

<https://doi.org/10.52944/PORT.2023.53.2.006>

Научная статья



# Введение профильных сотрудников в IT-компанию: ключевые управленческие процессы, критерии эффективности

**И. Н. Дроздов** ✉, **А. Н. Осипова**Дальневосточный федеральный университет,  
Владивосток, Российская Федерация

✉ stat.abc@mail.ru

## Аннотация

**Введение.** Актуальность данного исследования обусловлена дефицитом кадров профильных сотрудников в IT-сфере. Вместе с тем, как показывает практика небольших стартапов и крупных IT-компаний, более острой управленческой проблемой является неэффективность мероприятий, направленных на удержание вновь принятых на работу профильных квалифицированных сотрудников, способных внести значимый вклад в повышение конкурентоспособности организации. Пик увольнений таких сотрудников приходится на этап введения их в компанию.

**Цель** – выявить и описать ключевые управленческие процессы, позволяющие обеспечить успешное введение новых профильных сотрудников в IT-компанию, а также критерии эффективности этих процессов.

**Методы.** Вторичный анализ результатов эмпирических исследований, контент-анализ научных публикаций и тематических интернет-ресурсов.

**Результаты.** Установлено, что процесс введения новых сотрудников в организацию включает в себя два ключевых сопутствующих и взаимодополняющих управленческих подпроцесса: адаптацию и испытательный срок. Описаны критерии эффективности ключевых управленческих процессов, обеспечивающих успешное введение новых профильных сотрудников в IT-компанию.

**Научная новизна.** Выявлены и описаны ключевые взаимосвязанные и взаимодополняющие управленческие процессы введения новых профильных сотрудников в IT-компанию, а также критерии их эффективности.

**Практическая значимость.** Результаты исследования могут быть использованы руководителями компаний и специалистами по подбору и адаптации персонала.

**Ключевые слова:** адаптация персонала, управление персоналом, кадровый менеджмент, кадровый дефицит, испытательный срок, IT-специалист, IT-компания

**Для цитирования:** Дроздов И. Н., Осипова А. Н. Введение профильных сотрудников в IT-компанию: ключевые управленческие процессы, критерии эффективности // Профессиональное образование и рынок труда. 2023. Т. 11. № 2. С. 97–105. <https://doi.org/10.52944/PORT.2023.53.2.006>

Статья поступила в редакцию 11 мая 2023 г.; поступила после рецензирования 3 июня 2023 г.; принята к публикации 6 июня 2023 г.

© Дроздов И. Н., Осипова А. Н., 2023

Original article

## Introduction of specialised employees into an IT company: key management processes, performance criteria

Igor N. Drozdov ✉, Aiyyna N. Osipova

Far Eastern Federal University,  
Vladivostok, Russian Federation

✉ stat.abc@mail.ru

### Abstract

**Introduction.** The relevance of this study stems from the observed tendency in the labour market, where there is a shortage of specialised personnel in the IT field. Simultaneously, the practice of small start-ups and large IT companies reveals that a more acute management issue is the inefficiency of measures aimed at retaining newly hired specialised and qualified employees who would meet professional requirements and contribute significantly to enhancing the competitiveness of the organisation. The peak of employee layoffs occurs during their onboarding stage.

**Aim.** To identify and describe the key management processes that facilitate the successful onboarding of specialised employees into an IT company, as well as to establish criteria for assessing the effectiveness of implementing these processes.

**Methods.** Among the methods used were: secondary analysis of empirical research results, content analysis of scientific publications and specialised articles in open Internet sources.

**Results.** The significance of adopting a systematic and integrated approach to implementing the process of onboarding and retaining new specialised employees in an IT company is indicated. It is established that the process of integrating specialised employees into the organisation comprises two essential and interrelated managerial sub-processes: adaptation and probation. The criteria for assessing the effectiveness of key management processes that ensure the successful onboarding of specialised employees into an IT company are described.

**Scientific novelty.** The scientific novelty of the research lies in the highlighted key interrelated and complementary management processes of onboarding specialised employees into an IT company, as well as the criteria for their effectiveness that are identified and described.

**Practical significance.** The results of the study can be used by managers and specialists who ensure the processes of attracting and retaining specialised employees in an IT company.

**Keywords:** personnel adaptation, personnel management, personnel shortage, probationary period, IT specialist, IT company

**For citation:** Drozdov, I. N., Osipova, A. N. (2023). Introduction of specialised employees into an IT company: key management processes, performance criteria. *Vocational Education and Labour Market*, 11 (2), 97–105. <https://doi.org/10.52944/PORT.2023.53.2.006>

Received May, 11 2023; revised June 3, 2023; accepted June 6, 2023.

## Введение

Современные IT-компании нередко сталкиваются с проблемами привлечения специалистов, соответствующих предъявляемым требованиям. Во многом это связано с дефицитом профильных квалифицированных специалистов<sup>1</sup>. Неблагоприятная кадровая ситуация усугубляется чрезмерной длительностью процесса найма IT-специалистов из-за неэффективной организации этого процесса (Володина, 2009). Однако, как показывает практика как небольших стартапов, так и крупных IT-компаний, еще более острой управленческой проблемой является неэффективность мероприятий, направленных на удержание вновь принятых на работу профильных сотрудников, соответствующих профессиональным требованиям и способных внести значимый вклад в повышение конкурентоспособности организации<sup>2</sup>.

Процесс введения нового профильного сотрудника в организацию – один из самых важных управленческих процессов. От него зависит, как быстро новый сотрудник погрузится в работу, а самое главное, захочет ли он остаться в организации и эффективно трудиться на ее благо.

Уход новых сотрудников снижает человеческие активы IT-компаний, приводит к потере инвестиций в их поиск, привлечение, обучение. Уход ценного IT-специалиста с последующим поиском и наймом другого обходится дороже, чем его удержание. Поэтому целесообразнее внедрять и совершенствовать управленческие инструменты, позволяющие удерживать принятых на работу сотрудников.

Существует множество управленческих инструментов удержания вновь принятых сотрудников: создание комфортной рабочей среды, диджитализация и геймификация рабочих процессов, возможность повышения квалификации, карьерный рост, гибкий рабочий график (в том числе возможность удаленной работы), различные виды доплат и надбавок, расширенный полис ДМС и т. д. (Кукушкина, Иванова, 2018; Рубцова и др., 2022; Смирнова, 2020; Щукина, Черникова, 2021).

Процесс привлечения и удержания IT-специалистов осложнен еще тем, что в IT-компаниях зачастую устраиваются на работу представители поколения «Z», для которых цифровые сервисы и технологии являются неотъемлемой частью их жизни (Аксенова, Тчанникова, 2021; Дроздов, Лю, 2022).

Большинство перечисленных выше инструментов ориентированы на долгосрочное взаимодействие с сотрудниками, тогда как пик увольнения новых сотрудников приходится на этап введения их в компанию, когда руководство проверяет профессиональную пригодность нового сотрудника, а новичок, в свою очередь, оценивает соответствие его ожиданий возможностям, которые ему предоставляет компания. По сути, увольнения в период «первичного введения» новых сотрудников в организацию во многом связаны с результатами взаимооценок.

<sup>1</sup> Кадровый дефицит на рынке IT и как его преодолеть: данные, инструменты, опыт HR-команды. <https://vladivostok.hh.ru/article/30533?ysclid=lfus7rc4wm481416891>

<sup>2</sup> Екатерина Никитина. Как в IT решают проблемы с наймом персонала. Четыре подхода к решению задачи. <https://clck.ru/33uT4h>

Соответственно, если управленческие процессы, направленные на введение новых сотрудников в организацию, приводят к большому числу увольнений на этапе «первичного введения» в должность, то управленческие подходы, ориентированные на долгосрочное взаимодействие с персоналом, окажутся заведомо неэффективными.

В контексте обозначенной проблематики была определена цель исследования – выявить и описать ключевые управленческие процессы, позволяющие обеспечить успешное введение новых профильных сотрудников в IT-компанию, а также критерии эффективности реализации данных процессов.

## Методы

В работе использовались следующие методы: вторичный анализ результатов эмпирических исследований, контент-анализ научных публикаций и тематических интернет-ресурсов.

Исследование проводилось в два этапа.

На первом этапе необходимо было установить и описать взаимосвязанные и взаимодополняющие процессы в области управления человеческими ресурсами, позволяющие обеспечить эффективное введение новых профильных сотрудников в IT-компанию.

Второй этап был направлен на выявление, анализ и выделение критериев эффективности управленческих процессов, обеспечивающих введение новых профильных сотрудников в IT-компанию.

Исследование реализовано в рамках социально-психологического подхода к управлению персоналом, представленного в научных работах Т. Ю. Базарова (2023) и его последователей (Булгаков, Кидинов, 2016).

## Результаты и обсуждение

### *Взаимосвязанные управленческие процессы введения новых профильных сотрудников в организацию*

В современной литературе отсутствует четкое определение понятия «введение нового сотрудника в организацию». В отдельных публикациях приводится трактовка близкого по смыслу «введения сотрудников в должность», представляющего собой «совокупность процедур, направленных на ускорение освоения новым сотрудником работы, сокращение периода адаптации, помощь в установлении контактов с коллегами» (Волкова, 2019).

Традиционно этот процесс «введения сотрудников» рассматривается как комплекс целенаправленных мероприятий, предназначенных исключительно для обеспечения эффективной адаптации нового персонала, оставляя за пределами внимания процедуру испытательного срока, который сопряжен с процессом адаптации и регламентируется положениями законодательства (Зайцева, 2011). Следует заметить, что такое понимание испытательного срока обедняет и формализует его содержание, отодвигая на второй план его основное назначение – проверку пригодности нового сотрудника к выполнению работы (в определенный период

времени и с учетом специфики деятельности в конкретной должности и субкультуры организации).

Большинство же ведущих российских специалистов в области управления персоналом как в рамках экономического подхода (Кибанов, Ивановская, 2020), так и с позиций социально-психологического подхода (Базаров, 2023), не рассматривают адаптацию и испытательный срок как сопутствующие и взаимодополняемые процессы.

Соответственно, остается без должного внимания вопрос увязывания процедуры социально-психологической адаптации новых сотрудников к специфике профессиональной деятельности и социальной субкультуры (предполагающей реализацию достаточно энергоемкой и долговременной управленческой деятельности с высокой степенью вовлеченности ключевых должностных лиц организации) с процессом и результатами прохождения испытательного срока «новичками». Вместе с тем во многих компаниях значительное количество новых сотрудников выбывает из организации буквально в течение первого месяца трудовой деятельности, причиной чему является отсутствие комплексного подхода к управлению человеческими ресурсами (в том числе в контексте социально-психологической «взаимовязки» таких сопутствующих и взаимодополняемых процессов, как адаптация и испытательный срок). Московские экономисты А. Я. Кибанов и Л. В. Ивановская, раскрывая научно-методические вопросы управления персоналом с позиции экономического подхода, также не фокусируют внимание на значимости обеспечения взаимодополняемости процессов адаптации и испытательного срока как ключевых элементов системно выстроенного процесса введения новых сотрудников в организацию (Кибанов, Ивановская, 2020).

Фокусировка управленческой деятельности на комплексном системном подходе к реализации ресурсоемких процессов адаптации и испытательного срока позволяет избежать неоправданных издержек (временных, материальных, финансовых и др.).

Зачастую и у руководителей организаций нет системного понимания взаимосвязанности и взаимодополняемости данных управленческих процессов, отличия которых заключается в направленности: испытательный срок подразумевает «профессионализацию» сотрудника, адаптация же затрагивает и социализацию (Моисеева, 2018).

В рамках данного исследования «процесс введения нового сотрудника в организацию» будет рассматриваться как деятельность, предполагающая системную и комплексную реализацию таких ключевых сопутствующих и взаимодополняемых подпроцессов, как адаптация и организация испытательного срока.

Для того чтобы установить, насколько качественно организован процесс введения нового сотрудника в организацию, важно ориентироваться в критериях оценки эффективности данного процесса.

Сопутствующими критериями эффективности процесса управления на этапе введения новых сотрудников в организацию (с акцентом на его удержание) являются:

- уровень удовлетворенности руководства выполнением профессиональных задач новыми сотрудниками;

- уровень удовлетворенности коллег и подчиненных неформальным взаимодействием с новыми сотрудниками,
- средний срок адаптации персонала;
- количество сотрудников, покинувших компанию в период адаптации;
- удовлетворенность условиями труда и рабочим местом;
- соответствие ценностей сотрудника корпоративным ценностям и субкультуре организации;
- процент выполнения конкретных задач новым сотрудником;
- количество выполненных работ;
- своевременность выполнения поставленных задач;
- соблюдение регламентов взаимодействия;
- соблюдение стандартов разработки;
- качество взаимодействия по задачам и др.

Грамотная организация испытательного срока для новых сотрудников (с использованием критериев оценки эффективности данного процесса) помогает понять, насколько сотрудник соответствует профессиональным требованиям.

### Заключение

Отсутствие общепринятого определения такого понятия, как «введение нового сотрудника в организацию», позволяет наполнять его различным по объему содержанием. Чаще под этим понимается исключительно адаптационный процесс и упускается такой важный компонент, как испытательный срок, который должен проходить параллельно с адаптацией. Только сопряжение этих двух компонентов позволяет реализовать комплексный системный подход к процессу введения нового сотрудника в организацию.

Для того чтобы установить, насколько качественно организован управленческий процесс введения нового профильного сотрудника в IT-организацию, важно знать количественные и качественные критерии оценки эффективности данного процесса и владеть инструментами его оценивания.

Дальнейшим направлением исследования является определение и описание подходов и практик введения новых профильных сотрудников в IT-компанию в условиях «офисной», «удаленной» (дистанционной) и «смешанной» деятельности с учетом личностных характеристик соискателей (особенно представителей поколения «Z»).

### Список литературы

1. Аксенова Т. А., Тчанникова А. А. Особенности привлечения и удержания персонала поколения Z // Инновационная наука. 2021. № 12-2. С. 38–40.
2. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2023. 381 с.
3. Булгаков А. В., Кидинов А. В. Психология внутригрупповых отношений и межгрупповой адаптации в организациях. Тамбов: Издательство Першина Р. В., 2016. 398 с.

4. Волкова А. В. Адаптация персонала // Форум молодых ученых. 2019. № 1-1(29). С. 756–761.
5. Володина Н. В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы: монография. М.: Эксмо, 2009. 238 с.
6. Дроздов И. Н., Лю В. Цифровизация управления человеческими ресурсами в бизнес-организации: значимость и актуальные направления // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 6. С. 2433–2444. <https://doi.org/10.18334/ce.16.6.114781>
7. Зайцева Т. В. Введение вновь нанятых сотрудников в организацию и в должность // Государственное управление. Электронный вестник. Декабрь 2011. Вып. 29. [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/29\\_2011zajceva.htm](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/29_2011zajceva.htm)
8. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие. М.: РГ-Пресс, 2020. 64 с.
9. Кукушкина О. Ю., Иванова Н. И. Оценка персонала как способ удержания высококвалифицированных кадров // Казанский экономический вестник. 2018. № 2 (32). С. 64–73.
10. Лук Т. Н, Ершова И. Г. Критерии эффективности адаптации персонала в организации // Актуальные проблемы развития социально-экономических систем: теория и практика: Сб. научн. ст. по мат-лам 12-й Межд. науч.-практ. конф., Курск, 27 мая 2022 г. Юго-Зап. гос. ун-т, 2022. С. 228–231.
11. Моисеева Д. А. Проблема адаптации персонала в организации // Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления: Мат-лы XIII межд. науч.-практ. конф. Курск: Университетская книга, 2018. С. 157–159.
12. Рубцова М. С., Выборнова К. С., Ткаченко И. К. Удержание персонала в условиях конкуренции // Инновационная наука. 2022. № 1-1. С. 18–20.
13. Смирнова М. Е. Геймификация как способ мотивации и удержания персонала // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 7. С. 127–135. <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-7-127-135>
14. Фурсов М. А. Показатели эффективности первичной адаптации к трудовой деятельности // Гуманитарный научный журнал. 2018. № 1-1. С. 145–150.
15. Щукина Д. В., Черникова В. Е. Well-Being программа как современное направление в области удержания персонала в компании // Деловой вестник предпринимателя. 2021. № 4 (2). С. 87–90. <https://doi.org/10.24412/2687-0991-2021-11202>
16. Яценко Е. А. Оценка эффективности адаптации персонала в Малоистокском ЛПУМГ – филиале ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» // Human Progress. 2018. Т. 4. № 3. [http://progress-human.com/images/2018/Tom4\\_3/Yatsenko.pdf](http://progress-human.com/images/2018/Tom4_3/Yatsenko.pdf)

## References

- Aksenova, T. A., & Tchannikova, A. A. (2021). Features of attracting and retaining Generation Z personnel. *Innovative Science*. 12-2, 38–40. (In Russ.)

- Bazarov, T. Yu. (2023). *Psikhologiya upravleniya personalom: uchebnik i praktikum dlya vuzov* [Psychology of personnel management: textbook and workshop for universities]. URAT. (In Russ.)
- Bulgakov, A. V., & Kidinov, A. V. (2016). *Psychology intragroup and intergroup relations in organizations to adapt*. Pershin R.V. Publishing House. (In Russ.)
- Drozдов, I. N., & Liu, W. (2022). Digitalization of human resource management in a business organization: significance and current directions. *Creative Economy*, 16 (6), 2433–2444. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ce.16.6.114781>
- Fursov, M. A. (2018). Pokazатели effektivnosti pervichnoi adaptatsii k trudovoi deyatel'nosti [Indicators of the effectiveness of primary adaptation to work]. *Gumanitarnyi nauchnyi zhurnal*, 1-1, 145–150. (In Russ.)
- Kibanov, A. Ya., & Ivanovskaya, L. V. (2023). *Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Kadrovaya politika i strategiya upravleniya personalom: uchebno-prakticheskoe posobie* [Personnel management: theory and practice. HR policy and strategy of personnel management: an educational and practical guide]. RG-Press. (In Russ.)
- Kukushkina, O., & Ivanova, N. (2018). Personnel assessment as a way of holding high qualified staff. *The Kazan Economic Bulletin*, 2, 64–73. (In Russ.)
- Luk, T. N., & Ershova, I. G. (2022). Kriterii effektivnosti adaptatsii personala v organizatsii [Criteria for the effectiveness of personnel adaptation in the organization]. In *Proceedings of the International Research and Application Conference "Actual problems of development of socio-economic systems: theory and practice"* (pp. 228–231). The Southwest State University. (In Russ.)
- Moiseeva, D. A. (2018). Problema adaptatsii personala v organizatsii [The problem of personnel adaptation in the organization]. In *Proceedings of the XIII International Research and Application Conference "Actual problems of development of economic entities, territories and systems of regional and municipal government"* (pp. 157–159). University Book. (In Russ.)
- Rubtsova, M. S., Vybornova, K. S., & Tkachenko, I. K. (2022). Uderzhanie personala v usloviyakh konkurentsii [Staff retention in a competitive environment]. *Innovative Science*, 1-1, 18–20. (In Russ.)
- Shchukina, D. V., & Chernikova, V. E. (2021). Well-Being program as a modern direction in the field of personnel retention in the company. *Entrepreneur's Business Bulletin*, 4, 87–90. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2687-0991-2021-11202>
- Smirnova, M. E. (2020). Gamification as a way to motivate and retain staff. *Problems of Management Theory and Practice*, 7, 127–135. (In Russ.) <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-7-127-135>
- Volkova, A.V. (2019). Personal adaptation. *Forum of Young Scientists*, 1-1, 756–761. (In Russ.)
- Volodina, N. V. (2009). *Adaptatsiya personala: rossiiskii opyt postroeniya kompleksnoi sistemy* [Personnel adaptation: Russian experience in building an integrated system]. Eksmo. (In Russ.)
- Yatsenko, E. (2018). Assessment of personnel adaptation effectiveness in Maloistoksky linear production department of the trunk gas pipelines - branch Gazprom transgaz Yekaterinburg ltd. *Human Progress*, 4 (3). (In Russ.) [http://progress-human.com/images/2018/Tom4\\_3/Yatsenko.pdf](http://progress-human.com/images/2018/Tom4_3/Yatsenko.pdf)
- Zaitseva, T. V. (2011). New Employees Orientation. *Public Administration. E-journal (Russia)*, 29. (In Russ.) [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/29\\_2011zaitseva.htm](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/29_2011zaitseva.htm)



## Информация об авторах

**Дроздов Игорь Николаевич**, канд. психол. наук, доцент департамента менеджмента и предпринимательства, Школа экономики и менеджмента Дальневосточного федерального университета, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7311-4920>, stat.abc@mail.ru

**Осипова Айыына Николаевна**, студентка Школы экономики и менеджмента Дальневосточного федерального университета, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0361-8041>, osipova.an@students.dvfu.ru

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

## Information about the authors

**Igor N. Drozdov**, Cand. Sci (Psych.), Associated Professor at the Department of Management and Entrepreneurship, School of Economics and Management, Far Eastern Federal University, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7311-4920>, stat.abc@mail.ru

**Aiyyana N. Osipova**, Bachelor Student, School of Economics and Management, Far Eastern Federal University, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0361-8041>, osipova.an@students.dvfu.ru

**Conflict of interests:** the authors declare no conflict of interest.

All authors have read and approved the final manuscript.