УДК 331.1

JEL M5, M51

DOI: 10.17213/2312-6469-2021-2-236-241

УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В АСПЕКТЕ ДИСТАНЦИОННОЙ ФОРМЫ ЗАНЯТОСТИ

© А.Ю. Истратий 2021

*Московский государственный областной университет,
г. Мытищи, Россия*

Автор рассматривает роль адаптационного процесса в управлении персоналом, включая основные функциональные задачи линейного руководителя и HR-менеджера в этой деятельности. Приводятся примеры методов воздействия на новичка, определяются показатели завершенности и эффективности адаптации. По итогам исследования автором сделан вывод о том, что успех всего процесса адаптации определяется не только тем, насколько продуманно и последовательно будут действовать лица, которые отвечают за него, но и от слаженности их командной работы.

Ключевые слова: адаптация, HR-менеджер, персонал, руководитель, управление.

MANAGEMENT OF PERSONNEL ADAPTATION IN THE ASPECT OF REMOTE EMPLOYMENT

© A.Yu. Istratiy 2021

Moscow State Regional University, Mytishchi, Russia

The author considers the role of the adaptation process in personnel management, including the main functional tasks of the line manager and HR manager in this activity. Examples of methods of influencing the novice are given, indicators of completion and effectiveness of adaptation are determined. According to the results of the study, the author concludes that the success of the entire adaptation process is determined not only by how well thought out and consistent the persons responsible for it will act, but also by the coherence of their teamwork.

Keywords: adaptation, HR manager, personnel, manager, management.

Найм работников – это процесс, который всегда требует затрат, увеличивающихся в несколько раз и становящихся бесполезными в том случае, если принятый работник не сможет пройти испытательный срок и покинет компанию [2]. Продолжением отбора должна стать адаптация. В случае, если адаптация не выстроенный и формализованный процесс, то, согласно исследованиям, много сотрудников увольняются в течение первых нескольких месяцев. Адаптация новичка, исходя из практики управле-

ния и учитывая применяемые в организации методы и инструменты работы с персоналом, может носить управляемый или стихийный характер.

На HR-менеджера и руководителя в процессе организации и осуществления адаптации накладывается равнозначная ответственность, так как работник службы управления персоналом отвечает за социальную адаптацию, а непосредственный руководитель - за профессиональную (или введение в должность). Подобные совместные усилия должны помочь новому сотруднику, особенно молодым специалистам, в новых социально-экономических реалиях максимально быстро преодолеть межличностные и профессиональные проблемы и перейти к стабильной работе [4].

Направленность процесса адаптации на помощь вновь принятому работнику приспособиться к новой обстановке, культуре, коллективу, трудовым процессам имеет целью снижение уровня стресса от смены организации, осуществления деятельности в новой форме удаленной занятости, а также для получения удовольствия от достижения результатов.

Процесс адаптации в организации должен начинаться еще до момента начала работы новичка. Непосредственно до выхода вновь принятого сотрудника на работу необходимо разработать программу адаптации, включающую постановку краткосрочных целей в рамках испытательного срока, а также долгосрочные – на период до года. Немаловажным также является вопрос, связанный с критериями оценки результатов адаптации. В постановке целей необходимо участвовать работнику кадровой службы, линейному руководителю, а также непосредственно работнику, с последним все это можно проговорить еще в процессе найма и соотнести их с его ожиданиями.

Таким образом к основным пунктам программы адаптации стоит отнести вопросы, связанные с:

- ответственные за адаптацию (линейный руководитель, HR-менеджер, наставник и т.д.);
- цели на адаптацию;
- мероприятия для знакомства с производственными процессами, задачами, коллективом;
- примерный план работы новичка в первый рабочий день (первую рабочую неделю);
- даты подведения промежуточных итогов.

При этом необходимо понимать, что подобная программа должна быть гибкой, учитывать не только интересы организации, новичка, но и внешние и внутренние факторы.

Основная задача проведения мероприятий по адаптации – создание условий, которые бы позволили вновь принятому сотруднику понять, что его ждали. В связи с этим необходимо заранее продумать вопросы организации его работы, например, доступ к корпоративным почте, документам, ресурсам, а также помощь в оформлении документов. Также стоит прове-

рить, вся ли информация, необходимая новичку, присутствует в инструкциях, шаблонах и т.д. и насколько она актуальна.

Если у новичка есть возможность посетить отдел кадров организации, то он там может подписать трудовой договор, если же такая возможность отсутствует, то здесь придется общаться через электронную почту при помощи сканов документов и через обычную – для отправки оригиналов [3]. Также заранее необходимо составить график на первый день (неделю) рабочих встреч новичка в формате онлайн для того, чтобы он понимал, с кем, когда и по каким аспектам деятельности необходимо работать.

При подготовке подобного плана-графика целесообразно проводить взаимосвязь между информацией, конечным результатом и конкретными коллегами, способными оказать помощь. При этом стоит учесть перерывы (на обед) между встречами, поскольку в первые дни работы человек получает большой объем новой информации. В процессе обычного формата работы кто-то из коллектива мог бы отвлечь нового сотрудника и пригласить, допустим, на чай. Удаленный формат не дает возможности таких перерывов на отдых, поэтому о них может напомнить календарь.

Вовлечение в рабочие процессы вновь принятого сотрудника можно начать с онлайн встречи с работником кадровой службы, который проводил отбор кандидата и занимался вопросами трудоустройства [1]. К подобной встрече необходимо подготовиться, например разработать презентацию, которая бы позволила раскрыть следующие вопросы:

- история и все самое главное об организации (миссия, цели, культура и т.д.);
- инструменты и принципы работы в компании (какие мессенджеры используются в рабочем процессе, где узнать контакты сотрудников, куда обратиться за необходимой информацией и т.д.);
- корпоративные мероприятия, которые могут проходить как в обычном, так и в дистанционном форматах. Например, в издательстве «Миф» реализуется программа «Неслучайный чай», суть которой заключается в том, что специальная программа случайно выбирает из работников партнера для паузы на кофе и назначает им онлайн встречу, что может стать своеобразной альтернативой встречам и разговорам между коллегами в офисе [6];
- цели на испытательный срок и соответствующие мероприятия (сюда же можно включить план-график на первую неделю работы);
- корпоративные бонусы и привилегии (если таковые есть) и т.д.

Не стоит забывать и о необходимости представления нового сотрудника его коллегам. В рамках дистанционного формата работы это можно сделать, например в виде рассылки информации о новичке по электронной почте или в корпоративных чатах. Чтобы знакомство прошло успешно, целесообразно коротко рассказать о роли и задачах нового сотрудника, включить информацию про экспертизу и знания, а также фотографию. Ин-

интересно было бы, если бы вновь принятый сотрудник написал несколько слов о себе вне работы (про семью, интересы, увлечения и т.д.), что позволило бы быстрее найти единомышленников и близких по духу людей.

Далее необходимо организовать онлайн встречу новичка с непосредственным руководителем, основной задачей которой должно стать максимальное посвящение первого в бизнес-процессы. Руководитель должен рассказать о целях и стратегии работы соответствующего подразделения, а также о роли в нем новичка и его функциональных обязанностях. Также начальник предоставляет доступ к более детальной информации, которая необходима для работы, и материалам для самостоятельного изучения. Проводить подобные встречи во время адаптации необходимо регулярно с заранее определенной периодичностью. В первую неделю их можно организовывать ежедневно в первой половине дня, чтобы была возможность обсудить планы на день, поинтересоваться, как дела и какие вопросы появились за прошлый день. Такая частота проведения встреч особенно в начале работы важна, поскольку в этот период у новичка вопросов, как правило, бывает много, но, в отличие от обычного формата работы в офисе, где можно многое уточнить у коллег, единственным источником их решения является руководитель.

В процессе адаптации необходимо максимально помочь новичку разобраться в производственных процессах, документах, взаимодействии с командой и как можно быстрее стать самостоятельным. При этом вновь принятый сотрудник должен при необходимости задавать любые вопросы, даже самые очевидные, поскольку это поможет быстрее во всем разобраться.

Далее к встречам только с руководителем необходимо добавить встречи с другими коллегами, которые, в свою очередь, расскажут про их часть рабочего процесса. Это позволит вновь принятому работнику составить общее представление о том, как устроена организация и как построены в ней производственные процессы в целом.

Важной составляющей процесса адаптации должна стать обратная связь по процессу и результатам работы. Сделать это можно в трехстороннем формате: обратная связь от новичка, работника кадровой службы и руководителя.

При работе в дистанционном формате необходимо документировать все договоренности по итогам многочисленных рабочих онлайн встреч, и важно, чтобы в этом потоке не потерялась важная информация. Для составления протоколов встреч можно использовать Google Docs [5].

В течение всего процесса адаптации работнику кадровой службы необходимо проводить регулярные встречи с новичком примерно раз в неделю, задачами которых могут стать:

- содействие в решении организационных вопросов (если новичок растерялся – главное подсказать, где посмотреть, у кого спросить, помочь

разобраться);

- психологическая поддержка (поскольку новое место работы, даже замечательное и интересное, может вызвать стресс);

- вовлечение в корпоративную культуру и традиции (новая организация – другие процессы работы и стиль общения, чем те, к которым он, возможно, привык);

- беседы по душам (обсуждение того, что человека в данный момент волнует).

Оценку результатов адаптации можно проводить в несколько этапов. Например, через полтора месяца назначается промежуточная совместная встреча, через три месяца – итоговая. Участвуют в данных онлайн встречах новый сотрудник, его руководитель, кадровый работник и наставник (если он был у этого нового сотрудника).

Промежуточная встреча нацелена на подведение итогов, определение дальнейших целей и шагов, выявление точек роста. В ее процессе необходимо вернуться к тем целям, которые были поставлены в начале, посмотреть, что уже достигнуто, какие получились результаты, какие возникли препятствия, и чем еще возможно помочь сотруднику. Немаловажным остается вопрос о комфортности работы и взаимодействия с коллегами для вновь принятого сотрудника, а также оправдались ли его ожидания от профессиональной деятельности в компании. Также необходимо дать обратную связь и просить новичка рассказать о своих впечатлениях. Таким образом можно получить общую картину происходящего в процессе адаптации.

Финальная встреча, которая может пройти, например, по итогам трех месяцев работы, должна стать решающей в определении успешности прохождения адаптации. В случае успешного прохождения испытательного срока, не стоит ставить точку, необходимо проговорить дальнейшие цели, шаги и точки роста, таким образом превратив дальнейшие встречи из адаптационных в формат встреч по развитию.

Не стоит забывать про критерии успешной адаптации. Можно использовать оценку по трем уровням коммуникации: уровень «Я»; уровень «Мы»; уровень «Организация» [7].

Так, первый уровень предполагает формирование у новичка понимания и принятия своей роли в компании, успешного прохождения вводного обучения, то есть его включения в процессы и цели, и чувства, что ему нравится работать в организации, в том числе и удаленном формате. Второй уровень подразумевает, что новый сотрудник удовлетворен коллективом и руководителем. А третий – что он разделяет цели компании и организационную культуру.

Успех всего процесса адаптации будет определяться тем, насколько продуманно и последовательно будут действовать лица, которые отвечают за него, от слаженности их командной работы. Чтобы адаптация была эф-

фективна, необходимо затратить немало ресурсов, как человеческих, так и материальных, использовать совокупность современных инструментов и технологий, позволяющих убрать барьеры, препятствующие скорейшему вхождению новичка в коллектив. В то же время исследование опыта многих компаний показало, что и сам процесс, и его конечные цели – снижение текучести кадров, создание привлекательного имиджа организации на рынке труда – являются стратегически значимыми, особенно в условиях возрастания масштабов дистанционной формы занятости.

Литература

1. Брага И.В., Шолотонова Е.С. Системное развитие карьеры HR-специалистов // Друkerовский вестник. 2020. № 1 (33). – С. 216-222.
2. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Повышение эффективности деятельности персонала на основе совершенствования способов его привлечения // Друkerовский вестник. 2019. № 5. – С. 172-178.
3. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Повышение эффективности работы персонала в условиях глобальной нестабильности с помощью модели успешного поведения // Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего / Материалы X международной научно-практической конференции. – Москва, 2020. – С. 91-94.
4. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Управление адаптацией персонала организации: институциональный подход // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2017. № 2. – С. 99-105.
5. Желтенков А.В., Афанасьева А.Ю. Управление трудовыми ресурсами. Учебное пособие. – М.: ИИУ Московского государственного областного университета, 2011. – 112 с.
6. Колмогорова Е. Адаптация новых сотрудников на удалёнке: опыт издательства «МИФ» [Электронный ресурс]. URL: <https://korolev.hh.ru/article/27494> (дата обращения 13.12.2020).
1. Матюнин Л.В., Чекан А.А. Повышение эффективности развития персонала организации через развитие поликомпетенций // Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития: Сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева. 2019. – С. 86-91.

Поступила в редакцию

06.02.2021

Истратий Анна Юрьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление персоналом» Московского государственного областного университета, Московская область, г. Мытищи, Россия.

Istratiy Anna Yu. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Personnel Management, Moscow State Regional University, Mytishchi, Russia.

Россия, 141014, г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, 24
24, Vera Voloshina str., Mytishchi, 141014, Russia
e-mail: anna_2712@bk.ru