

## **АДАПТАЦИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В СИСТЕМЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ, ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ**

В статье предложены рекомендации по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов для организаций потребительской кооперации.

The recommendations how to improve the young specialists' adaptation system in consumer cooperatives.

Рыночная экономика диктует жесткие условия работодателям и работникам. При этом особую актуальность и для тех, и для других приобретают адаптационные процессы, успешная организация которых способствует скорейшему выходу работника на уровень эффективной работы.

В 2013 г. в систему потребительской кооперации прибыло 817 выпускников всех уровней образования учреждений Белкоопсоюза (189 выпускников Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации, 280 выпускников колледжей, получивших среднее специальное образование, 348 рабочих с профессионально-техническим образованием), 655 выпускников государственных учреждений образования. В процессе реализации программы кадрового обеспечения потребительской кооперации Республики Беларусь «Кадры 2011–2015 гг.» и программы «Молодежь потребительской кооперации» на 2011–2015 гг. приняты меры по развитию кадрового потенциала системы потребительской кооперации, прогнозированию и оптимизации численности, совершенствованию подбора и расстановки кадров, структуры подготовки, дополнительному образованию кадров, снижению текучести кадров.

За 2013 г. в целом по системе Белкоопсоюза произошло снижение показателей сменяемости и текучести кадров. Сменяемость кадров снизилась с 29,25 до 28,32%, текучесть – с 15,66 до 14,98%, но произошло и снижение удельного веса молодежи и увеличение доли работников пенсионного возраста. Остается высоким отток из системы потребительской кооперации квалифицированных работников и молодых специалистов, что требует совершенствования системы работы с кадрами и, в частности, адаптации.

Адаптация молодых специалистов означает применение таких форм и методов кадровой работы, которые способствуют скорейшему вхождению вчерашних выпускников в трудовой коллектив организации, быстрейшему освоению должностных обязанностей в соответствии с должностной инструкцией, готовности к принятию решений и действиям в любых производственных ситуациях. Она необходима, чтобы сократить время, которое требуется новому сотруднику для того, чтобы освоиться на новом месте и начать работать с максимальной отдачей. Таким образом, система адаптации выгодна как самому новому сотруднику, так и руководству организации. При использовании грамотно разработанной системы адаптации молодой специалист лучше чувствует себя на новом месте, а руководство получает от него максимальную отдачу в работе.

Адаптация – процесс обоюдный, при котором молодой специалист приспосабливается к новой для него организации, а организация, наоборот, к новому для нее человеку. От того, насколько гладко пройдет этот процесс, во многом зависит дальнейшая работа нового сотрудника и его коллег.

К основным составным частям и конечной цели комплексного процесса адаптации молодых специалистов можно отнести:

- получение в необходимом объеме дополнительных профессиональных знаний и практических навыков по выбранной специальности;
- самостоятельность при выполнении должностных функций;
- укрепление интереса к работе и построению профессиональной карьеры;
- чувство справедливого и достойного вознаграждения за свой труд;
- осознанное выполнение установленных в организации норм исполнительской, производственной и трудовой дисциплины;
- установление деловых взаимоотношений с коллегами по работе и непосредственным руководителем, ощущение психологического комфорта;

- знакомство и осознанное принятие норм и правил корпоративной культуры;
- информированность по важнейшим вопросам работы.

Адаптация, в свою очередь, должна включать:

- профессиональную направленность (активное освоение приемов и способов осуществления профессиональной деятельности, приобретение необходимых навыков на рабочем месте);
- психофизиологическую направленность (приспособление организма работника как единого целого к условиям трудовой деятельности, в результате чего уменьшается утомляемость работника, результативность и время такой адаптации во многом зависят от физиологии и психологии человека, его здоровья и условий труда);
- социально-психологическую направленность (приспособление человека к особенностям организационной культуры, первичному коллективу и особенностям сложившихся в нем межличностных отношений, существующему стилю руководства);
- административную направленность (доведение до сотрудника правил внутреннего распорядка, его должностных обязанностей, мер ответственности руководителей организации, к которым он может обращаться по тем или иным вопросам);
- экономическую направленность (убеждение сотрудника в справедливости существующей в организации мотивационной системы и в справедливости получаемого им вознаграждения за свой труд).

Не меньшее значение должна иметь адаптация и к социальной инфраструктуре организации, когда нового работника знакомят с предоставляемыми ему возможностями по улучшению жилищных условий, использованию услуг учреждений образования и культуры, физкультурно-оздоровительных учреждений и баз отдыха.

В организациях потребительской кооперации можно предусмотреть ряд мероприятий, способствующих повышению эффективности адаптации молодых специалистов.

Молодым специалистом совместно с наставником составляется индивидуальный план, который предусматривает изучение структуры предприятия и подразделения, где он работает, организации труда и производства, техники безопасности, основных положений трудового законодательства, кадровой политики, менеджмента качества и др.

Ускоренной адаптации будет способствовать создание групп из новичков и опытных сотрудников, умеющих делиться своими знаниями и навыками. Новые работники обычно испытывают тягу к сближению друг с другом, установлению неформальных объединений, в которых складывается «промежуточная» культура, еще не вобравшая нормы и принципы организации, но уже отделившаяся от уклада, на котором базировалось их предыдущее поведение. Опытные сотрудники помогают вновь принятым лучше узнать и понять организационное окружение, установить с ним более тесный контакт, оберегают от ошибочных выводов и поспешных суждений, прокладывая «мостик» для перехода «промежуточной» культуры неформальной группы новичков в культуру организации.

Возможно проведение программы «Дни молодого специалиста» на областном уровне. Например, в программу посвящения в кооператоры может входить торжественное собрание в актовом зале, где перед молодыми специалистами выступают представители руководства областного уровня потребительской кооперации. Каждому представителю молодого поколения в торжественной обстановке вручается свидетельство кооператора. В этот же день молодые специалисты совершают экскурсию по организации и музею, участвуют в семинаре, посвященном предстоящей стажировке.

Сильным средством, способствующим ускоренной адаптации новых членов к организационному окружению, могут являться их встречи с руководством организации, где они непосредственно работают. В ходе полуофициальной беседы новички получают ценные разъяснения и рекомендации, повышающие их уверенность в своей востребованности, причастности к делам организации, и освободят от ощущений потерянности и ненужности, которые обычно появляются при вхождении в новое организационное окружение.

Рекомендуется оформление на каждого выпускника трудового паспорта молодого специалиста. В нем будут приводиться основные биографические данные работника, краткие сведения о его наставнике-консультанте, основные мероприятия на два года стажировки, касающиеся его практической деятельности, профессиональной учебы, участия в инновационной деятельности и т. д.

Молодым всегда присущи дух состязательности, здоровые амбиции, желание быть первым. Учитывая это, целесообразно проводить смотры-конкурсы на звание «Лучший молодой специалист» и «Лучший наставник». На некоторых промышленных предприятиях республики подводятся итоги

молодежного экономического соревнования среди специалистов, стаж работы которых не превышает двух лет. Ежемесячно определяются победители соревнования в подразделениях, затем по окончании квартала выбирают лучших по номинациям. По итогам года побеждают те молодые специалисты, которые чаще других выигрывали ежеквартальные соревнования.

На производстве в ряде организаций Республики Беларусь введены специальные доплаты к должностным окладам в зависимости от среднего балла диплома, а также при условии трудоустройства выпускников на значимые для предприятий должности. Кроме того, молодым специалистам в течение двух-трех лет работы часто представляется скидка на оплату проживания в общежитиях либо частично компенсируется плата за съемную квартиру, оказывается разовая материальная помощь на приобретение телевизоров, холодильников, мягкой мебели и других товаров длительного пользования. Решить проблему жилья молодым семьям помогают молодежные строительно-жилищные кооперативы. Этот опыт может быть полезен и для системы потребительской кооперации.

Практикой уже давно доказано, что молодые специалисты, хорошо проявившие себя в практической работе, имеющие здоровые амбиции и лидерские качества, – один из основных источников формирования резерва на выдвижение. Поэтому сотрудникам отдела кадров необходимо уметь выявлять наличие у нового работника лидерских качеств и других личностных психологических факторов, обуславливающих успешность будущей управленческой деятельности (контактность, настойчивость в реализации принятых решений, гибкость и умение легко перестраиваться на различные виды деятельности и т. д.). Молодые специалисты еще не имеют, как правило, производственного опыта, поэтому их включают в резерв на должности руководителей среднего звена. Лучшие из них, постепенно двигаясь по служебной лестнице, достигают через некоторое время самых высоких должностей на предприятии.

Структурное закрепление функции адаптации может проходить следующими способами:

- Выделение соответствующего специалиста в структуре отдела кадров.
- Закрепление за одним из специалистов линейных и функциональных подразделений организации функций организации адаптации и координация их деятельности отделом кадров.
- Передача работы по адаптации наставникам. В этом случае эффективность адаптации будет определяться исключительно личностью и квалификацией наставника, который должен быть компетентен не только в своей профессиональной сфере, но и владеть информацией.

Для совершенствования процесса адаптации важно учитывать факторы, влияющие на повышение отдачи от вновь принятых сотрудников.

Во-первых, при разработке программы адаптации необходимо планировать мероприятия, направленные на разные виды адаптации. Во-вторых, адаптация должна носить системный характер. Вероятность увеличения скорости прохождения этого периода и, главное, качества, значительно увеличивается, когда сама процедура адаптации проходит определенным образом. Третий фактор, влияющий на эффективность адаптации, – постановка целей и задач на весь период адаптации. Важно, чтобы они были определены не только во времени, но и имели конкретные оценочные критерии, по которым можно определить степень выполнения целевых установок. Это позволяет кадровым службам управлять не только процессом адаптации, но и результативностью всей программы. У самого сотрудника снижается чувство тревожности и неопределенности, а главное, повышается нацеленность на выполнение задач.

Следующий фактор – подведение итогов прохождения адаптационного периода с определенной регулярностью, сбор информации при помощи обратной связи от наставника и нового сотрудника. Подведение итогов необходимо проводить с учетом разных видов адаптации. При подведении итогов важно провести не только анализ выполнения поставленных задач, но определить пути повышения результативности в перспективе нескольких месяцев.

Учитывая факторы, кадровая служба повысит свою степень влияния на эффективность всего адаптационного периода для нового сотрудника. И самое главное, в этом случае организация сможет более активно управлять персоналом. Это, в свою очередь, окажет позитивное влияние на рост производительности труда, а значит, и на повышение конкурентоспособности этого предприятия.

Эффективность применения вышеназванных и других форм работы по адаптации молодых специалистов позволит повысить закрепляемость на производстве после отработки срока обязательной работы по распределению, у сотрудника появится чувство ответственности за дела организации и устойчивые внутренние обязательства по отношению к ней.