

УДК 331.103.4

АДАПТАЦИЯ И ЗАКРЕПЛЕНИЕ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ЗАРУБЕЖОМ



Плутова Мария Игоревна

Исполнительный директор «Образовательно-научного института менеджмента» дополнительного профессионального образования,
Преподаватель кафедры экономики труда и управления персоналом
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

MPlutova@yandex.ru
ул. 8-е Марта, 70 – 232,
г. Екатеринбург, РФ, 620144
+7 (922) 20-15-628

Аннотация. В статье приведен обзор современных зарубежных технологий адаптации и закрепления молодых специалистов. Как показывает действительность, увольнение работника из-за того, что он не сумел освоить новую работу или вписаться в коллектив, сводят на нет результаты поиска и отбора персонала, и как следствие, ведут к дополнительным материальным затратам на поиск нового работника. На сегодняшний день, далеко не на всех предприятиях, решены проблемы закрепления вновь принятых сотрудников, которые связаны с процессом их адаптации, мотивации к профессиональному развитию и карьерному росту, а так же с обеспечением удовлетворения работодателей квалификацией и уровнем образования нового персонала. Кадровые службы предприятий России, до последнего времени, не достаточно серьезно оценивали важность мероприятий по адаптации и закреплению персонала, и относительно недавно, начали перенимать богатый зарубежный опыт использования адаптационных техник.

Ключевые слова: адаптация; закрепление; персонал; молодой работник; управление.

JEL коды: J63.

Введение.

В современных условиях функционирования предприятий, их руководству необходимо обозначить соответствующие приоритеты кадровой политики и применения эффективных методов работы с персоналом предприятия, среди которых можно выделить технологии адаптации персонала, и в особенности – технологии адаптации молодых специалистов.

Закрепление молодых работников в штате организации на сегодняшний день можно назвать одной из главных задач каждого современного предприятия. Особо значимыми проблемами, связанными с молодежью, поступающей на работу, являются: профессиональный рост, социальная защита, социализация в производственной среде, влияние в среду работников предприятия. Для молодого работника, вновь принятого на работу в организацию, тоже можно отметить положительный эффект, который связан с тем, что в процессе адаптации происходит соотнесение личностных и организационных ценностей. Особыми моментами адаптации молодых работников являются приобретение и закрепление интереса к своей работе, накопление опыта, налаживание отношений с коллективом, включение в деятельность предприятия.

На всех этапах процесса адаптации немаловажно управленческое воздействие на ее ход. Контроль процесса адаптации приводит к положительному результату, а пущенная на самотек неконтролируемая адаптация, скорее всего, будет не эффективна. Поэтому особого внимания требует процесс управления адаптацией, он определяет ход её развития и позволяет снизить неблагоприятные последствия.

1. Организация работы по адаптации и закреплению молодых специалистов на предприятии

На современном этапе экономического развития, в каждой организации, где работа кадровых служб, организована должным образом, считают, что работа по поиску и набору подходящих кандидатов является лишь началом цепочки образования персонала организации в целом. Важной проблемой работы с персоналом организации, при привлечении кадров, является управление адаптацией.

Адаптация – приспособление работника к трудовой деятельности и непосредственно к социальной среде. *Процесс адаптации* – это процесс, в который в равной степени включены и работники, и организация [1].

Основными составляющими процесса адаптации работника являются [2]:

- согласования самооценок и притязаний работника с его возможностями;
- реальностью производственной среды, в которой он адаптируется.

Адаптация молодого специалиста – это приспособление к новым условиям жизнедеятельности, а так же активное усвоение норм профессионального общения, производственных навыков, дисциплины труда, традиций трудового коллектива.

Этапы адаптации молодого специалиста в организации:

I этап. К данному этапу можно отнести время обучения студентов на старших курсах. На этом этапе факторами влияния служат социокультурная среда учебного заведения, а также внешняя профессиональная среда. Социокультурная среда направлена на усвоение студентом основ профессиональной культуры, а также нормативно-ценностной базы профессии. Профессиональная среда в свою очередь мотивирует дальнейший интерес человека к конкретной сфере трудовой деятельности.

Одним из критериев оценки адаптации студентов к последующей трудовой деятельности может служить определение наличия или отсутствия состояния психического дискомфорта в понимании того, что в итоге хочет получить молодой специалист в процессе последующей трудовой деятельности и его реальными возможностями [3].

Показателем успешной адаптации выпускников учебных заведений к профессиональной среде может служить количественный показатель молодых специалистов, которые устроились работать по профессии.

II этап. Этот этап адаптации молодых специалистов происходит в течение первого года работы в организации. За этот год происходит первичная интеграция специалиста в организационную среду организации. Если за это время, молодой специалист принял культурные нормы и ценности организации, стал чувствовать себя частью коллектива, принял социальную роль, которая соответствует его статусу, то можно считать адаптацию на данном этапе положительной.

III этап. Третий этап длится на втором году работы молодого специалиста в компании. Данный этап ассоциируется с завершением первоначального периода адаптации, который характеризуется первичным взаимодействием личности с профессиональной средой, и формированием у работника защитных поведенческих реакций для устранения различных конфликтных ситуаций, которые возникают в течение трудовой деятельности.

На третьем этапе адаптации наблюдается рост профессионального мастерства молодого специалиста, увеличивается социальный опыт взаимодействия в коллективе. Работник принимает итоговое решение о включении в профессию, коллектив. При этом начинается действие факторов, которые формируют представления о профессиональной карьере.

Возможными показателями адаптации молодого специалиста на данном этапе могут быть: проявление инициативы в работе, творческий вклад в деятельность, саморазвитие.

IV этап. Этот этап адаптации молодого специалиста (третий год работы в организации) подразумевает свободное владение профессией. Происходит отождествление личных целей сотрудника с целями организации. При этом на первый план выходят факторы,

формирующие представления о готовности молодого специалиста к выполнению профессиональных обязанностей.

Показателями положительной адаптации, по внешнему критерию, могут быть наличие целостных социальных и профессиональных перцепций у работника, признание его авторитета и социального статуса как профессионала в коллективе, качественное и самостоятельное выполнение работы. По внутреннему критерию можно выделить следующие показатели: самоорганизация, стремление к овладению другими областями профессионального знания, мотивация к наставничеству по отношению к вновь принятым работникам [4].

Закрепление молодых специалистов на предприятии – это процесс удержания сотрудников на предприятии, посредством использования материальной и моральной мотивации.

Методы закрепления персонала на разных предприятиях будут отличаться, методы закрепления зависят от политики компании и её материальных возможностей.

2. Зарубежный опыт адаптации и закрепления персонала

Японский опыт по адаптации персонала является очень интересным. Система подготовки кадров в Японии отличается большой спецификой. Ученики японских школ не могут получить профессиональной подготовки до перехода на вторую ступень среднего образования, данный факт означает, что значительная часть японской молодежи, которая имеет среднее образование, выходя на рынок труда, является если не вовсе профессионально не подготовленной, то, во всяком случае, без какого-либо свидетельства о присвоении квалификации.

Руководство таких компаний делает многое, чтобы привлечь молодых людей еще со школьной скамьи, т.к. отсутствие навыков в работе говорит о неиспорченности, отсутствует какое-либо стороннее нежелательное влияние и присутствует готовность воспринять правила поведения, которые существуют в данной компании. Принятые на работу молодые люди проходят обязательный курс начальной подготовки – адаптации. Всё это происходит в течение первых двух месяцев работы.

В Японии во время процесса адаптации большая часть нового персонала несколько месяцев проходит подготовку по специально разработанной компанией программе. Обучение построено так, чтобы у новичков развивался мощный корпоративный дух уже на этапе специального обучения [5].

В законодательстве Германии существует закон «О правовом режиме предприятия». Данный закон требует, чтобы работодатель ознакомил нового работника с условиями работы и с будущей сферой его деятельности, а также, чтобы новый сотрудник, был представлен его будущим коллегам по работе. Работник должен знать режим и условия труда и свои обязанности.

В Соединенных Штатах Америки [8] работодатели используют так называемые «углубленные программы адаптации работников». В ходе проведения данных программ участвуют HR–менеджеры и линейные менеджеры. В небольших организациях программа адаптации обычно проводится менеджером-практиком, иногда с включением работника профсоюза. При этом применяются различные программы – от программ с предоставлением устной информации, до формализованных процедур, которые связывают устные представления с письменными и графическими установками.

Наиболее интересные зарубежные методы адаптации персонала [6]:

Secondment, т.е. вторичное обучение. Это «прикомандирование» работников в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Суть метода *secondment* сводится к тому, что работника на время отправляют в другой департамент той же компании или же вообще в другую компанию.

Возможные варианты secondment:

а) Работник одного отдела направляется в совершенно иное функциональное подразделение компании с возможностью занимать в этом подразделении разные должности.

б) Сотрудники компании, занимающие высшие руководящие должности «прикомандировываются» в другие государственные структуры для освоения навыков планирования и разработки крупных проектов.

в) Руководители среднего звена направляются в общественные организации для освоения управления проектами, потому что именно общественные организации являются носителями передовых навыков в этой области.

Buddying. Основой этого метода является поддержка и помощь, в определенной мере руководство и защита одного человека другим для достижения его результатов. Суть *buddying* заключается в адаптации через приятельство с коллегой [10; 11].

Метод погружения. Данный метод используется для руководителей разных уровней и предполагает полное «погружение» работника в практическую деятельность организации с первых дней работы. Основной целью метода является быстрое вхождение сотрудника в трудовой процесс. Данный вид процесса адаптации предполагает, что у нового руководителя в короткие сроки сформируются определённые управленческие навыки и умения, которые

необходимы ему для эффективного выполнения своих обязанностей на данном рабочем месте. В отношении молодежи, принятой на работу, особенно, если молодой человек ещё нигде не работал ранее, этот метод оказывается неэффективным.

Наставничество. Этот метод больше относится к системе обучения, при котором конкретный человек – наставник, закрепленный за новичком, является источником знаний для последнего, оказывает помощь в решении возникающих проблем, курирует деятельность новичка, способствует скорейшему вхождению нового работника в рабочий ритм.

Job Shadowing. Этот метод адаптации, является очень популярным за рубежом. Суть его заключается в том, что новичок как бы становится «тенью» опытного сотрудника, сопровождает его в реальной рабочей обстановке в течение всего рабочего дня. *Выделяется несколько направлений метода Job Shadowing [9; 12]:*

а) Предоставление возможности выбора места работы выпускникам вузов, не имеющим опыта. Это пребывание выпускника учебного заведения в компании, на определенное время, когда он знакомится с рабочей средой, наблюдая за ней, приобщается к корпоративной культуре.

б) Профориентация учеников школ. Профориентация позволяет получить информацию из «первых рук» тем, кто еще не определился с выбором профессии, и сделать осознанный выбор учебного заведения.

в) Предоставление информации преподавателям вузов. Преподаватели учебных заведений получают предоставленную информацию о компаниях, о их требованиях к выпускникам, о необходимых знаниях и навыках. В результате чего преподаватели могут скорректировать программы обучения, относительно требованиям компаний работодателей.

г) Обучение сотрудников компании. Обучение происходит на основе практики. В процессе Shadowing соединены основные элементы эффективного обучения взрослых людей: получение реального опыта, осмысление и обсуждение. Постоянная обратная связь наставника и обучающегося нового сотрудника.

Процесс адаптации персонала является важной составляющей кадровой политики организации, он позволяет эффективно управлять человеческими ресурсами и достигать целей предприятия.

Если руководство предприятия имеет на вооружении методики по управлению процессом адаптации, а так же методы оценки процесса адаптации, то оно быстрее добьется значимых результатов, например: сокращение числа увольняемых, уменьшение времени, которое необходимо для полноценного привлечения работника к выполнению

профессиональных обязанностей, сокращение затрат времени членов коллектива на адаптацию вновь принятого работника.

Заключение

Процесс адаптации персонала на предприятии является важным звеном кадрового менеджмента. Действительно, устраиваясь на работу в конкретное предприятие, вновь принятый сотрудник оказывается перед необходимостью принять новые для него организационные требования: режим труда и отдыха, положения, приказы, должностные инструкции и т. д. Так же при этом он принимает социально-экономические условия, которые ему предоставляет организация. Ему приходится переоценивать свои взгляды, привычки, соотносить их с установленными в коллективе нормами и правилами поведения, принятыми традициями, вырабатывать соответствующую линию поведения [7].

Непосредственным продолжением отбора является процесс приспособления вновь принятых сотрудников к организации. Вследствие этого руководство организации должно быть заинтересовано в том, чтобы новый сотрудник не уволился через несколько месяцев.

При этом, как показывает практика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает предприятие в течение первых месяцев. Основными причинами ухода можно назвать: несоответствие реальности с ожиданиями работника и сложность влияния в новую организацию. Важнейшей задачей руководителя и специалистов службы персонала является помощь новому сотруднику успешно влиться в новую организацию.

Именно процедуры адаптации призваны облегчить вхождение вновь принятых сотрудников в организацию. Ведь в самом общем виде, процесс адаптации – это процесс приспособления сотрудника к условиям внешней и внутренней среды организации.

Литература

1. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта [Текст] / Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2008.-160 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / – М.: Изд. ИНФРА – М, 2014 - 365 с.
3. Лазарева, С.С., Эффективная система адаптации персонала: компоненты и этапы построения [Текст] / С.С. Лазарева // Управление человеческим потенциалом.– 2007. - №03(11). – С. 212-220.
4. Шмагина М.В. Подходы к адаптации нового сотрудника [Текст] / Менеджмент сегодня. – 2012.–171 с.

5. Адаптация 360 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.adaptation360.ru/st-opyt-yaponii>, свободный.
6. Национальный союз кадровиков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=8382>, свободный.
7. HR-сообщество и публикации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/adaptaciya-molodyh-specialistov-v-organizacii-factory-vliyaniya-kriterii-i-pokazateli>, свободный.
8. Drury, P. Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers / Human Resource Management International Digest. 24(3), pp. 29-31. 2016
9. Guerin, R.J., Okun, A.H., Kelley, P. Development and validation of an assessment tool for a national young worker curriculum / American Journal of Industrial Medicine. 59(11), pp 969-978. 2016
10. Kmicinska, M., Zaniboni, S., Truxillo, D.M., Fraccaroli, F., Wang, M. Effects of rater conscientiousness on evaluations of task and contextual performance of older and younger co-workers / European Journal of Work and Organizational Psychology. 25 (5), pp. 707-721. 2016
11. Ryan, K.M., King, E.B., Finkelstein, L.M. Younger workers' metastereotypes, workplace mood, attitudes, and behaviors / Journal of Managerial Psychology. 30(1), pp. 54-70. 2015
12. Zweimüller, J. Labour market integration of young workers and policies against youth unemployment: The case of Austria / Geneva Reports on the World Economy. (February 2015), pp. 15-24. 2015

ADAPTATION AND RETENTION OF YOUNG PROFESSIONALS ABROAD

Maria Plutova

**The Educational and Research Institute of Management,
Yekaterinburg, Russia**

Abstract. The article provides an overview of modern foreign technologies for adaptation and retention of young professionals. As reality shows, an employee dismissal by reason of his/her inability of mastering their new job or adaptation in new team nullify the search and staff selection results, and as a consequence, lead to additional material inputs for a new employee search. At the present time problems of consolidation newly hired employees is not resolved at all enterprises,

these problems are related to the process of adaptation, motivation for professional development and career advancement, as well as with providing of employers' satisfaction with qualifications and educational level of new staff. Staffing services in Russian companies, until recently, haven't evaluated the importance of adaptation activities and the personnel consolidation seriously, and more recently, have begun to adopt the rich international experience of using adaptive techniques.

Key words: adaptation; consolidation; retention; staff; young worker; management.

JEL Code: J63.

References

1. Durakova I.B. Human resource management: selection and recruitment. The study of foreign experience [Text] / Univ of Voronezh State. University, 2008.-160 with.
2. Kibanov A.Y. Human Resources Organization [Text] / - M .: Publishing. INFRA - M, 2014 - 365 p.
3. Lazarev S.S. Effective system of personnel adaptation: components and stages of building [Text] / SS Lazareva // Managing human potential which 2007. - №03 (11). - S. 212-220.
4. Shmagin M.V. Approaches to adaptation of a new employee [Text] / Management today. - 2012.-171 with.
5. Adaptation 360 [electronic resource]. - Access: <http://www.adaptation360.ru/st-opyt-yaponii>, free.
6. The National Union of HR [electronic resource]. - Access: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=8382>, free.
7. HR-Community and publications [electronic resource]. - Access: <http://www.hr-portal.ru/article/adaptaciya-molodyh-specialistov-v-organizacii-factory-vliyaniya-kriterii-i-pokazateli>, free.
8. Drury, P. Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers / Human Resource Management International Digest. 24(3), pp. 29-31. 2016
9. Guerin, R.J., Okun, A.H., Kelley, P. Development and validation of an assessment tool for a national young worker curriculum / American Journal of Industrial Medicine. 59(11), pp 969-978. 2016
10. Kmicinska, M., Zaniboni, S., Truxillo, D.M., Fraccaroli, F., Wang, M. Effects of rater conscientiousness on evaluations of task and contextual performance of older and younger co-workers / European Journal of Work and Organizational Psychology. 25 (5), pp. 707-721. 2016
11. Ryan, K.M., King, E.B., Finkelstein, L.M. Younger workers' metastereotypes, workplace mood, attitudes, and behaviors / Journal of Managerial Psychology. 30(1), pp. 54-70. 2015

12. Zweimüller, J. Labour market integration of young workers and policies against youth unemployment: The case of Austria / Geneva Reports on the World Economy. (February 2015), pp. 15-24. 2015

Contact

Mariia Plutova

The Educational and Research Institute of Management

70–455, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

MPlutova@yandex.ru