

## Секция «7. Развитие управленческого потенциала в инновационной экономике»

### Молодые сотрудники, как инновационный потенциал управления на предприятии.

*Дубинина Кристина Игоревна*

*Студент*

*Ростовский государственный университет путей сообщения, Факультет экономики, управления и права, Ростов-на-Дону, Россия*

*E-mail: LeonandAlisa@rambler.ru*

*Научный руководитель*

*к. э. н., доцент Русакова Нина Викторовна*

Для улучшения производительности труда своих работников, любому работодателю необходимо провести эффективную адаптацию нанимаемого персонала. В условиях такой крупной корпорации как СБ РФ эта проблема значительно актуализируется.

Поступая на работу, молодой специалист включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений внутри организации, усваивает новые нормы, ценности, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами производства. Все это позволяет быстрее и эффективнее стать полноценным членом коллектива.

Целью адаптации, прежде всего, является сокращение времени, которое обычно требуется для того, что бы освоиться на новом месте и начать работать с максимальной отдачей, что минимизирует издержки предприятия на оплату переработок существующего квалифицированного персонала. Адаптация так же направлена на уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формированием позитивного образа банка, что так же даст дополнительный экономический эффект для СБ РФ. Таким образом, система адаптации выгодна как самому новому сотруднику, так и руководству компании.

Весь процесс адаптации имеет сложную структуру:

- 1) Профессиональная адаптация – процесс освоения профессиональной деятельности.
- 2) Психофизиологическая адаптация – приспособление организма человека к новым физическим и психологическим нагрузкам.
- 3) Организационная адаптация – трудовая дисциплина, соблюдение режима труда и отдыха.
- 4) Экономическая адаптация – приспособление работника к системе экономических условий.
- 5) Социально-психологическая адаптация – адаптация к новому трудовому социуму, нормам поведения, взаимоотношениями между сотрудниками.

Социально-психологическая адаптация является одним из самых важных пунктов в этой структуре. Это и: освоение системы профессиональных знаний и навыков, удовлетворенность выполняемой работой, ощущение психологического комфорта, стремление к совершенствованию в рамках профессии и чувство справедливого вознаграждения за труд и многое другое.

В период рыночных отношений и жесткой конкуренции, когда компании должны быстро адаптироваться в соответствии с рыночной конъюнктурой, осваивать новые знания, внедрять новые технологии, нужны специалисты и руководители с инновационным менталитетом, поэтому очень важно привлечение креативных молодых кадров. Необходимы комплексные, системные и более эффективные программы по введению сотрудников в должность способные ускорить процесс адаптации.

Процесс адаптации молодых специалистов может осложняться рядом факторов:

1. Расхождения ожиданий и реальной работы.
2. Слабая подготовка в вузе к условиям работы, недостаток практики во время обучения.
3. Недостаток общей информации о целях и задачах организации.
4. Слабая осведомленность о возможной карьере и перспективах роста. Три этапа адаптации:

- 1) Допроизводственная
- 2) Первичная производственная
- 3) Вторичная адаптация руководителей

Для каждого из перечисленных этапов разрабатываются методы по оценке и развитию молодых работников, снижению текучести кадров среди них, особенно в первый год после трудоустройства.

Важным компонентом профессионального становления молодых специалистов является удовлетворенность выбранной специальностью и хорошая профессиональная подготовка. Низкий уровень подготовки осложняет адаптацию, увеличивает ее сроки.

#### ***Допроизводственная адаптация***

Это комплексная работа по начальной подготовке студентов, развитие у них интереса к выбранной профессии. Преимущество - плавный переход от учебного процесса в практическую часть, в момент защиты диплома должны быть сформированы реальные представления о месте работы.

На сегодняшний день Россия заняла последнее место среди 30 стран — участниц исследования The Hays Global Skill Index 2013 («Давление на рынок труда») по совокупности двух его подындексов — «Гибкость образования» (7,5) и «Давление на зарплаты в отраслях, требующих высокой квалификации» (8).[[1]]

Перспективным решением является аккумуляция потенциальных сотрудников 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 быстрее вникнуть в суть работы компании и тем самым процесс его адаптации завершиться гораздо быстрее.

#### ***Первичная производственная адаптация***

Зачастую молодые сотрудники, приходя на работу, имеют недостаточно практического опыта и им просто необходима адаптация.

Неоценимыми инструментами здесь служат наставничество и коучинг. Наставничество – индивидуальное обучение на рабочем месте, процесс передачи опыта новому сотруднику. Нацелено на обретение знаний, умений и навыков, необходимых в дальнейшей работе.

Коучинг - метод консалтинга и тренинга; от классических консалтинга и тренинга отличается тем, что коуч не даёт советов и жёстких рекомендаций, а ищет решения совместно с клиентом. От психологического консультирования коучинг отличается направленностью мотивации. Коучинг показывает реальный профессиональный уровень нового сотрудника и позволяет спланировать работу по его развитию.

Наставничество и коучинг различны по своей сути, но при этом они не исключают, а могут дополнять друг друга, и при их грамотном сочетании эффект будет значительно выше. Вопрос лишь в том, что в большей мере соответствует принятой в компании корпоративной культуре. Конечно, коучинг, как и наставничество, можно применять в качестве самостоятельного инструмента.

### ***Вторичная адаптация руководителей***

Адаптация к должности руководителя в отличие от первичной адаптации проходит намного легче. Но специфика вхождения в руководящую должность имеет свои особенности. Если руководитель не сможет сразу продемонстрировать свою компетентность и завоевать авторитет, наиболее амбициозные сотрудники начинают претендовать на часть властных полномочий.

Нет универсальных рецептов эффективной адаптации, но человеческий фактор является наиболее важным для скорейшей адаптации молодых специалистов на производстве. Даже если у молодых специалистов возникают определенные сложности с профессией, не устраивает размер оплаты труда, их могут удерживать на работе поддержка коллег, хорошие отношения в коллективе, хороший контакт с непосредственным руководителем и руководством предприятия.

Интерес к работе, к содержанию деятельности также помогает преодолеть трудности периода адаптации.

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.

Нам хотелось бы предложить интересный способ адаптации молодых сотрудников. Зачастую при выходе на первый рабочий день у всех бывает некоторая растерянность, и мы теряемся в расположении тех или иных помещений. Довольно легко можно создать приложение на наши смартфоны, планшеты и ПК в котором было бы расположение всех ключевых кабинетов в здании корпорации для молодых сотрудников.

Так же в дальнейшем уже после прохождения периода адаптации в этом приложении, мы предлагаем создать он-лайн оценочные листы для руководителей подразделений, у которых есть молодой сотрудник на испытательном сроке. Так же в них вновь пришедшие сотрудники могут отмечать пункты, которые им особенно понравились или же наоборот оттолкнули в период адаптации. Таким образом, через такую активную систему взаимодействия можно было бы не только оптимизировать деятельность предприятия, но и анализировать эффективность прохождения адаптации у новобранцев.

После успешного процесса адаптации нужно поддерживать активность молодого специалиста на оптимальном уровне. При быстром старте и быстрой адаптации не факт, что человек продолжит на должном уровне свою активную деятельность. Исследования показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результатов его работы характеризуется графиком, где вначале по мере роста активности резуль-

таты повышаются, позже на определенном уровне активности результаты сохраняются (оптимальный диапазон активности, когда достигаются наилучшие результаты). После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться (Рисунок – 1).

Рисунок 1 – Взаимосвязь активности и результата

Менеджер компании призван добиваться не максимальной активности молодых подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня. В связи с этим, целесообразно использование различных методов нематериальной мотивации.

Применяя нематериальные методы мотивации молодого персонала, которые относятся к социально-психологической поддержке молодых сотрудников, следует разграничить их, так как эффективность и продолжительность каждой группы различна (Рисунок – 2).

Рисунок 2 - Классификация моральных стимулов

Моральные стимулы общего действия не могут иметь конкретных показателей, это осложняет их применение. Однако, именно на основе этих стимулов и должна строиться практика морального стимулирования.

Для целевых стимулов, напротив, могут и должны разрабатываться конкретные положения, условия их применения следует четко определить. По характеру конкретности мы их разделили на: эталонные и соревновательные. Соревновательные и эталонные награды должны иметь перечень требований для их получения. Это позволит работнику знать к чему стремиться, а начальству быстрее оценить степень соответствия работника награде. Но не стоит забывать о коллективе в целом, ведь все эти награды можно и нужно применять не только к отдельным людям, но и ко всей команде, что позволит сплотить сотрудников и в случае получения награды, например, подписать приказ на один лишней выходной.

В таком делении моральных поощрений мы видим более обоснованные требования не только к разработке положений о них, но и к их использованию. Единственное условие, которое нужно соблюдать, не частое использование таких поощрений и наград. Важно, чтобы молодые сотрудники и коллектив прилагали усилия для их получения. Поэтому, видится необходимость в расчете необходимого количества использования таких наград. Мы предлагаем применять следующие коэффициенты:

1. Коэффициент реальной награждаемости

2. Нормативный коэффициент

где  $Ч_ф$  число реально награждаемых за год

$Ч_н$  нормативное число награждаемых за год

$Ч_о$  общее число работников.

Посчитав коэффициенты, необходимо их сравнить, если коэффициент  $1 > 2$ , то происходит обесценение стимула, при  $2 < 1$  - недоиспользование его мотивационного потенциала.

В условиях наличия кризисных явлений в экономике, мотивация становится одной из важнейших функций менеджмента. Именно в период кризиса, как никогда лучше проверяется на прочность умение организации создать условия, при которых каждый добросовестный работник, в том числе и молодой персонал будет чувствовать себя наиболее комфортно.

В заключение хотелось бы отметить что, правильно проводя адаптацию и подкрепляя ее качественной мотивацией, всё это в совокупности будет способствовать высокой эффективности работы банка и приносить следующие результаты:

1. Снижение издержек по поиску нового персонала;
2. Снижение количества увольнений, после испытательного срока;
3. Формирование кадрового резерва.
4. Инновационное мышление и доля креативности, так как молодые сотрудники всегда имеют свежие идеи и не воплощенные в жизнь планы.

В результате адаптационного процесса, организация в кратчайшие сроки получает высоко мотивированных сотрудников, которые работают на стабильный результат.

[1] <http://expert.ru/expert/2013/43/korotko/>

### Литература

1. Андерсен Э. «Как вырастить отличных сотрудников» - 2012г.
2. Журнал «Управление персоналом»: <http://www./top-personal.ru/>
3. Журнал «Эксперт» № 43(873): <http://www.expert.ru/>

### Иллюстрации

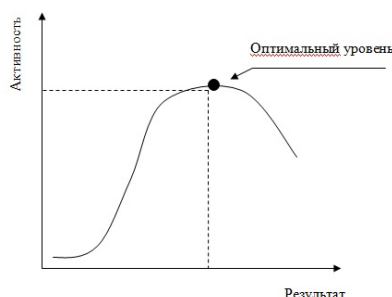


Рис. 1: Рисунок 1 – Взаимосвязь активности и результата

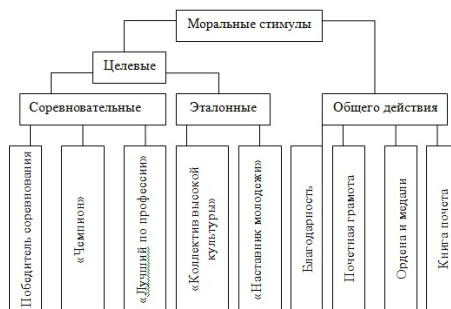


Рис. 2: Рисунок 2 - Классификация моральных стимулов

1. Коэффициент реальной награждаемости  $K_p = \frac{Ч_f}{Ч_o}$

2. Нормативный коэффициент  $K_n = \frac{Ч_n}{Ч_o}$

где  $Ч_f$  – число реально награждаемых за год  
 $Ч_n$  – нормативное число награждаемых за год  
 $Ч_o$  – общее число работников.

Рис. 3: Рисунок 3 - Коэффициент реальной награждаемости и нормативный коэффициент