

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ В ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»

Квачева К.В.

**Научный руководитель канд. экон. наук., доц. Русакова Н.В.
Ростовский государственный университет путей сообщения**

Каждый работодатель безусловно заинтересован в производительном труде своих работников. И первое, что необходимо сделать для этого, – провести эффективную адаптацию персонала.

Поступая на работу, молодой специалист включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений внутри организации. Он усваивает новые нормы и ценности, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами производства, что и позволяет быстрее и эффективнее стать полноценным членом коллектива. Трудоустраиваясь, работник имеет целый комплекс ожиданий, реализацию, которых он связывает с предприятием. Для него важными факторами могут выступать уровень заработной платы, мотивация, отношения с непосредственным руководителем, коллегами, подчиненными. Если эти ожидания не оправдываются, то возникает неудовлетворенность работой в целом, либо отдельными сторонами производственной ситуации, что может привести к решению уволиться.

На профессиональное развитие молодых специалистов в значительной степени влияют первые годы работы, поскольку именно этот период считается своего рода тем «испытательным сроком», который в дальнейшем определяет позиции специалиста в социальной и профессиональной среде. Период адаптации специалиста является очень важным и его реализация должна быть глубоко продумана и действенна.

Для чего нужна адаптация новых сотрудников и каковы ее цели? Прежде всего, она необходима для того, чтобы сократить время, которое обычно требуется для того, что бы освоиться на новом месте и начать работать с максимальной отдачей.

Широко распространено мнение, что процесс адаптации сводится к социально-психологическому аспекту (приспособлению к действующей системе межличностных отношений, к закрепленным нормам и традициям).

Безусловно, социально-психологическая адаптация очень важна, однако структура этого явления намного сложнее. Среди ее составных элементов и овладение системой профессиональных знаний и навыков и удовлетворенность выполняемой работой и ощущение психологического комфорта и стремление к совершенствованию в рамках профессии и чувство справедливого вознаграждения за труд и многое другое.

К сожалению, механизм управления процессом адаптации во многих организациях недостаточно отработан, отсутствует единая структура, организующая проведение данной работы, нормативная база и информационное обеспечение находятся не на должном уровне.

В настоящее время, в период рыночных отношений и жесткой конкуренции, когда компании должны быстро меняться, осваивать новые знания, внедрять новые технологии - нужны специалисты и руководители с новым менталитетом, поэтому очень важно растить новые молодые кадры, профессиональное становление которых является важнейшим компонентом кадровой работы.

Во многих компаниях существуют Положения о порядке адаптации работников и разрабатываются стратегии развития кадрового потенциала (в ОАО «РЖД» например разработало стратегию развития кадрового потенциала отрасли железнодорожного транспорта на период до 2015 года). Компании вкладывают деньги в обучение, в

профессиональный рост тех, кто проявляет способности, инициативу и связывает будущее с компанией.

Процесс адаптации молодых специалистов может осложняться рядом факторов.

Во-первых, это расхождение ожиданий и реальной работы, которую приходится выполнять.

Во-вторых, слабая подготовка в вузе к условиям работы, недостаток практики во время обучения. Для решения этой проблемы необходимо объединение усилий производителей и учебных заведений по корректировке программ производственной практики с целью создания оптимальных условий для получения конкретных практических знаний, с привлечением студентов к решению реальных производственных заданий.

В-третьих, это недостаток общей информации о целях и задачах организации. Несомненно, такая информация поможет молодым специалистам правильно понять значение своей деятельности и своих профессиональных задач. Для того чтобы этот процесс не проходил стихийно, необходимо четко определить кто, когда и где такую информацию дает молодым специалистам.

В-четвертых, слабая осведомленность о возможной карьере и перспективах роста. Для того чтобы фактор «перспективы карьерного роста» выполнял свою стимулирующую функцию, разработанные схемы планирования должностной карьеры должны не оставаться на бумаге, а своевременно доводиться до молодых специалистов.

Социальный аспект имеет немаловажное значение для молодых работников. (В связи с этим, например, соцпакет молодого специалиста ОАО «РЖД» больше, чем у любого другого работника. Большое внимание уделяется вопросам обеспечения молодых специалистов жильем, выдаются ипотечные кредиты сроком на 15 лет без первоначального взноса и процентной ставкой всего 2% годовых, предоставляется корпоративная поддержка).

Особое внимание, сейчас необходимо уделять вопросу создания организационного механизма управления процессом адаптации. Некоторыми компаниями (в том числе ОАО «РЖД») с этой целью созданы специальные адаптационные центры, ориентированные на передовой международный опыт и последние научные достижения. Ими разрабатываются персонал-технологии по оценке и развитию молодых работников, снижению текучести кадров среди них, особенно в первый год после трудоустройства. Центры проводят социологические исследования в структурных подразделениях компании, поддерживают связь с лабораториями мониторинга профессионального становления личности специалиста при Университетах. Совместно они разрабатывают и утверждают положения об организации студенческих отрядов, присваиваются студентам во время обучения квалификации рабочих профессий, улучшают качество организации прохождения производственной практики.

Важным компонентом профессионального становления молодых специалистов является удовлетворенность выбранной специальностью и хорошая профессиональная подготовка. Это позитивные факторы вхождения в профессиональную среду. Низкий уровень подготовки осложняет адаптацию, увеличивает ее сроки.

В связи с этим значимым направлением является развитие этапа допроизводственной адаптации молодых специалистов. Особенностью и одновременно важным преимуществом такой системы является возможность рационально организовать перевод завершающей стадии обучения в вузе в фазу первичной адаптации в компании, что достигается путем привлечения специалистов отрасли к проведению занятий по разработанным с их участием программам спецкурсов; выполнения студентом контрольных, реферативных, курсовых работ, прохождения им

всех практик, включая преддипломную, и написания дипломной работы с разработкой задач, отражающих реальные проблемы функционирования данного банка. Таким образом, учебный процесс последовательно насыщается элементами практики, и к моменту защиты дипломной работы формируется специалист, в значительной мере адаптированный к условиям работы в компании и отвечающий требованиям конкретного подразделения и рабочего места.

Высокая степень функциональной готовности специалиста на момент его зачисления в штат персонала организации при сравнительно небольших затратах на его первичное развитие, сведение к минимуму потерь от некачественного и неполноценного исполнения операций, активизация инновационной деятельности в рамках творческого подхода к выполнению учебно-практических заданий – вот основы эффективности данной системы. Однако она приемлема не для всех отраслей и компаний. Например в отечественной практике управления банковским персоналом она не получила должного распространения и в настоящее время используется практически лишь в Банке России и Сбербанке. В большинстве отечественных банков вопросы системного подхода к управлению персоналом и разработки прогрессивных кадровых технологий не рассматривают как приоритетные. С таким подходом нельзя мириться, если вспомнить, что одной из главнейших причин кризиса в банковской сфере и тотального банкротства отечественных банков явился неэффективный менеджмент и просчеты в кадровой политике многих из них. В этой связи в кадровую систему банковской отрасли важно внедрять продуктивно работающие технологии, успешно используемые другими отраслями.

В Университетских комплексах существует система целевой подготовки специалистов с высшим и средним профессиональным образованием. А значит, студент на допроизводственном этапе будет в большей степени информирован о деятельности отрасли, корпоративной культуре компании. Несомненно, такая информация поможет молодым специалистам правильно понять значение своей деятельности и своих профессиональных задач. Для того чтобы этот процесс не проходил стихийно, необходимо четко определить кто, когда и где такую информацию дает молодым специалистам. В связи с этим немаловажным является создание объединений перспективных молодых людей из числа студентов-целевиков, желающих построить успешную карьеру, реализовать свои идеи и проекты в рамках программ компании. Это поможет консолидировать студентов, наладить механизм взаимодействия между объединением, университетом и компанией или ее структурными подразделениями. Вступая в подобные объединения студент сможет получать информацию о проводимых компанией мероприятиях; участвовать в конференциях, слетах молодых специалистов, тренингах, встречах с руководством компании. Зачастую, молодые специалисты приходят на работу, с хорошим багажом теоретических знаний и недостатком практического опыта. Поэтому на данном этапе на первый план выступает профессиональная адаптация.

Неоценимыми инструментами здесь служат наставничество и коучинг. Наставничество это разновидность индивидуального обучения непосредственно на рабочем месте. Оно представляет собой процесс передачи опыта новому сотруднику опытным специалистом, закрепленным за ним, и нацелено на обретение знаний, умений и навыков, необходимых в дальнейшей работе. Такой подход практикуется достаточно давно и очень хорошо себя зарекомендовал. Наставничество более традиционно, оно уже не раз доказывало свою эффективность, за ним опыт многих поколений. Действительно, опытный сотрудник много знает и умеет, ему известны все тонкости и нюансы выполняемой работы. Но при назначении наставника необходимо учитывать не только его профессиональные качества, но и человеческие. Он должен

вызывать эмпатию у нового работника, уметь и хотеть работать с людьми. Молодые специалисты, не имеющие наставника, лишены помощи при адаптации, что влияет на удовлетворенность перспективами профессионального роста. Процесс наставничества важно организовывать таким образом, чтобы деятельность наставника не отражалась на его основной работе. Эффективность системы наставничества дает обратная связь и от начинающих работников и их наставников. Для этого периодически организовывается проведение прикладных эмпирических исследований в форме анкетирования и фокус-групп.

Коучинг – молодое направление, но достаточно перспективное, на сегодняшний день одна из эффективнейших технологий управления персоналом и, стилей управления. Коучинг направлен не на обучение, а на максимально полное раскрытие потенциала нового сотрудника. Коуч не столько даёт указания и инструктирует, сколько задаёт вопросы по определённой схеме («эффективные вопросы») позволяющие новому сотруднику по-иному посмотреть на работу и свои возможности. Он показывает реальный профессиональный уровень нового сотрудника и позволяет спланировать работу по его развитию. Не возникает проблем с мотивацией персонала, адаптация новых сотрудников проходит легко и естественно, повышается продуктивность работы каждого отдельного сотрудника, рабочих групп и команд.

Наставничество и коучинг различны по своей сути, но при этом они не исключают, а могут друг друга дополнять и при их грамотном сочетании эффект будет неизмеримо выше.

В практике по ускорению адаптации новых сотрудников также применяется метод вовлечения межфункциональных команд из менеджеров и супервайзеров, имеющих знания о работе с вновь принятыми сотрудниками и способных гармонично сочетать свои интересы с интересами новых сотрудников. Эта команда способна лучше всех объяснить, как все устроено в компании, провести обучающие семинары, результатом которых станет высокая производительность труда. Командный подход является эффективным методом, снижающим затраты временных и денежных ресурсов и приносящим пользу как компании, так и новому сотруднику.

Универсальных рецептов эффективной адаптации, которые бы подошли для любой без исключения компании, пожалуй, не существует – каждая выбирает наиболее подходящий для неё подход, но человеческий фактор является наиболее важным для скорейшей адаптации молодых специалистов на производстве. Даже если у молодых специалистов возникают сложности с овладением профессией, не устраивает размер оплаты труда, их могут удерживать на работе поддержка коллег, хорошие отношения в коллективе, где он чувствует себя равным членом одной команды, хороший контакт с непосредственным руководителем и руководством предприятия.

Таким образом, адаптация – это целая система, элементы которой взаимосвязаны. И успех адаптации во многом зависит именно от человеческого участия. Если сделать внимательное отношение к новым сотрудникам элементом корпоративной культуры, то их адаптация перестанет быть проблемой.

Руководству компании важно думать о том, как создать такие условия труда, чтоб, когда вечером люди разъезжаются по домам, на следующее утро у всех них возникло желание вернуться обратно.