обновлен, включены новые документы: гайд для новичка, правила гибкого графика встреч с наставником, электронный перечень полезных ресурсов и необходимых внутренних документов
Сроки адаптации	Предложен формат первичной адаптации – 90 дней
Сервисы по адаптации персонала на основе роботизированных программ отсутствуют	Разработка и внедрение сервиса по организации адаптации IT-специалиста с использованием системы Bot IDLE

Обновленное содержание и организационные формы построены таким образом, чтобы новичок мог использовать материалы в индивидуальном темпе и поэтапно. На каждом этапе он получает обратную связь от наставника-тимлида, вносит своевременные коррективы в свою работу. Таким образом, допускается меньше ошибок, что способствует положительному эмоциональному настрою, росту мотивации к обучению. Для компании – также положительный эффект – затраты и вклад в «выращивание» своих сотрудников оправдывается.

Внедрение этих рекомендаций в практику компании «Кварт» позволило увеличить число тимлидов и наставников, использующих документы Адаптационного пакета, и улучшить

качество их подготовки. Ранее в 2019 г. старыми адаптационными материалами пользовались 56% наставников, в 2020 г – 90%. Теперь в реализации Адаптационного пакета участвует целая команда экспертов из различных отделов. В итоге, сотрудники, использующие ресурсы нового Адаптационного пакета, допускают в 3 раза меньше ошибок во время первичной адаптации при реализации проектов, наладилась работа наставников, благодаря обновленным гибким правилам и плану. Эти результаты свидетельствуют о первом положительном опыте использования Адаптационного пакета, позитивных результатов адаптации новых сотрудников за период март-ноябрь 2020 г.

Кроме того, исследование позволило обеспечить менеджеров компании, ответственных за адаптацию новых сотрудников, новым и результативным диагностическим материалом для проведения мониторингов эффективности применяемых адаптационных методик, которые представлены в предыдущем параграфе (2.2): 1. Опросники для проведения интервью-сессии. 2. Таблицы для оформления результатов исследования. 4. Перечень полезных ресурсов для адаптации. 5. Описание методик адаптации и планируемых результатов. 6. Описание методики репертуарных решеток.

Таким образом, выполнена финальная задача исследования по разработке рекомендаций, направленных на совершенствование содержания и организации адаптации новых сотрудников в компании ООО «Кварта ВК», выявлены наиболее эффективные методики, положительно влияющие на достижение планируемых результатов адаптации:

Со стороны работодателя: наставничество, производственная ориентация, введение в должность.

Со стороны нового сотрудника: обращение к другим за помощью, обращение к руководителю команды/проектному менеджеру; онлайн-ресурсы.

Со стороны компании: социализация в команде, стендап-встречи, парное программирование.

Остальные адаптационные методики были указаны респондентами как менее значимые, так как, они проводились редко или носили формальный характер. Возможно, главная причина состоит в том, что менеджеры, осуществляющие данные методики имели недостаточный уровень владения содержательными и организационными аспектами использования данных методик.

Поэтому в рекомендациях для менеджеров (Приложения В) адаптационного пакета предложено проводить один раз в год рефлексивный анализ применяемых методик

адаптации на основе методики репертуарной решетки с целью выявления преимуществ и недостатков адаптационных процессов. Это позволит осуществлять обратную связь и вносить коррективы с учетом мнений новых сотрудников, проходящих адаптацию.

На этапе первичной адаптации рекомендовано проводить методики, позволяющие новым сотрудникам сформулировать и зафиксировать планируемые результаты адаптации в индивидуальном плане адаптации, что даст возможность согласовать задачи адаптации работодателю и новому сотруднику, перед тем, как адаптация начнется. Индивидуальные планы должны быть составлены с учетом индивидуальных затруднений новых сотрудников.

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

Согласно третьей задаче проанализирована действующая система профессиональной адаптации специалистов и определить её эффективность на примере компании «Кварта». Выявлено, что принципы «выращивания сотрудников» дают определенные положительные результаты и эффекты для адаптации новичков в компании, однако имеются проблемы увеличения процента текучести среди недавно нанятых сотрудников, отсутствия механизма по управлению процессом адаптации, нерегулярной обратной связи в течение испытательного срока и поддержки сотрудника в течение всего процесса адаптации в компании, отсутствия современных электронных ресурсов по адаптации новых сотрудников и других. Менеджмент в компании «Кварта» также ориентирован на agile-принципы, поэтому результаты источников по анализу подобных практик представляют наибольшую значимость. Проведенный анализ показал, что исследования основаны на данных, полученных в результате выявления трудностей и недостатков, которые испытывают новые IT-сотрудники при вхождении в новый коллектив компании. Работодатели указывают на то, что при адаптации новые сотрудники в agile-компаниях могут сталкиваться с затруднениями в технических навыках, знании проектных методик, коммуникации в сообществе коллег. Следовательно, в числе планируемых результатов их адаптации необходимо разрабатывать содержание и организационные формы комплекса мероприятий, которые помогут новичку: уметь общаться и быть частью команды, соответствовать требованиям профессиональных стандартов, быть способным к развитию в контексте принципов agile-управления и справляться с поставленными задачами.

Проведенное исследование с применением методики репертуарных решеток позволило выявить и обосновать взаимосвязь применяемых адаптационных практик и их влияние на планируемые результаты адаптации. Наиболее эффективные технологии были выявлены, установлен важное условие их запуска – руководителю и новому сотруднику на стартовом этапе нужно обсудить планируемые результаты адаптации и выбрать наиболее подходящие адаптационные методики. Постановка целей достижения определенных планируемых результатов заранее будет способствовать более адекватному подбору комплекса адаптационных методик, выявленных и предложенных данным исследованием. На этой основе экономятся затраты на планирование адаптации, повышается эффективность процедуры адаптации нового сотрудника в IT-компании.

Получены данные о наиболее эффективных адаптационных методиках. В контексте сравнения пяти категорий, методики, помогающие достигать результаты адаптации по проектным компетенциям и знаниям профессиональных обязанностей, являются наиболее эффективными. И, напротив, знания стандартов работы и agile-процессов для новых сотрудников оказались менее эффективными в достижении планируемых результатов адаптации. Адаптационные методики представлены в порядке рейтинга из значимости для новых сотрудников во время адаптации (по данным интервью), можно выделить по три наиболее значимых в каждой группе:

Со стороны работодателя: наставничество, производственная ориентация, введение в должность.

Со стороны нового сотрудника: обращение к другим за помощью, обращение к руководителю команды/проектному менеджеру; онлайн-ресурсы.

Со стороны компании: социализация в команде, стендап-встречи, парное программирование.

В итоге, сравнивая качество и уровень эффективности влияния трех групп методик, можно заключить, что влияние методик адаптации работодателя на весь процесс адаптации нового сотрудника является наиболее значимым. Интеграция нового сотрудника может быть замедлена, если работодатель не применяет методики адаптации или мероприятия, что в свою очередь негативно скажется на работе всей команды и удовлетворенность работой всего штата сотрудников.

В целом можно сделать вывод о том, что вопрос о сроках адаптации остается открытым, так как в каждом отдельном случае процесс адаптации протекает по-разному. Но результаты интервью сотрудников компании «Кватра» показали, что сроки адаптации отличаются от указанных в литературных источниках, примерно 8-12 месяцев или менее. Поэтому мы считаем, что содержание адаптационных методик и их организационные формы могут оказывать влияние на длительность периода адаптации.

Следует отметить, что инициативность самого нового сотрудника в активном обращении за помощью к членам команды, наставникам, менеджерам активизирует процессы взаимообучения в команде, парного программирования, когда можно освоить все детали и особенности работы. Это положительно влияет на сокращение периода адаптации, быстрое вхождение в профессиональную деятельность и в коллектив. Требуется лишь разработка содержательного и организационного оформления инициатив нового сотрудника. Возможно, что этому должен быть посвящен специальный раздел адаптационной программы ИТ-компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование отвечает на сформировавшийся к настоящему времени запрос на изучение содержания и организации адаптации сотрудников ИТ-отрасли. В поиске источников для изучения объекта нашего исследования обнаружен недостаток разработок, в которых проблема адаптации новых сотрудников освещается в контексте опыта российских ИТ-компаний, посвященных анализу адаптационных методик и их влияния на ожидаемые результаты основных участников адаптации – нового сотрудника, работодателя и компании в целом.

Установлено, что в основе менеджмента современных ИТ-компаний используются две наиболее популярные методологии: гибкая (Agile) и каскадная (Waterfall) модели разработки проекта. Наряду с положительными характеристиками выявлены недостатки в практиках их использования, которые негативно влияют на процессы адаптации новых сотрудников. Согласно первой задаче, были рассмотрены теоретические аспекты адаптации персонала, особенности её содержания и организации и получены следующие результаты: установлено, что в ИТ- сфере процессы адаптации сотрудников находится в зависимости от качества подбора персонала; уточнены понятия по адаптации персонала в отрасли информационных технологий; автором сформулировано определение адаптации ИТ-персонала; сделан вывод о том, что адаптация является одним из элементов системы управления персоналом и её содержание и организация влияет на эффективность всей системы.

Решены поставленные задачи нашего исследования. Определены пять основных групп проблем адаптации новых сотрудников в международном опыте отрасли программного обеспечения: 1. Проблемы адаптации персонала в контексте методологии управления и развития организации. 2. Проблемы адаптации персонала в системе управления талантами 3. Проблемы в сфере автоматизации процессов адаптации 4. Проблемы адаптации, являющиеся следствием ошибок при подборе персонала. 5. Проблема специфики работников ИТ-сферы в процессе их адаптации в компании.

В ходе эмпирического анализа установлено, что адаптация персонала в компании «Кварта» основана на принципах самообучающейся организации и непрерывного

образования. При этом акцентируется потенциал внутрифирменного обучения, «выращивания сотрудников», которое дает определенные положительные результаты и эффекты. В ходе изучения внутренних процессов и практик управления персоналом в компании были выделены следующие проблемные зоны, связанные с состоянием адаптации сотрудников в компании: увеличение процента текучести среди недавно нанятых сотрудников; отсутствие механизма по управлению процессом адаптации; отсутствие системы внешнего обучения; нерегулярность проведения welcome-тренингов; нерегулярная обратная связь в течение испытательного срока и поддержки сотрудника в течение всего процесса адаптации в компании; отсутствие критериев оценки эффективности процесса адаптации, анализа обратной связи от новых сотрудников и внесение своевременных корректив в процессы управления персоналом; отсутствие современных электронных ресурсов по адаптации новых сотрудников.

Практическая часть исследования позволила проанализировать особенности организации адаптации в компании, с этой целью применялись методы опроса, фокус-групп. На втором этапе в центре исследования был главный вопрос о наиболее эффективных адаптационных методиках, влияющих на планируемые результаты адаптации. Для исследования проблемы использовалась методика репертуарных решеток для количественного и статистического анализа взаимосвязей между применяемыми адаптационными методиками и их влияния на результаты адаптации. Составлен перечень из 11-ти планируемых результатов на основе мнений зарубежных исследователей, сделано описание каждого результата, с указанием авторов публикаций. Планируемые результаты сгруппированы по пяти категориям.

В рамках исследования проанализированы современные методы, виды и этапы адаптации в нескольких зарубежных и российских компаниях, что является неотъемлемой частью содержания и организации адаптационного процесса. при адаптации новые сотрудники могут сталкиваться с затруднениями в технических навыках, знании проектных методик, коммуникации в сообществе коллег. Следовательно, в числе планируемых результатов их адаптации ожидается: уметь общаться и быть частью команды, соответствовать требованиям профессиональных стандартов, быть способным к развитию в контексте принципов agile-управления и справляться с поставленными задачами. Составлен перечень из 11-ти планируемых

результатов на основе мнений зарубежных исследователей, сделано описание каждого результата, с указанием авторов публикаций. Планируемые результаты сгруппированы по пяти категориям.

- Исследование показало, что при адаптации новые сотрудники могут сталкиваться с затруднениями в технических навыках, знании проектных методик, коммуникации в сообществе коллег. Следовательно, в числе планируемых результатов их адаптации ожидается: уметь общаться и быть частью команды, соответствовать требованиям профессиональных стандартов, быть способным к развитию в контексте принципов agile-управления и справляться с поставленными задачами. На основе анализа проведенного опроса сотрудников «Кварты» выделено 12 эффективных адаптационных методик: наставничество; методика адаптационных онлайн-ресурсов; обращение за помощью к членам команды; командную социализацию; тренинговые сессии; ресурсы программирования; внутренняя документация; парное программирование; стендап встречи; простые задания, мероприятия введения в должность; самообучение.

Таким образом, сделан вывод о том, что содержание и организация методик должно помогать новым IT-сотрудникам в достижении результатов адаптации по проектным компетенциям программирования и знаниям профессиональных обязанностей. И, напротив, знания стандартов работы и agile-процессов для новых сотрудников оказались менее эффективными в достижении планируемых результатов адаптации, что свидетельствует об актуальности дальнейшего совершенствования их содержательно-организационных аспектов.

Разработаны рекомендации в формате адаптационного пакета, включающего содержание из пяти блоков и рекомендации по организации работы, создающей условия для адаптации новых IT-специалистов:

- учитывая индивидуальные факторы, которые могут повлиять на адаптационный процесс (должность, личные качества, опыт работы, возраст, образование и т.д.) новых сотрудников;
- включая формулирование и описание целей, желаемых результатов и критериев оценки успешности процесса адаптации со стороны нового сотрудника, работодателя и менеджеров компании;

- распределяя ответственность за проведение каждого этапа программы между всеми участниками процесса.

Обновленное содержание и организационные формы построены таким образом, чтобы новичок мог использовать материалы в индивидуальном темпе и поэтапно. Разработан инновационный электронный ресурс для эффективного процесса адаптации, Одним из главных достижений нашего исследования считаем разработку варианта организации адаптации IT- персонала с использованием сервиса Bot IDLE, который сопровождает новичка от начала реализации его первого проекта в команде, подбирает проект в соответствии с его навыками и обеспечивает обратную связь с наставниками. Таким образом, допускаются меньше ошибок, что способствует положительному эмоциональному настрою, росту мотивации к обучению. Для компании – также положительный эффект – затраты и вклад в «выращивание» своих сотрудников оправдывается.

Исследование позволило обеспечить менеджеров компании, ответственных за адаптацию новых сотрудников, новым и результативным диагностическим материалом для проведения мониторингов эффективности применяемых адаптационных методик: опросники для проведения интервью-сессии; таблицы для оформления результатов исследования; перечень полезных ресурсов для адаптации; описание методик адаптации и планируемых результатов; описание методики репертуарных решеток – нового диагностического инструментария.

Литература

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов образоват. учреждений сред. проф. образования [Текст] / Т.Ю. Базаров. - 2-е изд., стер. - М.: АCADEMIA, 2003. - 218 с.
2. Берестова Л.И. Современные подходы к управлению персоналом в условиях рынка. [Текст]: учебник. - М.: Проспект., 2013. – 37-39 с.
3. Бухарина А. Ю. Управление талантами: чему учить сотрудников сегодня, чтобы выжить завтра. Социальная психология и общество. 2017;8(1):144–162.
4. Вершинина Т.Н. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации/ Т.Н. Вершинина. – Новосибирск, 2006. – 202 с.

5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 2001. — 496 с.
6. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2009. – 239 с.
7. Волкова Н.В. Первичная адаптация персонала как процесс усвоения организационной культуры. [Текст] : автореф. дис. канд.псих.наук: 19.00.05. – М., 2013. – 245 с.
8. Делойт. Исследования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html> дата обращения: 11.10.2020).
9. Инвестиции в персонал – способы и расчет эффективности [Электронный ресурс] // Equity портал о финансовых рынках. – Режим доступа: <https://equity.today/investicii-v-personal-sposoby-i-raschet-effektivnosti.html> (дата обращения: 11.10.2020).
10. Кадровый резерв Росатома. URL: http://www.rosatom.ru/employee/sotrudnikam/kariernie_vozmozhnosti/candidatespool/ (дата обращения: 11.10.2020).
11. Казанцева Е.Е. Адаптация персонала: современный взгляд // Управление развитием персонала. 2012. № 2. С. 90-98.
12. Кон М. 2011. Scrum: гибкая разработка ПО. М.: Вильямс.
13. Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров – М.: ГАУ, 2009. – 354 с.
14. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: история и современность: Монография / Кибанов А.Я., Эсаулова И.А., Шаталова Н.И.; Под ред. Кибанова А.Я. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 240 с.
15. Латанова Д. Л., Андрющенко О. В. Особенности профессиональной адаптации персонала производственных предприятий // Профессиональная ориентация. — 2017. — № 2. — С. 176–180.
16. Лебедева Т.Е., Егоров Е.Е. Использование социально-психологических технологий оценки адаптации персонала в организации // Интернет-журнал «Мир

науки», 2018 №5, <https://mir-nauki.com/PDF/51PSMN518.pdf> (доступ свободный).
Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

17. Локтионов Д.А., Масловский В.П. Критерии применения Agile-методологии для управления проектом // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 6. – С. 839-854

18. Лукашевич Н.П. Адаптация персонала: проблемы управления / Н.П. Лукашевич, В.В. Шкурко. – Запорожье: Просвещение, 2009. – 240 с.

19. Лукьянов О.И. Как помочь новичку войти в коллектив и приспособиться к работе / О.И. Лукьянов, М.Ю. Гордеев, Е.Г. Варнахина // Управление человеческим потенциалом. - 2007. - 3(11) - С. 166–183.

20. Лучшие ИТ-работодатели России 2019: ежегодный рейтинг Хабр Карьеры [Электронный ресурс] // Блог компании Хабр Карьера. – Режим доступа: https://habr.com/ru/company/habr_career/blog/488220/(дата обращения: 11.10.2020).

21. Макайкина, Н. В. Адаптация персонала на предприятии / Н. В. Макайкина. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 43 (281). — С. 181-183. — URL: <https://moluch.ru/archive/281/63288/> (дата обращения: 21.12.2020).

22. Масалимова, А.Р. Зарубежные технологии корпоративного обучения: сущность и их значение для отечественной практики наставнической деятельности / А.Р.Масалимова // Казанский педагогический журнал. – 2012. – № 4(94). – С.171-178

23. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2009. – 312 с.

24. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2009. – 312 с.

25. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – Москва: Юрайт, 2013. – 82 с. .

26. Одегов Ю. Г. Управление талантами — реальность современного менеджмента. Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2015;(1):92–99.

27. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. – 4-е изд. – М., 1997.

28. Парслоу Э., Рей М. Коучинг в обучении: практические методы и техники // Э. Парслоу, М. Рей. – СПб.: Питер, 2013 – 204 с.
29. Полевая М. В., Дзаппала С., Камнева Е. В. Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт. Управленческие науки. 2018;8(4):104-111. DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-4-104-111
30. Романова Е.С. 99 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы. — СПб.: Питер, 2004.
31. Россия в ИТ-рейтингах [Электронный ресурс] // ICT Development Index (IDI). – Режим доступа: <https://www.ec-rs.ru/blog/novosti/rossiya-v-it-reytingakh/> (дата обращения 15.11.2020).
32. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Шестое издание / [пер. с англ.] – М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2019. – 792 с.
33. Рэнкинг крупнейших российских групп и компаний в области информационных и коммуникационных технологий [Электронный ресурс] // Российские ИКТ, 2019 г. – Режим доступа: https://raex-a.ru/researches/it_companies/2019 (дата обращения 12.11.2020)
34. Сазерленд, Джефф Scrum. Революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд ; пер. с англ. М. Гескиной – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 272 с.
35. Сайт по трудоустройству HR [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.hr-director.ru/news/70610-soft-skills-modnoe-slovo-ili-realnyu-protsess?from=contentblock_news / (дата обращения: 14.11.2020).
36. Сравнительный анализ методик адаптации. [Электронный ресурс]. – Режим <http://adaptation360.ru/sravnitelnyj-analiz-metodik-ad>. (дата обращения: 14.11.2020).
37. Тебекин, А. В. Управление персоналом : учебник / А. В. Тебекин. – М. : КноРус, 2017. – 624 с.
38. Титова Д.Ю. Коучинг или наставничество: к вопросу об эффективности адаптации управления человеческими ресурсами.[Текст]6 учебник. - СПб., 2013. – 128-129 с.

39. Ткачева Е.П. Современные тенденции развития науки и технологий : сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции 30 апреля 2015 г.: в 7 ч. / Е. П. Ткачева. – Белгород : ИП Ткачева Е.П., 2015 – Часть VI. – 156 с.
40. Управление персоналом. [Электронный ресурс] //Если посчитать, сколько компании теряют от отсутствия системы адаптации... То это будет больше, чем Чернобыль... Т. А. Золотарева. – 2015. – №19. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?3482>
41. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] // Менеджмент. Виды обучения. – Режим доступа: https://studme.org/13340203/menedzhment/vidy_obucheniya (дата обращения 15.11.2020)
42. Эджайл-портал. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/varticle/agile>(дата обращения 15.11.2020)
43. Экспресс-исследование. PwC. 2013: управление талантами и ценностным предложением для сотрудника. URL: [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.pwc.ru/en/hr-consulting/publications/assets/hr-pulse_survey-tm-evp-2013.pdf. (дата обращения 15.11.2020)
44. HR-словарь: гибкие методологии. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://tomsk.hh.ru/article/501104> (дата обращения 15.11.2020)
45. Ashforth, B. Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future / B. Ashforth, A. Saks // Journal of Vocational Behavior. 1997. Vol. 51. - P. 234-279.
46. Baker, H. Linking organizational socialization tactics with corporate human resource management strategies / H. Baker, D. Feldman // Human Resource Management Review. 1991. Vol. 1, №3. - P. 193-202.
47. Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), APA handbooks in psychology®. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (p. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>

48. Begel, A., & Simon B. Novice software developers, all over again. ICER'08: Proceedings of the Fourth International Workshop on Computing Educational Research, 3-14.
49. Cooper-Thomas, H. Organizational Socialization: A field study into socialization success and rate / H. Cooper-Thomas, N. Anderson // International Journal of Selection and Assessment. 2005. Vol. 13. - P. 116-128.
50. Cubranic, Murphy, & Booth, K.S. (2005) Hipikat: a project memory for software development. IEEE Transactions on Software Engineering, 31 (6), 446-465.
51. Griffin, A. Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective / A. Griffin, A. Colella, S. Goparaju // Human Resource Management Review. 2000. Vol. 10, № 4. - P. 453-474.
52. Jablin, F. Organizational entry, assimilation, and disengagement / F. Jablin // The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods / F.M. Jablin, L.L. Putnam, ed. - Thousand Oaks (Calif.): Sage, 2001 - P. 732-818.
53. Jokisaari, M. Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry / M. Jokisaari, J-E. Nurmi // Academy of Management Journal. 2009. Vol. 52, №3. - P. 527-544.
54. Krogh, Spaeth, & Lakhani, (2003) Community, joining, and specialization in open source software innovation: a case study. Research Policy, 2003, vol. 32, issue 7, 1217-1241.
55. Levine, K. The Eagle and the Elephant: Comparing Organization Culture in the United States and India [Электронный ресурс] / K. Levine, S. Allard, A. Kushniryk, C. Tenopir // paper presented at the annual meeting of the NCA 94th Annual Convention. - San Diego, 2008. URL: <http://www.allacademic.com>. Дата обращения 17.09.2010.
56. Meier, T. Beyond orientation: assimilating new employees / T. Meier, S. Hough // Human Resource Management. 1982. Vol. 21, № i. _ p. 27-29.
57. Oliveira, Rocha, Travassos, & Menezes, (1999) Using Domain-Knowledge in Software Development Environments
58. Shore & Warden, (2010) The Art of agile development. New York: O'Reilly Media.

59. Stein, M., & Christiansen, L. (2010). Successful Onboarding: A Strategy to Unlock Hidden Value Within Your Organization. New York^ McGraw Hill/ Kaiser Associates, Inc.
60. Steinmacher, Sliva, & Gerosa, (2014) Barriers faced by newcomers to open source projects: a system review. Open Source Software: Mobile Open Source Technologies, 153-163.
61. Steinmacher, Wiese, & Gerosa, 2012 Recommending mentors to software project newcomers. Workshop on Recommendation System for Soft.Eng, 63-64.
62. Symon & Cassell, (2012). Quantitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges. London: SAGE Publications Ltd.
63. Tan, F.B., & Hunter, G.(2002) The Repertory Grid Technique: A Method for the Study of Cognition in Information Systems. MIS Quarterly, 26(1), 39-57.
64. Van Hoek, R.I., Harrison, A. and Christopher, M. (2001) Measuring Agile Capabilities in the Supply Chain. International Journal of Operations & Production Management, 21, 126-147.
65. Van Maanen, J. Toward a Theory of Organizational Socialization / J. Van Maanen, E. Schein // Research in Organiz. Behavior. 1979. Vol. 1. P.209-264.
66. Superjob <https://www.superjob.ru/research/articles/111438/programmistam-trudnee-vsego-adaptirovatsya-na-novoj-rabote/>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Рисунок А.1 - Процесс организационной социализации вновь принятых сотрудников

(по Н.В. Волковой)

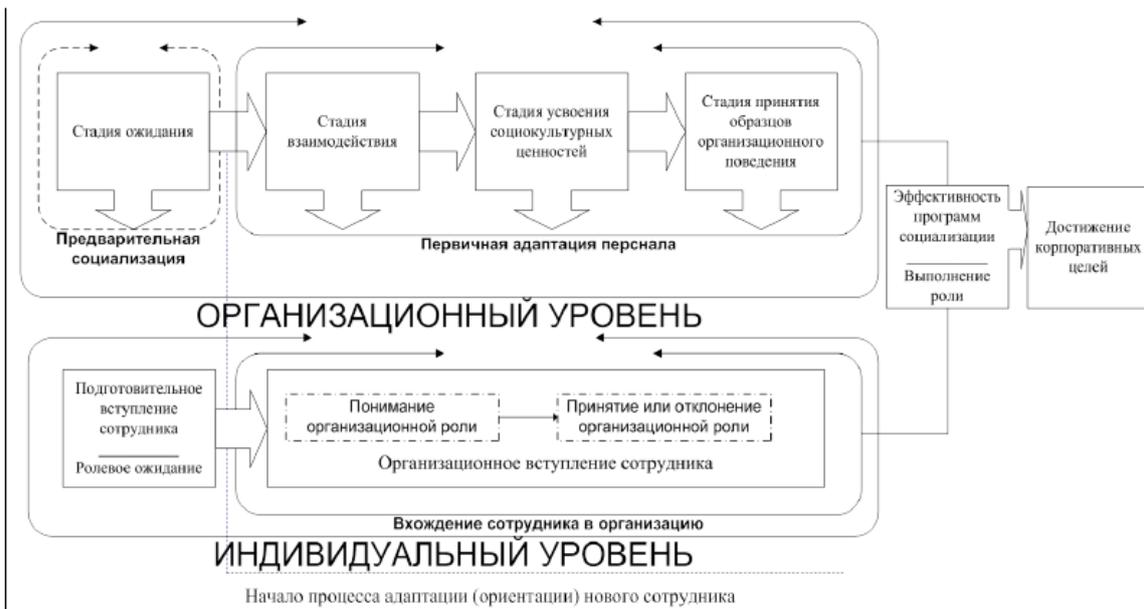


Рис. 1. Процесс организационной социализации вновь принятых сотрудников

Приложение Б

Рисунок Б.1

Опросник «Onboarding Day»

Коллеги, спасибо за ваше участие в Onboarding Day!

Пожалуйста, ответьте на несколько вопросов ниже, чтобы мы могли сделать тренинг еще более полезным и интересным!

- * 1. Пожалуйста, оцените программу и содержание презентаций по предложенной шкале от 1 до 4 (1 - очень плохо, 4 - очень хорошо)

	1	2	3	4
Презентация генерального директора	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Презентация HR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Презентация IT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Презентация Finance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Презентация Security	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Презентация Facility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Презентация New Business Development	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ваши комментарии



- * 2. Пожалуйста, оцените, насколько Вы согласны со следующими утверждениями.

	Совсем не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Совсем согласен
Тренинг был содержательным и информативным	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Формат тренинга был комфортным для восприятия информации	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
В тренинге содержалось много новой для меня информации	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
В ходе тренинга я получил ответы на все интересующие меня вопросы	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
После посещения тренинга я знаю, куда в дальнейшем обращаться за интересующей меня информацией	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Тренинг был полезен для моей непосредственной работы	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ваши комментарии



3. О чем бы еще Вы хотели узнать в ходе Onboarding Day?

4. Что понравилось Вам в Onboarding Day?

5. Что могло бы быть лучше?



ПРИЛОЖЕНИЕ А Опросник организационной лояльности Л. Портера в адаптации В.И. Доминьянка

№	Утверждение	Абсолютно не согласен	Не согласен	Скорее не согласен	Не имею определенного мнения	Скорее согласен	Согласен	Абсолютно согласен
1	Я готов работать сверхурочно на благо организации.							
2	Я рассказываю моим друзьям о том, как хорошо работать в организации.							
3	Я не сильно предан организации.							
4	Я согласен почти на любую работу для того, чтобы остаться в организации.							
5	Я нахожу, что мои ценности и ценности организации очень схожи.							
6	Я горжусь тем, что могу сказать: «Я – часть организации».							
7	Аналогичную работу я могу выполнять в другой организации не хуже, чем в этой.							
8	Ради организации я готов повышать производительность своего труда.							
9	Даже незначительного уменьшения моей заработной платы было бы достаточно для ухода из организации.							
10	Я рад, что выбрал именно эту организацию из тех, которые рассматривал при устройстве на работу.							
11	Преданность организации вряд ли сулит много выгод.							
12	Часто мне трудно согласиться с политикой организации в отношении ее сотрудников.							
13	Я действительно забочусь о судьбе организации.							
14	Для меня это лучшая из всех организаций, в которых я работал.							
15	Решение о работе в организации было ошибкой с моей стороны.							

Адаптационный обзор

Чтобы узнать, сработал ли план адаптации, для обеспечения обратной связи менеджеры могут использовать данную диагностическую таблицу «Адаптационный обзор». Новому сотруднику и руководителю за две недели до конца испытательного срока предлагается заполнить специальную форму (образец документа)

Адаптационный обзор: форма для сотрудника							Образец документа 2	
КРИТЕРИИ ПРОХОЖДЕНИЯ АДАПТАЦИОННОГО ПЕРИОДА*								
[*оцените по семибалльной шкале следующие показатели]								
1. Понимание целей и задач компании и ориентация в бизнес-процессах								
Слабая ориентация в бизнес-процессах компании, нет понимания специфики ее деятельности	1	2	3	4	5	6	7	Существует ясное и четкое понимание целей и задач компании, логики ее бизнес-процессов
2. Помощь руководителя при вхождении в должность								
Помощь крайне незначительна, пришлось самостоятельно проходить должностную адаптацию	1	2	3	4	5	6	7	Руководитель оказывал всестороннюю помощь и поддержку
3. Соответствие работы личным способностям								
Мои личные способности не находят применения на данной работе	1	2	3	4	5	6	7	Данная работа полностью соответствует моим способностям и навыкам
4. Отношения, сложившиеся в коллективе								
Существуют весьма серьезные трудности, связанные с отношениями в коллективе	1	2	3	4	5	6	7	В коллективе сложились теплые и дружеские отношения
5. Удовлетворенность оплатой труда								
Оплата труда не соответствует уровню и объему выполняемой работы	1	2	3	4	5	6	7	Можно говорить о полной удовлетворенности уровнем оплаты труда
6. Принятие корпоративной культуры компании								
Корпоративная культура осталась чуждой для меня	1	2	3	4	5	6	7	Полное принятие и усвоение корпоративной культуры компании
7. Уровень организации труда								
Отсутствует должная организация рабочего процесса	1	2	3	4	5	6	7	Работа организована на высоком уровне
8. Самостоятельность в выполнении работы								
Уровень самостоятельности и ответственности чрезвычайно низок, нет возможности принимать самостоятельные решения	1	2	3	4	5	6	7	Выполняются не только поставленные руководителем задачи, ведется инициативная работа
9. Возможность профессионального роста								
Возможность профессионального роста отсутствует или крайне мала	1	2	3	4	5	6	7	Возможность роста в компании оценивается мной высоко
10. Удовлетворенность работой								
Сильное недовольство работой	1	2	3	4	5	6	7	Можно говорить о полной удовлетворенности работой

Источник: компания Adventum

По семибалльной шкале новый сотрудник и руководитель (тимлид) оценивают, каждый со своей стороны, как новый сотрудник понял цели и задачи компании, насколько удовлетворен отношениями в коллективе и оплатой труда, каков потенциал работника и другое. Если сотрудник получает ниже пяти баллов в пунктах опросника, необходимо обсудить, выяснить причину низкой оценки. С целью преодоления затруднений и недостатков, можно определить дальнейшие шаги, дополнительные задания, для того, чтобы работник лучше понял бизнес-процессы в компании.

Приложение В1

«Основные понятия для организации адаптации сотрудников»

Бенчмаркинг — это сравнение используемых или запланированных к использованию практик, таких как процессы и операции, с практиками сопоставимых организаций для выявления лучших практик, генерирования идей в отношении улучшений и предоставления основы для измерения эффективности и результативности. Во время бенчмаркинга возможно сравнение как внутренних, так и внешних организаций.

Анализ документов Анализ документов используется для выявления требований путем анализа существующей документации и идентификации информации, которая имеет отношение к требованиям. Существует множество документов, которые можно проанализировать для выявления надлежащих требований. Примеры документов, подлежащих анализу, включают в себя, среди прочего: бизнес-планы, маркетинговые материалы, соглашения, запросы предложений, действующий порядок процессов, логические модели данных, репозитории бизнес-правил, документацию по прикладному программному обеспечению, документацию по бизнес-процессам или интерфейсам, сценарии использования, другую документацию по требованиям, журналы проблем, политики, процедуры и нормативную документацию, такую как законы, кодексы или предписания и т. д.

Матрица отслеживания требований — это таблица, связывающая требования к продукту, начиная от их создания и заканчивая предоставлением соответствующих им поставляемых результатов. Применение матрицы отслеживания требований помогает удостовериться, что каждое требование добавляет бизнес-ценность, связывая требование с целями организации и проекта. Это позволяет отслеживать требования на протяжении жизненного цикла проекта, что помогает удостовериться в том, что требования, одобренные в документации по требованиям, выполнены в конце проекта. Наконец, матрица отслеживания требований обеспечивает структуру для управления изменениями содержания продукта. На рис. 1 представлен пример матрицы отслеживания требований с включенными в нее параметрами требований.

Матрица отслеживания требований								
Название проекта:								
Центр затрат:								
Описание проекта:								
ID	Связанный ID	Описание требований	Бизнес-потребности, благоприятные возможности, цели и задачи организации	Цели проекта	Поставляемые результаты ИСР	Проектирование продукта	Разработка продукта	Контрольные примеры
001	1.0							
	1.1							
	1.2							
	1.2.1							
002	2.0							
	2.1							
	2.1.1							
003	3.0							
	3.1							
	3.2							
004	4.0							
005	5.0							

Рисунок 1 Пример матрицы отслеживания требований с включенными в нее параметрами требований.

Определение содержания Определение содержания — процесс разработки подробного описания проекта и продукта. Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он описывает границы

продукта, услуги или результата путем определения того, какие из собранных требований будут включены в содержание проекта и какие исключены из него. Входы, инструменты и методы, а также выходы этого процесса показаны на рис. 2. На рис. 3 показана диаграмма потоков данных процесса.

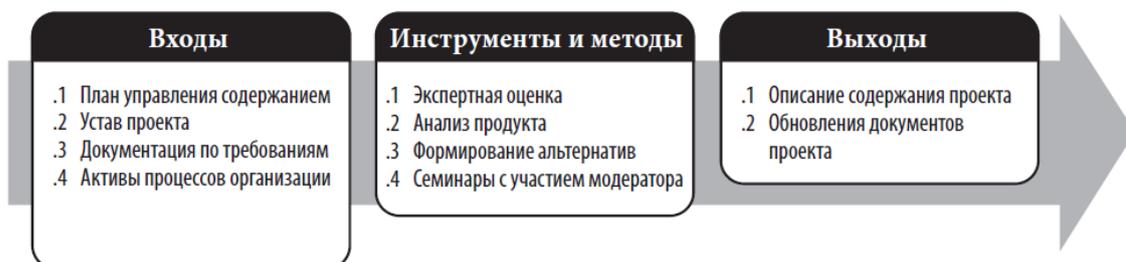


Рисунок 2 Определение содержания

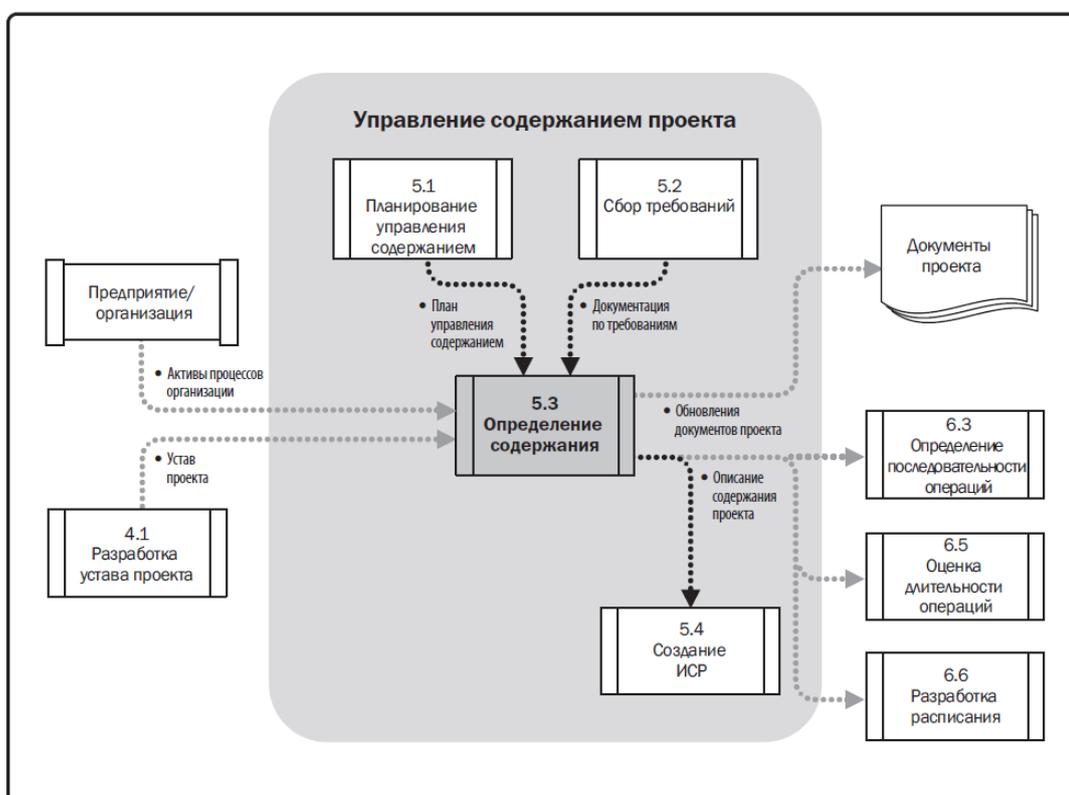


Рисунок 3. Диаграмма потоков данных определения содержания

Интервью

Интервью представляют собой формальный или неформальный подход, используемый для получения информации у заинтересованных сторон путем прямого разговора с ними. Обычно в ходе интервью задают подготовленные и непосредственно возникающие вопросы и записывают ответы. Интервью часто проводятся на индивидуальной основе между интервьюером и интервьюируемым, но иногда в них могут участвовать несколько интервьюеров и/или интервьюируемых.

Проведение интервью с опытными участниками проекта, спонсорами и другими представителями руководства, а также экспертами по предметной области может помочь в выявлении и определении характеристик и функций желаемых продуктов (поставляемых результатов). Интервью также помогают в получении конфиденциальной информации.

Фокус-группы

Фокус-группы позволяют собрать вместе заранее выбранных заинтересованных сторон и экспертов по предметной области, чтобы узнать их ожидания и отношения к предложенному продукту, услуге или результату. Подготовленный модератор направляет интерактивное обсуждение группы, построенное так, чтобы оно было более разговорным, чем индивидуальное интервью.

Семинары с участием модератора

Семинары с участием модератора (facilitated workshops) представляют собой сфокусированные обсуждения, объединяющие ключевые заинтересованные стороны с целью определения требований к продукту. Семинары используются в качестве основного метода, позволяющего быстро определить межфункциональные требования и урегулировать различия между требованиями заинтересованных сторон. В силу особенностей формата групповой работы, хорошо скоординированные обсуждения помогают развить доверие, выстроить отношения и наладить общение между участниками, что может привести к повышению уровня согласия между заинтересованными сторонами. Кроме этого, проблемы могут быть обнаружены и решены быстрее, чем при индивидуальных обсуждениях.

Например, в области разработки программного обеспечения используются семинары с участием модератора под названием «Совместная разработка/проектирование приложений» (joint application development/design, JAD). Данные обсуждения с участием модератора сконцентрированы на том, чтобы собрать вместе бизнес-экспертов по предметной области и команду разработчиков для улучшения процесса разработки программного продукта. В производственных отраслях существует «Развертывание функций качества» (quality function deployment, QFD) — это еще один пример семинара с участием модератора, который помогает определить критически важные характеристики для разработки нового продукта.

QFD начинается со сбора потребностей заказчика, что также называется «мнением заказчика» (voice of the customer, VOC). Затем данные потребности объективно сортируются и приоритизируются, а также устанавливаются цели для их достижения.

Во время семинаров по требованиям зачастую разрабатываются пользовательские истории — краткие текстовые описания требуемой функциональности. Пользовательские истории описывают заинтересованную сторону, которая получает пользу от свойства продукта (роль), что заинтересованной стороне необходимо достичь (цель) и пользу для заинтересованной стороны (мотивацию). Пользовательские истории широко используются в рамках гибких (agile) методов.

Методы группового творчества

Для выявления требований к проекту и продукту могут организовываться различные групповые мероприятия. Ниже представлены некоторые из методов группового творчества:

Мозговой штурм. Метод, применяемый для генерации и сбора разнообразных идей, связанных с требованиями к проекту и продукту. Хотя сам по себе мозговой штурм не включает голосование или приоритизацию, его часто используют с другими методами группового творчества, которые предусматривают данные процессы.

Метод номинальных групп. Метод, расширяющий мозговой штурм путем процесса голосования, используемого для ранжирования наиболее полезных идей для последующего мозгового штурма или приоритизации.

Построение ассоциативных карт. Метод, в котором идеи, возникшие во время отдельных сессий мозгового штурма, объединяются в одну карту с целью отражения общности и различий в понимании и для генерирования новых идей.

Диаграмма сходства. Метод, позволяющий классифицировать большое количество идей по группам с целью обзора и анализа.

Анализ решений на основе множества критериев. Метод, использующий матрицу решений для обеспечения

систематического аналитического подхода к установлению критериев, таких как уровни рисков, неопределенность и определение ценности, для оценивания и ранжирования многочисленных идей.

Методы группового принятия решения

Метод группового принятия решений — это процесс оценки различных альтернатив с ожидаемым результатом в форме будущих действий. Данные методы могут быть использованы для создания, классификации и приоритизации требований к продукту. Существуют различные методы принятия группового решения, например:

Единогласие. Принятие решения посредством согласия каждого с единым курсом действий. Один из способов достижения единогласия — это метод Дельфи, при котором группа выбранных экспертов отвечает на вопросы анкет, а также высказывает мнение относительно ответов, полученных в течение каждого раунда сбора требований. Для обеспечения анонимности доступ к ответам имеет только модератор.

Большинство. Решение, которое принимается при поддержке более чем 50 % участников группы. Наличие в группе нечетного количества участников может обеспечить принятие решения и исключить ситуацию равного количества голосов.

Относительное большинство. Выбирается решение самого большого блока в группе, даже если не достигнуто большинство голосов. Данный метод обычно используется, когда предлагается более двух вариантов для выбора. Диктатура. Данный метод предполагает, что одно лицо принимает решение за всю группу.

Анкеты и опросы

Анкеты и опросы представляют собой письменные наборы вопросов, разработанные с целью быстрого сбора информации у большого числа респондентов. Опросы и/или анкеты лучше всего подходят для работы с различными по составу аудиториями, когда требуется быстрый сбор информации, когда респонденты территориально распределены и где допускается применение статистического анализа.

Наблюдения

Наблюдения предоставляют непосредственный способ рассмотрения отдельных лиц в окружающей их обстановке, а также того, как они исполняют свои обязанности или задачи и выполняют процессы. Наблюдения особенно полезны для детализированных процессов, когда люди, пользующиеся продуктом, не могут или не желают отчетливо изложить свои требования. Наблюдение также известно, как «рабочая тень» (job shadowing). Оно обычно осуществляется внешним наблюдателем, следящим за тем, как бизнес-эксперт выполняет свою работу. Также наблюдения могут осуществляться «наблюдателем-участником», который фактически исполняет процесс или процедуру, чтобы узнать, как они выполняются, и выявить скрытые требования.

Прототипы

Прототипирование представляет собой метод получения предварительных отзывов относительно требований путем предоставления рабочей модели ожидаемого продукта, прежде чем создавать продукт в действительности. Поскольку прототипы реальны, это позволяет заинтересованным сторонам экспериментировать с моделью конечного продукта, а не ограничиваться обсуждением абстрактных представлений своих требований. Прототипы поддерживают концепцию

последовательного уточнения в итеративных циклах создания экспериментальных моделей, проведения экспериментов пользователем, формирования отзывов и пересмотра прототипа. После проведения достаточного числа циклов обратной связи, требования, полученные с помощью прототипа, оказываются в достаточной мере полными для перехода к фазе проектирования или создания. Раскадровка (storyboarding) — это метод прототипирования, использующий последовательность или навигацию в рамках серии изображений или иллюстраций. Раскадровка используется в различных проектах во многих отраслях, например при создании фильмов, в рекламе, педагогическом проектировании, в проектах гибкой (agile) разработки и других проектах разработки программного обеспечения. При разработке программного обеспечения в раскадровке используются экспериментальные модели, чтобы продемонстрировать возможности навигации по веб-страницам, экранам или другим интерфейсам пользователей.

Приложение В

Таблица В.1

«Руководство поэтапного сопровождения сотрудника в IT-компаниии»

ЭТАП 1 7 дней до выхода новичка
<p>Подготовка</p> <ul style="list-style-type: none"> - Вышлите практическую информацию по почте + приветственное видео - Пригласите на предстоящий ВоВи и другие социальные мероприятия - Составьте план на 90 дней - Проинформируйте команду о новом коллеге, его роли и обязанностях (за день до выхода) - Составьте повестку 1-го рабочего дня и 1-ой рабочей недели - Создайте e-mail адрес + предоставьте доступ ко всем необходимым инструментам и системам - Создайте видео-гид по офису <p>Рабочая среда и оборудование</p> <ul style="list-style-type: none"> - Подготовьте рабочее место нового сотрудника - Соглашение пользователя оборудованием - Карта доступа в офис - Визитная карточка - Приветственные наборы: бутылка для воды; блокнот; дополнительный сюрприз <p>Подготовка</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вышлите практическую информацию и приветственное видео в электронном письме. В этом письме мы коротко информируем кандидатов об их первом рабочем дне и отвечаем на вопросы по типу “ в какое время я должен начать”, “где меня ожидают”, “следует ли мне взять обед с собой в офис”, “кому я могу звонить, если у меня возникнут вопросы”. Конечно же, более точное содержание письма может варьироваться. Возможно, вы захотите переслать информацию о том, как подключиться к офисной сети. Это поможет предотвратить ситуацию, когда новичку необходимо идти в IT-департамент в первый же рабочий день, чтоб ему активировали учетную запись. Также мы вставляем видео, в котором оба основателя компании приветствуют новичка. Это делает опыт сотрудника более персональным. 2. Приглашение на социальные мероприятия. Мы пересылаем приглашение на первое мероприятие с командой. Это ключ к формированию связей с коллегами, поэтому мы просим сотрудников подтвердить дату, как только получим ее. 3. Подготовьте план на 90 дней. 90-дневный план - это основа для нашего процесса адаптации. Это документ, который мы даем сотруднику и который включает в себя его обязанности и наши ожидания в отношении производительности. Он включает в себя текущие обязанности, которые являются частью его роли, а также новые проекты, которые он будет вести уже самостоятельно. 4. Проинформируйте команду о новом коллеге, его роли и обязанностях. Адаптация это двусторонний процесс. За день до выхода нового сотрудника, мы сообщаем команде о нем, его роли и обязанностях. Это создает ясность ролей и дает понимание, в какой проект новенький будет вовлечен. И также это дает ощущение принятия со стороны коллег, т.к. все заранее осведомлены о роли нового сотрудника. 5. Составьте повестку первого рабочего дня и первой недели. Позже вы увидите, первый день достаточно загружен. В первый день сотрудник встречается с командой, получает презентацию компании от менеджерской команды, а также получает инструктаж от его прямого менеджера. Это все требует активного вовлечения нескольких людей, поэтому предварительное планирование - ключ к тому, чтобы первый рабочий день прошел гладко. Кроме того, это создает четкое понимание повестки дня у нового сотрудника. 6. Настройте адрес электронной почты + предоставьте доступ к системам. В разных компаниях этот момент может отличаться. Если в компании есть независимый IT-департамент, то это может быть

<p>отдельным рабочим процессом. Тем не менее, это ключ к тому, чтобы организовать все это и протестировать до того, как выйдет новый сотрудник. Опять же, нет ничего хуже, чем необходимость идти в IT-департамент самостоятельно в первый же рабочий день...</p> <p>7. Видео-гид и знакомства. Новым сотрудникам важно смотреть, чтобы лучше узнать своих коллег и можно предложить им также записать свое небольшое видео прежде, чем они присоединятся к команде. Разместить их на канале компании.</p>
<p>ЭТАП 2 Первый день</p>
<p>Приветствие</p> <ul style="list-style-type: none"> - Обсудите повестку дня - Проведите экскурсию по офису - Представьте коллегам и команде - Обговорите 90-дневный план с планируемыми результатами адаптации 30/60/90 - Презентация компании - Недельная и месячная структура (планируемые результаты адаптации) - Пригласите в календарь событий команды и календарь праздников - Предоставьте доступ к Ресурсам Сотрудника (руководство сотрудника, форма расходов и т.д.) <p>Тренинг</p> <ul style="list-style-type: none"> - Программное обеспечение для коммуникаций - Настройка электронной почты (подпись и т.д.) - Программное обеспечение для конкретной роли
<p>ЭТАП 3 Контрольные встречи</p>
<p>Регулярные индивидуальные встречи с тимлидами, наставниками. Встреча один-на-один с нанимающим менеджером (резюме за первую неделю) согласно 90-дневного плану (30,60,90 дней).</p>
<p>ЭТАП 4 В конце первого года</p>
<p>Проведите заключительную «адаптацию» со новым сотрудником - в сочетании с его первой ежегодной оценкой эффективности, в которой следует проанализировать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - практическую сторону дела; - связанные с работой вещи; как работают ваши новые сотрудники? - их будущее в компании; вы можете начать говорить о программах обучения и развития в вашей компании, спросите об их предпочтениях и амбициях в этом отношении и т.д. - спросите их еще раз, что они думают об адаптации, и чего, по их мнению, не хватает / есть ли у них какие-либо предложения, чтобы сделать этот процесс еще лучше

Полный отчет
Краткий отчет
История отчетов

РАСПЕЧАТАТЬ
ВЫГРУЗИТЬ
СОЗДАТЬ ССЫЛКУ

Свойства документа

Параметры проверки

Текстовые метрики

Статистика по документу

СЕМАНТИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Рубрикатор ВАК документа

- 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности): 31.22%
- 08.00.14 Мировая экономика: 18.77%
- 24.00.01 Теория и история культуры: 17.70%
- 13.00.02 Теория и методика обучения и воспитания (по областям и уровням образования): 17.25%
- 13.00.01 Общая педагогика, история педагогики и образования: 15.06%

Рубрикатор ГРНТИ документа

- 14 Народное образование. Педагогика: 34.80%
- 06 Экономика и экономические науки: 34.64%
- 04 Социология: 30.56%

Рубрикатор УДК документа

- 37 Народное образование. Воспитание. Обучение. Организация досуга: 35.40%
- 33 Экономика. Народное хозяйство. Экономические науки: 33.09%
- 31 Демография. Социология. Статистика: 31.51%

Доля научной лексики: 100.00%

Доля общей лексики: 0.00%

Наличие аннотации: нет

Наличие библиографии: да

Наличие выводов из исследования: да

Наличие введения: да

Наличие описания метода исследования: да

Наличие описания результатов исследования: да

Оценка связности текста: 72.18%

ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ
researcherzeqq@mail.ru

БАЛЛОВ
0

ТАРИФ NEW
Бесплатный доступ (0/0)

МОДУЛИ И КОЛЛЕКЦИИ
Подключено: 1 смотреть

МЕНЮ

ru

Оригинальность 84.66%
Зачиствования 15.34%
Цитирования 0%
Самоцитирования 0%

Полный отчет
Краткий отчет
История отчетов

РАСПЕЧАТАТЬ
ВЫГРУЗИТЬ
СОЗДАТЬ ССЫЛКУ

Свойства документа

Параметры проверки

Текстовые метрики

Статистика по документу

Начало загрузки: 13.01.2021 17:18:09

Длительность загрузки: 00:00:05

Символов в тексте: 229707

Слов в тексте: 27664

Число предложений: 1654

Размер текста: 224 кБ

[ГЛАВНАЯ](#)
[ИСТОРИЯ ОБНОВЛЕНИЙ](#)
[ПОМОЩЬ](#)
[КОНТАКТЫ](#)

Отчет о проверке на заимствования №1



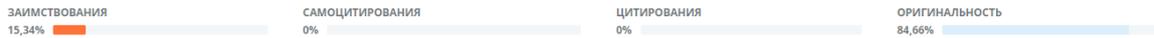
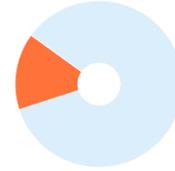
Автор: pecheridzeqq@mail.ru / ID: 8679425
Проверяющий: (pecheridzeqq@mail.ru / ID: 8679425)
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://users.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 1
Начало загрузки: 13.01.2021 17:18:09
Длительность загрузки: 00:00:05
Имя исходного файла: Дипломная Печерица И. (первый вариант) (1) (1).pdf
Название документа: Дипломная Печерица И. (первый вариант) (1) (1)
Размер текста: 224 кБ
Символов в тексте: 229707
Слов в тексте: 27664
Число предложений: 1654

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 13.01.2021 17:18:14
Длительность проверки: 00:00:07
Комментарии: не указано
Модули поиска: Модуль поиска Интернет



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.
Самоцитирование — доля фрагментов текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа, по отношению к общему объему документа.
Цитирование — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.
Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.
Заимствования, самоцитирование, цитирование и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.
Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является

Activate Win
Go to Settings



ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ
pecheridzeqq@mail.ru



БАЛЛОВ
0



ТАРИФ **NEW**
Бесплатный доступ (0/0)



МОДУЛИ И КОЛЛЕКЦИИ
Подключено: 1 [смотреть](#)



МЕНЮ
ru

ГЛАВНАЯ / КАБИНЕТ / РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ

Оригинальность 84,66% Заимствования 15,34% Цитирования 0% Самоцитирование 0%

[Полный отчет](#) [Краткий отчет](#) [История отчетов](#) [РАСПЕЧАТАТЬ](#) [ВЫГРУЗИТЬ](#) [СОЗДАТЬ ССЫЛКУ](#)

Свойства документа **ОТЧЕТ №1** Проверено: 13.01.2021 17:18:22

Начало проверки: 13.01.2021 17:18:14
Длительность проверки: 00:00:07

Модуль поиска	Заимствования	Самоцитирование	Цитирования	Оригинальность
Модуль поиска Интернет	15.34%	0%	0%	84.66%

Параметры проверки

Текстовые метрики

Статистика по документу

Оригинальность 84,66%

Заемствования 15,34%

Цитирования 0%

Самоцитирования 0%

Полный отчет

Краткий отчет

История отчетов

РАСПЕЧАТАТЬ

ВЫГРУЗИТЬ

СОЗДАТЬ ССЫЛКУ

Свойства документа

Параметры проверки

Текстовые метрики

Статистика по документу

Имя исходного файла: Дипломная Печерица И. (первый вариант) (1) (1).pdf

Авторы документа: Не указано

Название документа: Дипломная Печерица И. (первый вариант) (1) (1)

Тип документа: Не указано

РЕДАКТИРОВАТЬ СВОЙСТВА