

**Е. Н. ПОЛОВЦЕВА**

начальник отдела обучения и развития
Управления государственной службы
и кадров Правительства Москвы

E. N. POLOVTSEVA

Head of Training and Development Division
of PA and HR Department of Moscow Government

Адаптация сотрудников: новый сервис в кадровой работе Правительства Москвы

Adaptation of Personnel: a New Service in Moscow Government's HR Activities

Организациям, входящим в состав Правительства Москвы, сегодня доступен новый кадровый сервис, дающий преимущество на рынке труда среди других работодателей. Сервис адаптации новых сотрудников осуществляется дистанционно и особенно удобен тем, что заказчик получает всестороннюю помощь и на этапе внедрения, и во время пользования. Сервис включает инструменты как для адаптации работника (трек адаптации), так и для поддержки руководителя. Сейчас готовится к запуску система инструментов оценки, которая позволит проводить мониторинг эффективности адаптации. Идет работа по созданию вариантов трека для разных категорий сотрудников, например, тех, кто перешел из других структур власти и уже имеет опыт госслужбы, либо тех, кто возвращается на рабочее место из отпуска по уходу за ребенком. Новый кадровый сервис обеспечивает сохранение и развитие единой кадровой политики в пределах структур Правительства Москвы, поддерживая его имидж надежного и современного работодателя на рынке труда.

Organizations that make part of Moscow Government are now in possession of a new HR service, which provides them an edge over other employers in the labor market. The adaptation service for new employees is accessible in the remote mode and is particularly comfortable due to comprehensive assistance to customers at the implementation phase and beyond. The service is complete with both implements for employee's adaptation (adaptation track) and instruments of support to his or her principle. Preparations are under way to launch a system of assessment instruments, which will make it possible to carry out adaptation efficiency monitoring. Works are in train to design track options for various categories of employees, such as those coming from other branches of power structures ready with civil service exposure, or those coming back to their jobs from a maternity leave. The new HR service ensures continued and ongoing uniform HR policy across the board within Moscow Government structures keeping up its image of a reliable and advanced employer in the labor market.



Ключевые слова: кадровые сервисы, трек адаптации, Правительство Москвы.

Key words: HR services, adaptation track, Moscow Government.

Для цитирования: Половцева Е. Н. Адаптация сотрудников: новый сервис в кадровой работе Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 1. С. 46–51.

For citation: Polovtseva E. N. Adaptation of Personnel: a New Service in Moscow Government's HR Activities. *MGUU Herald*, 2021, no. 1, pp. 46-51. (In Russ.).

Процесс адаптации – следующий этап работы с персоналом после приема. Первое впечатление об организации, возникающее у нового сотрудника, а значит, его эмоциональный настрой, зависит именно от того, как его встречают, как помогают освоиться в команде. Адаптация позволяет создать единое информационное поле для всего коллектива, сформировать понятную, предсказуемую, безопасную среду для нового сотрудника. Время достижения им максимальной эффективности заметно сокращается – в компаниях, где системно применяют техники адаптации, продуктивность выше на 54% [5]. Таким образом, адаптация должна быть обязательным элементом работы с персоналом: она способствует развитию управленческой культуры, а также помогает серьезно сократить издержки при приеме на работу.

Организации, входящие в систему госуправления Москвы, сегодня находятся в условиях высокой конкуренции на рынке труда. Хорошо отлаженный механизм адаптации сотрудников может стать важным преимуществом в соперничестве за лучшие кадры [2]. Во всех городских органах власти адаптация новых сотрудников, безусловно, существовала и раньше. Однако зачастую она носила не системный характер и не решала задачи оперативного включения новых сотрудников в продуктивную трудовую деятельность. Кроме того, в HR-сфере отсутствовали такие технологичные инструменты, какие есть сегодня, а отношение к данному направлению работы было неоднородным. До сих пор среди органов исполнительной власти города есть такие, которые уделяют процессу адаптации должное внимание, и такие, кто занимается им формально, что ведет к снижению привлекательности Правительства Москвы как работодателя. В итоге перед командой проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» была поставлена важная задача – создание единого под-

хода к процедуре адаптации. Решением ее стала разработка кадрового сервиса адаптации, который, с одной стороны, стандартизирует процедуру, а с другой стороны, учитывает специфику каждого органа власти.

В декабре 2020 г. был запущен в работу главный инструмент процедуры адаптации новых сотрудников – электронный образовательный трек «Центр управления адаптацией»¹. Он представляет собой основу сервиса поддержки нового сотрудника в первые три месяца работы и обеспечивает всей необходимой информацией новых сотрудников, в первую очередь тех, кто впервые пришел на государственную гражданскую службу. Участник трека осваивает три модуля: «Я на госслужбе», «Я в команде» и «Я в Москве» – и затем может перейти к четвертому модулю – «Я в Правительстве Москвы» и подтвердить усвоение полученных знаний.

Один из важнейших модулей трека – «Я на госслужбе». В нем содержится информация, необходимая сотруднику, чтобы понять специфику госслужбы (например, что такое контрольное поручение и как с ним работать). Каждый госслужащий должен знать Закон города Москвы от 26.01.2005 № 3 «О государственной гражданской службе города Москвы» [1], поскольку статус государственного гражданского служащего накладывает определенные ограничения. Очевидно, что сотрудникам, не имеющим юридического образования, сложно за короткий срок изучить закон полностью. Поэтому курс рассчитан на то, чтобы помочь новому сотруднику разобраться в специфике функционала и ограничениях, которые законодательство накладывает на деятельность госслужащего. В содержание курса также входят материалы о противодействии коррупции, описание структуры Правительства Москвы, ключевых подразделений. В такой форме образовательный трек дает ориентиры для работы в органах власти города Москвы.

В деятельности каждого органа власти есть свои нюансы, о которых нужно узнать новому

¹ См. об образовательных треках для кадров Правительства Москвы: Фивейский В. Ю. Университет находит и разрабатывает лучшие HR-технологии для кадровой работы Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 3–9. – Прим. ред.

сотруднику. Поэтому трек адаптации можно изменять так, чтобы он учитывал особенности работы в конкретном органе власти. В трек можно включить изучение определенных документов, подлежащих ознакомлению в первую очередь. Например, существуют подразделения, где принят регламент корректного разговора по телефону, который должны знать все сотрудники.

Трек адаптации можно изменять так, чтобы он учитывал особенности работы в конкретном органе власти

Отдельное внимание уделяется изучению структуры органа власти – ему соответствует первый элемент в персонализированном пакете материалов трека (рис. 1). Особенностью этого этапа является уход от формальной схемы описания подразделений. Новому сотруднику бывает трудно сразу разобраться в специфике взаимодействий внутри коллектива, поэтому используется краткая и доступная форма характеристики зон ответственности отделов. Так намного проще понять, чем занимаются коллеги,

и представить весь механизм работы органа исполнительной власти.

Второй элемент пакета материалов трека, создаваемый для конкретного органа власти (заказчика), – это «Книга нового сотрудника». Она сделана в формате лонгрида² и содержит подробные ответы на самые частые вопросы, например, об оформлении больничного листа, об условиях работы, в том числе об обеденном перерыве и ближайших точках общественного питания, об оформлении пропуска для посетителей и др. «Книга нового сотрудника» будет полезна для всех, кто работает в организации, поэтому ее рекомендуется разместить на сервере организации и открыть к ней свободный доступ любому работнику. Если такой технической возможности нет, то в рамках сервиса адаптации доступ к книге будет предоставлен по специальной ссылке.

Третий элемент – видеоприветствие руководителя органа власти. Такой прием способствует вовлечению нового сотрудника в корпоративную культуру, поскольку дает возможность поприветствовать его лично, задать позитивный настрой, рассказать о целях и задачах, стоящих перед органом власти.

РИС. 1

Схема кадрового сервиса адаптации новых сотрудников



² От англ. *long read* («долгое чтение»), современная литературная форма, объемный текст, чаще всего образовательного характера, сопровождаемый иллюстрациями, мотивирующими к чтению. – Прим. ред.

Помимо трех названных базовых элементов пакета материалов для трека адаптации, которые создаются по запросу заказчика, по желанию сюда можно включить и дополнительные элементы.

В структуру трека входят разделы, посвященные взаимодействию с командой и с руководителем, – отдельный модуль «Я в Москве». Здесь содержится информация о городе, его истории, руководителях и их достижениях. Знакомство с этими материалами позволяет новому сотруднику влиться в команду Правительства Москвы, почувствовать причастность к ее успехам, к работе на благо города.

Прохождение трека рассчитано на три месяца – на весь период адаптации, и в нем предусмотрены контрольные точки. Даже если кто-то осваивает трек быстрее, некоторые этапы, например опросы, будут доступны только в определенное, ранее запланированное время. После прохождения трека сотрудник не теряет доступ к ресурсам, и, если у него возникают вопросы, он всегда может вернуться к материалам, которые помогут получить необходимые ответы.

Процесс адаптации – это не только самостоятельное освоение курса, но и взаимодействие с коллегами, с внутренними кадровыми службами и, конечно, с непосредственным руководителем [3]. Поэтому в рамках кадрового сервиса также предлагается внедрение наставничества как эффективной техники адаптации сотрудников. Сервис предусматривает сопровождение руководителя и наставника в течение всего периода адаптации. Им обоим предоставляется информация о том, как нужно правильно встретить нового члена коллектива, как провести первую встречу и рассказать о целях, задачах, критериях эффективности работы в подразделении. Невнимание к подобного рода беседам в дальнейшем может создавать проблемы в понимании сотрудником своих задач и оценке результатов [4]. Чтобы избежать таких рисков, рекомендуется в заданных реперных точках в течение периода адаптации уделять достаточное время обсуждению работы нового сотрудника – обычно это нужно делать в первые дни после его вступления в должность, в сере-

Трек адаптации поможет сотруднику:

- получить психологическую поддержку в первые три месяца – преодолеть стресс, проявить инициативу, пообщаться с руководителем и т. д.
- определить задачи на период адаптации
- изучить необходимое законодательство о госслужбе
- изучить структуру организации
- почувствовать причастность к команде Правительства Москвы
- найти ответы на основные кадровые и организационные вопросы
- обращаться за помощью в случае возникновения проблем в профессиональной сфере

дине периода адаптации и по ее завершении (через три месяца). Более частые встречи, несомненно, приветствуются, что отражено в материалах для руководителя и наставника, но три указанные встречи являются обязательными для всех.

Для того чтобы помочь руководителю в его деятельности по адаптации нового сотрудника, был разработан специальный онлайн-курс, который приурочен к дате выхода подчиненного на работу. В нем присутствуют материалы о том, как провести встречу, как поставить задачи, приведены конкретные примеры ситуаций и шаблоны фраз, подходящие для беседы. При запуске сервиса осуществляется интерактивная поддержка со стороны тьютора: он постоянно находится на связи с руководителем, чтобы дать необходимую консультацию. Сходная поддержка запланирована и для наставников – ключевых участников процесса адаптации в конкретном подразделении, поскольку они хорошо знакомы с нюансами работы на местах и могут поделиться своими знаниями. Помимо этого, наставники на правах опытных сотрудников способны прививать новым сотрудникам корпоративные ценности.

В структуру трека входят разделы, посвященные взаимодействию с командой и с руководителем

В момент трудоустройства нового работника и в первые дни его пребывания в коллективе очень многое зависит от сотрудников кадровой службы. Чтобы помочь им быстро и качественно решать

Примеры автоматизированных чек-листов для кадровых специалистов

	До выхода нового сотрудника
■	Информационное письмо новому сотруднику со списком документов для оформления, адресом места работы, подтверждением даты выхода на работу
■	Состав рабочего места сотрудника: мебель, компьютер, телефон
■	Создание адреса электронной почты
■	Настройка учетной записи
■	Заявка на подключение к СЭДО
■	Подключение к сетевым папкам и общим ресурсам
■	Письмо руководителю (наставнику)
■	Письмо коллегам о дате выхода нового сотрудника на работу
■	Заказ пропуска на период до выдачи удостоверения
	В день выхода нового сотрудника
■	Приветственное письмо и приглашение на трек адаптации
■	Обеспечение канцтоварами

свои задачи, запланирован специальный автоматизированный чек-лист (рис. 2). Он позволяет оптимизировать управление процессом адаптации и подготовкой к выходу сотрудника на рабочее место: создавать автоматические заявки в технические и хозяйственные службы, направлять письма коллегам, отслеживать процесс подготовки.

Работа по развитию сервиса адаптации продолжается. В центре внимания – учет различий между категориями новых сотрудников

Важно вести мониторинг эффективности процесса адаптации. В настоящее время разрабатывается система оценки, с помощью которой можно будет получать нужные сведения для контроля результатов опросов, анализа интервью при увольнении.

Сегодня работа по развитию сервиса адаптации продолжается. В центре внимания – учет различий между категориями новых сотрудников и уточнение специфики трека в зависимости от категории. Нередко у специалиста на момент трудоустройства имеется опыт госслужбы, и он знаком с ее особенностями. Количество таких работников велико, поскольку многие меняют место работы, оставаясь при этом в структуре Правительства Москвы. Для них базовый трек адаптации необходимо откорректировать, сделать более специфичным, поскольку основы им уже известны.

В 2020 г. в самостоятельную категорию были выделены сотрудники, выходящие из отпуска по уходу за ребенком. Эти сотрудники не являются новыми в прямом смысле слова, но вместе с тем должны привыкнуть к прежнему режиму труда, вспомнить функционал, принять нововведения. Среди государственных гражданских служащих в Москве достаточно велика доля женщин-матерей, поэтому городу очень важно учесть их потребности в адаптации при выходе на работу. Запуск трека для таких сотрудников запланирован на 2021 г. Большая часть подготовительной работы уже проведена.

Сегодня команда проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» взаимодействует с шестью новыми заказчиками – органами исполнительной власти города Москвы: Департаментом предпринимательства и инновационного развития, Департаментом торговли и услуг, Департаментом культурного наследия, Комитетом общественных связей, Объединением административно-технических инспекций и Главным контрольным управлением. Треки настраиваются под запрос заказчика, к ним подбираются материалы и методологии наставничества. Все названные структуры уже являются пользователями кадровых сервисов Правительства Москвы³ и добавляют новый продукт в свой пакет услуг.

С заказчиками команда проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» сотрудни-

³ См.: Власова К. А. Кадровые сервисы Правительства Москвы: создаем эффективные команды будущего // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 10–17. – Прим. ред.

чают по двум направлениям. Первое – сервисный подход, когда орган исполнительной власти отбирает базовые элементы трека и настраивает их под свои потребности. Во-вторых, существует процессный подход, при котором разработчик сервиса активно ищет новых заказчиков и отвечает за выполнение кадровых процедур, соответствующих кадровой политике Правительства Москвы. В этом случае следует разъяснять необходимость эффективной адаптации и предлагать образовательный трек в его универсальном виде всем органам исполнительной власти, даже тем, кто пока не готов внедрять сервис полностью. Преимущество данного подхода в том, что он помогает сохранять единое поле работы с кадрами в пределах Правительства Москвы как системы организаций. Тем структурам, которые давно и успешно реализуют технологию адаптации, можно предложить дополнения, если они им нужны.

Безусловно, ответственность за включение нового сотрудника в рабочий процесс в основном лежит на непосредственном руководителе. Важно, чтобы он понимал, как велика его роль в адаптации нового сотрудника, уделял ему внимание и помогал, несмотря

Грамотно выстроенная процедура адаптации – это снижение уровня стресса, связанного с изменениями в карьере, быстрое освоение нового функционала и ощущение единства с командой

на загруженность. Можно делегировать эту функцию заместителю или наставнику, однако без вовлеченности руководителя процесс будет менее эффективным. Описанный сервис адаптации помогает лидерам команд понять, каковы реальные потребности их новых сотрудников в первые недели после трудоустройства, а удобные инструменты позволяют управлять их адаптацией и в конечном итоге повысить результативность коллектива. Для самого подчиненного грамотно выстроенная процедура адаптации – это снижение уровня стресса, связанного с изменениями в карьере, быстрое освоение нового функционала и ощущение единства с командой. Для Правительства Москвы единые приоритеты, стратегия и тактика работы с персоналом гарантируют репутацию надежного и современного работодателя, дающего возможность сотрудникам развиваться вместе с городом.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Закон города Москвы от 26.01.2005 № 3 (ред. от 25.11.2020) «О государственной гражданской службе города Москвы». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Володина Н. В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы. Москва: Эксмо, 2009. 238 с.
3. Иванова С. Кандидат. Новичок. Сотрудник: комплексная типология метапрограмм в управлении. М.: Альпина Паблшер, 2020. 185 с.
4. Парслоу Э., Лидхем М. Коучинг и наставничество. Практические методы обучения и развития. М.: Библос, 2021. 448 с.
5. Rogers B. Is Onboarding The New HR Secret For Company Success? // Forbes. 25.01.2019. URL: <https://www.forbes.com/sites/brucerogers/2019/01/25/is-onboarding-the-new-hr-secret-for-company-success/> (дата обращения: 11.12.2020).

REFERENCES

1. Moscow Law of 26.01.2005 no. 3 (as amended on 25.11.2020) "On State Civil Service of the City of Moscow". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. Volodina N. V. *Personnel Adaptation: Russian Experience in Building an Integrated System*. Moscow: Eksmo Publ., 2009. 238 p. (In Russ.).
3. Ivanova S. *Candidate. Beginner. Employee: A Comprehensive Typology of Metaprograms in Management*. Moscow: Alpina Publisher Publ., 2020. 185 p. (In Russ.).
4. Parsloe E., Leedham M. *Coaching and Mentoring: Practical Techniques for Developing Learning and Performance*. Kogan Page Publishers, 2016. 352 p.
5. Rogers B. Is Onboarding The New HR Secret For Company Success? *Forbes*, 25.01.2019. Available at: <https://www.forbes.com/sites/brucerogers/2019/01/25/is-onboarding-the-new-hr-secret-for-company-success/> (accessed: 11.12.2020).