

Теория и практика первичной адаптации как фактор удержания молодых специалистов на предприятиях горнодобывающей отрасли России

Ковальчук Д. М.¹, Смагин М. А.², *

¹Айхальский горно-обогатительный комбинат Акционерной компании «АЛРОСА», пгт Айхал, Республика Якутия, Российская Федерация

²Балтийский государственный технический университет «Военмех» им. Д. Ф. Устинова, Санкт-Петербург, Российская Федерация; *masmagin@rambler.ru

РЕФЕРАТ

Статья посвящена актуальной проблеме удержания молодых специалистов на предприятиях российской горнодобывающей отрасли. В ней определено значение такого важного направления работы служб управления персоналом, как первичная адаптация, для успешного решения данной проблемы. Раскрыто комплексное содержание программ адаптации молодых специалистов и обозначены основные стратегии их удержания в современных условиях. На теоретическом уровне рассмотрения проблемы использовались общенаучные методы исследования, а также конкретно-социологический анализ и контент-анализ трудов ведущих российских ученых в области управления персоналом. Прикладное значение статьи состоит в описании практической работы служб управления персоналом Акционерной компании «АЛРОСА» по удержанию молодых специалистов на предприятиях горнодобывающей отрасли.

Ключевые слова: удержание персонала, первичная адаптация, профессиональная адаптация, организационная адаптация, социально-психологическая адаптация

Для цитирования: Ковальчук Д. М., Смагин М. А. Теория и практика первичной адаптации как фактор удержания молодых специалистов на предприятиях горнодобывающей отрасли России // Управленческое консультирование. 2021. № 5. С. 130–145.

Theory and Practice of Primary Adaptation as a Factor in Retaining Young Specialists at the Enterprises of the Mining Industry in Russia

Diana M. Kovalchuk¹, Mikhail A. Smagin², *

¹Aikhal Mining and Processing Plant of the Joint-Stock Company "ALROSA", Aikhal, Republic of Yakutia, Russian Federation

²Baltic State Technical University "Voennmekh" named after D.F. Ustinov, St. Petersburg, Russian Federation; *masmagin@rambler.ru

ABSTRACT

The article is devoted to the urgent problem of retaining young specialists at the enterprises of the Russian mining industry. It defines the importance of such an important area of work of personnel management services, as primary adaptation, for the successful solution of this problem. The complex content of adaptation programs for young specialists is revealed and the main strategies for their retention in modern conditions are outlined. At the theoretical level of consideration of the problem, general scientific research methods were used, as well as specific sociological analysis and content analysis of the works of leading Russian scientists in the field of personnel management. The applied significance of the article is to describe the practical work of the personnel management services of the Joint Stock Company ALROSA to retain young specialists at the mining industry enterprises.

Keywords: staff retention, primary adaptation, professional adaptation, organizational adaptation, socio-psychological adaptation

For citing: Kovalchuk D.M., Smagin M.A. Theory and Practice of Primary Adaptation as a Factor in Retaining Young Specialists at the Enterprises of the Mining Industry in Russia // Administrative consulting. 2021. N 5. P. 130–145.

Наметившееся в прошедшее десятилетие XXI века оживление российской экономики, прежде всего отраслей реальной сферы народного хозяйства, выявило проблему, которую исследователи называют «разрывом поколений» в естественной преемственности старшего, среднего и молодого возрастов специалистов производственных отраслей экономики.

Обозначенная проблема наиболее остро стоит в нашей горнодобывающей отрасли, предприятия которой расположены в основном в отдаленных и труднодоступных регионах страны с недостаточно развитой социальной инфраструктурой и ограниченным демографическим потенциалом.

Концепция так называемого «Моста поколений», сформулированная в рамках перспективной кадровой политики многих российских корпораций и крупных промышленных предприятий и нацеленная на прямую передачу опыта и знаний старшего поколения технических специалистов молодым специалистам, минуя «провал» крайне немногочисленного и во многом инертного поколения 40-летних «спецов», будет иметь практический успех только при условии прочности одной из главных «опор моста» — успеха мероприятий по удержанию молодых специалистов технических профессий на производственных предприятиях России.

В настоящее время в российских горнодобывающих предприятиях проводятся разнообразные мероприятия, направленные на удержание молодых специалистов, принятых на работу в данные предприятия. Их основой являются разработанные программы первичной адаптации молодых специалистов, а также различные программы профессионального, карьерного, социального и культурного развития рабочих и инженерно-технической молодежи. Однако проблема удержания молодых специалистов-геологов и других связанных технических профессий на горнодобывающих предприятиях, особенно находящихся в отдаленных местностях нашей страны, все еще остается актуальной.

В данной статье будут рассмотрены ключевые теоретические вопросы и практика работы служб управления персоналом предприятий Акционерной компании «АЛРОСА» по адаптации молодых специалистов и последующего удержания их в горнодобывающей отрасли.

Стратегии удержания персонала: введение в проблему

Удержание персонала — это комплекс мероприятий, организуемых и проводимых службой управления персоналом в целях сохранения критически важного для эффективной деятельности предприятия профессионального и интеллектуального потенциала своих работников. Успех работы по удержанию персонала во многом зависит от того, насколько ясно и полно руководители предприятия понимают и осознают жизненно важные профессиональные и бытовые проблемы своих работников и готовы деятельно способствовать в их разрешении.

Существуют три основных стратегии удержания персонала.

Стратегия стимулирования. В современных условиях эта стратегия чаще других реализуется в практике удержания персонала. Она заключается в поддержании повышенного по сравнению со среднерыночным *материального (прежде всего — денежного) стимулирования* и установления расширенных социальных компенсаций и льгот. Однако материальное денежное стимулирование, составляющее смысловой и практический «стержень» данной стратегии, ограничено

в своей эффективности по продолжительности воздействия и требует наличия у предприятия значительных конкурентных преимуществ на рынке труда. А установленные типовые «пакеты» социальных компенсаций и льгот могут не в полной мере удовлетворять индивидуальным потребностям и предпочтениям всех секторов профессиональной и демографической структуры персонала конкретного предприятия.

Стратегия развития делает акцент на профессиональный и карьерный рост сотрудников предприятия. Наличие на предприятии четко обозначенных карьерных перспектив для основных категорий персонала существенно влияет на решение специалистов, особенно молодых и талантливых, оставаться на своем предприятии на длительный срок. И наоборот — неясные карьерные перспективы являются одной из причин высокой текучести квалифицированных кадров на современных предприятиях. Пропагандировавшаяся в былое время идея «трудовых династий», основанная на принципе так называемого «пожизненного найма», сама по себе уже не отвечает как профессиональным и жизненным целям молодых специалистов, так и вызовам и динамике современного рынка труда.

Практической реализацией данной стратегии является систематическая работа служб управления персоналом по планированию карьеры и непрерывному образованию сотрудников. При этом особенно важно применять современные технологии управления карьерой и профессиональным развитием персонала: проводить ежегодную комплексную оценку работников по компетенциям и ключевым показателям эффективности деятельности; создавать многоуровневые планы замещения критически важных должностей предприятия; формировать специализированный кадровый резерв для служебно-профессионального продвижения руководителей и специалистов; осуществлять внутрифирменную профессиональную ориентацию молодых специалистов предприятия и др.

Стратегия вовлечения основывается на том концепте, что сотрудники, вовлеченные в процесс принятия решений на различных уровнях управления предприятием, с большей вероятностью будут трудиться на нем в течение длительного времени потому, что в системе их мотивации (в ее так называемом «мотивационном ядре») формируется социально обусловленная потребность быть причастным к общезначимому, важному и ответственному делу. Это достигается не только разъяснением корпоративных ценностей, миссии и стратегических целей предприятия, но и регулярным информированием о состоянии, успехах и проблемах текущей производственной деятельности в сочетании с действенной обратной связью — побуждением работников к высказыванию своих замечаний и деловых предложений по актуальным вопросам производства и управления предприятием.

Кадровая политика, нацеленная на эффективное удержание квалифицированных специалистов, должна основываться на оптимальном ситуативном сочетании рассмотренных стратегий. При этом реализация стратегий удержания должна начинаться уже в период адаптации принятых на предприятие конкретных работников.

Каких же сотрудников следует удерживать?

Существует устойчивое и в целом справедливое мнение, что работа по удержанию персонала должна сосредотачиваться на высококвалифицированных и ключевых сотрудниках, критически важных для устойчивого каждодневного функционирования предприятия, внедрения инноваций и достижения стратегических целей. А также — на так называемых узких специалистах, быстро найти которых на рынке труда весьма непросто; и рабочих уникальных профессий, подготовка по которым на самом предприятии требует значительных одноразовых затрат сил, средств и времени.

Мы же убеждены, что объектом стратегий удержания должны быть и талантливые молодые специалисты, проявившие в период своей первичной адаптации началь-

ный профессиональный и управленческий потенциал для дальнейшего ускоренного развития и карьерного роста.

Первичная адаптация: очерк теории вопроса

В самом общем смысле адаптация представляет собой процесс приспособления человека (индивида и личности) к новым или коренным образом изменившимся условиям его жизни, социального и индивидуального становления, телесного и духовного бытия. Процесс этот по времени растянут почти «длиною в жизнь», а по содержанию включает практически все стороны человеческой жизнедеятельности. Одной из важнейших составляющих адаптации человека в его жизнедеятельности является трудовая адаптация, которая начинается с момента реального включения человека в общественно значимую и организационно оформленную трудовую деятельность.

Трудовая адаптация (далее для краткости мы будем использовать общий термин «адаптация») является одним из базовых направлений практики управления персоналом в современных условиях. В качестве особого вида адаптации в исследованиях по данному предмету выделяется *адаптация молодых специалистов*, впервые пришедших в трудовой коллектив после окончания среднего специального или высшего профессионального образовательного учреждения. Этот вид адаптации называют *первичной адаптацией*.

Некоторые исследователи в своих теоретических работах наряду с первичной адаптацией молодых специалистов выделяют некую «вторичную адаптацию», под которой они понимают все последующие адаптации работников при их трудоустройстве на новую работу, предприятие или должность.

Безусловно, процесс адаптации напрямую зависит от профессионального опыта и личностного развития работника, поэтому процесс приспособления к особенностям новых условий труда, к новому трудовому коллективу у более опытного работника проходит быстрее и с меньшими профессиональными и социально-психологическими коллизиями, чем у работника с незначительным опытом профессиональной деятельности.

Однако, по нашему мнению, определение всех адаптаций, пройденных работником за время его трудовой жизнедеятельности и профессионального развития после своей первичной адаптации, в качестве «вторичных адаптаций» (почему не «третичных», «четвертичных» и т. д.?) является неубедительным применением упрощенного дихотомического метода к типологии такого сложного по своему содержанию процесса, как трудовая адаптация.

Молодой специалист, начиная новый этап своего личностного и профессионального развития, сталкивается не только с новыми требованиями и условиями труда, но порой обнаруживает определенное расхождение между накопленными им в процессе обучения академическими знаниями и реальным практическим наполнением профессиональной деятельности на конкретном предприятии.

Не просто происходит у молодого специалиста и перестройка от «студенческой вольницы» на жесткую дисциплину промышленного производства: он может утратить уверенность в своих силах и способностях, начать сомневаться в правильности выбора профессии, предпринимать попытки найти другое место работы, где он смог бы более успешно применить свои способности и реализовать жизненные планы и надежды.

Эмоционально-психологическую напряженность адаптации молодого специалиста (первичной адаптации) усиливают и субъективные факторы: обманчивые ожидания быстрого успеха; переоценка собственных возможностей и недооценка трудности освоения новых обязанностей, обусловленная недостаточными знаниями

и навыками практических действий; пренебрежение «нюансами» взаимоотношений со своими разновозрастными сотрудниками и начальством и др.

Чтобы предотвратить или по крайней мере ослабить негативное воздействие названных факторов, необходимо помочь молодому специалисту адаптироваться к новой социально-профессиональной среде. Поэтому активная развивающая адаптация молодых специалистов (первичная адаптация) имеет особое значение в общем процессе плановой адаптации нового персонала предприятия. Она дает возможность молодому специалисту достичь требуемых профессиональных компетенций за относительно непродолжительный период времени; и соразмерить свои личные ожидания и планы с реальными условиями и требованиями новой социальной среды и профессиональной деятельности на принявшем его предприятии. *Это — основная цель первичной адаптации!*

При этом следует учитывать, что как потребности молодых специалистов, так и требования предприятий к ним (молодым специалистам) не остаются неизменными, а постоянно повышаются, так сказать, во встречных направлениях. Это требует, в свою очередь, развития методов и технологий адаптации как организационного процесса в целом, и особенно — в отношении первичной адаптации. Инновационные методы первичной адаптации должны фокусироваться на развитии имеющихся у молодых специалистов знаний, навыков и первичных умений с ориентацией на актуальные и перспективные потребности конкретных предприятий и в целом ведущих отраслей российской экономики.

Таким образом, в самом общем понимании *первичная адаптация* — это управляемый плановый процесс активного введения молодого специалиста в профессиональную среду предприятия, в его (предприятия) специфические производственные, организационные и социальные процессы.

В качестве основных *задач первичной адаптации* можно выделить следующие:

- «заточивание» знаний, навыков и умений молодых специалистов в соответствии с особенностями производственной деятельности на конкретном предприятии;
- воспитание в духе неукоснительного выполнения требований трудовой дисциплины;
- поощрение разумной самостоятельности в исполнении своих должностных обязанностей;
- пробуждение интереса к выполняемой работе и удовольствия от ее успешных результатов;
- поддержка стремления к профессиональному развитию и самосовершенствованию;
- помощь в установлении добрых отношений с сотрудниками своего контактного коллектива (рабочей группы);
- установление доверительных отношений с руководством и др.

Как правило, мероприятия первичной адаптации на предприятиях планируются и проводятся в течение первого года работы молодых специалистов. Однако сегодня, когда повышаются требования к практической подготовке молодых специалистов, многие из них еще со студенческой скамьи фактически входят в процесс первичной адаптации, работая студентами-стажерами на тех предприятиях, куда они приходят после учебы уже молодыми специалистами. Поэтому в исследованиях последнего времени все чаще высказываются предложения о целесообразности увеличения планового периода первичной адаптации, а следовательно, и срока корпоративно регламентированного социально-профессионального статуса «молодой специалист» до первых двух лет работы на предприятии молодого пополнения [1]. (Напомним, что в советское время данный статус был законодательно установлен на период первых трех лет работы молодого специалиста на одном предприятии.)

На крупных промышленных предприятиях с развитой службой управления персоналом, особенно там, где ориентируются на активный набор молодых специалистов различных профессий, *планы первичной адаптации* обычно разрабатываются в форме отдельных документов планирования с указанием сроков проведения адаптационных мероприятий, должностных лиц, привлекаемых к участию в них, а также лиц, ответственных за организацию, контроль исполнения и оценку эффективности данных мероприятий.

В числе *мероприятий первичной адаптации* на предприятиях планируются и проводятся: различные *семинары, тренинги и курсы обучения* по программам первичной адаптации; организованные *экскурсии* в музей предприятия или на отраслевую выставку; *индивидуальные собеседования* с руководителями, кураторами адаптации и другими специалистами службы управления персоналом для определения молодому специалисту индивидуального плана-задания по программе профессиональной адаптации и др. Общий объем работы в этом деле бывает довольно значительным. Однако нам здесь хотелось бы подробнее остановиться только на одном весьма кратком по времени, но немаловажном по значению, особенно для молодого специалиста, мероприятии — проведении так называемой *процедуры первого рабочего дня*.

Как говорится, театр начинается с вешалки. А процесс адаптации молодого специалиста, собственно, начинается уже в отделе кадров. Сотрудник этого отдела проводит с оформляемым на работу молодым специалистом краткую беседу, в ходе которой знакомит того под роспись с должностной инструкцией и содержанием трудового договора, затем представляет его непосредственному начальнику либо куратору адаптации от службы управления персоналом, который помогает тому завершить процедуру «первого рабочего дня» (инструктаж по охране труда, бухгалтерия и проч.) и сопровождает его в структурное подразделение предприятия для представления непосредственному начальнику. Тот, в свою очередь, знакомит новичка с его сотрудниками и определяет ему оборудованное рабочее место. Итак, первый для молодого специалиста рабочий день пройден успешно!

В морально-психологическом отношении первый рабочий день на предприятии для молодого специалиста исключительно важен: его значимость, внешне обычно никак не проявляясь, пролонгируется во времени практически на весь период работы человека на данном предприятии, определяя успешный старт комплексной работы по удержанию молодого специалиста на нем. Это косвенно подтверждают и социологические исследования. Так, по их данным более 60% желающих сменить место работы составляют сотрудники предприятий в возрасте 22–29 лет [10, с. 97–98]. При этом зарождение «мотива на уход» у многих началось с первой недели их трудовой деятельности на конкретном предприятии.

В свою очередь *программы первичной адаптации* представляют разработанные и утвержденные установленным порядком документы предметного содержания по основным составляющим комплекса адаптационным мероприятиям: профессиональной, социально-психологической и организационной адаптаций молодых специалистов. Рассмотрим их особенности применительно к первичной адаптации подробнее.

Организационная адаптация для молодого специалиста имеет весьма важное значение — намного более важное, чем для бывшего работника. В самом общем понимании это — осознание и эмоционально-поведенческое принятие новым работником своего места и роли в организационной структуре предприятия. Социология современной практики организационной адаптации молодых специалистов выявляет особо значимые ее составляющие. Так, по опыту руководителей и специалистов наиболее важными для организационной адаптации молодых специалистов являются: освоение ими особенностей организационной структуры и основных

принципов управления, как указали 51,4% опрошенных; ознакомление с нормами и правилами организационной культуры — 46,2%; и помощь молодым специалистам в освоении формальных и неформальных организационных процедур — 41,3% [13, с. 20].

Здесь следует заметить, что организационная адаптация молодых специалистов на современных крупных промышленных предприятиях приобретает вид самостоятельной содержательной процедуры, к исполнению которой привлекаются не только их непосредственные руководители, но и сотрудники службы управления персоналом.

Как правило, данный вид адаптации молодых специалистов предполагает проведение различных лекций, экскурсий, а бывает и практикумов по ознакомлению с основными производствами (цехами) предприятия с демонстрацией работы на конкретном техническом оборудовании. Курс общей ориентации обычно проводится специалистами службы управления персоналом с участием руководителей предприятия.

В процессе плановых общих мероприятий организационной адаптации до молодого специалиста доводятся, а им должны быть прочно усвоены, следующие вопросы.

Общая характеристика предприятия: его организационно-управленческая структура (с обязательной информацией о высшем руководстве предприятия); социальная миссия и стратегические цели развития предприятия; основные виды его производственной деятельности, межотраслевые и международные экономические связи.

Принципы, приоритеты и основные направления кадровой политики предприятия в области подбора и развития персонала, его профессиональной подготовки и повышения квалификации, управления карьерой и др.

Вопросы оплаты труда и страховых выплат; порядка предоставления отпусков; дополнительных льгот и услуг, предоставляемых предприятием своим работникам и др.

Уже во время и после завершения общей программы организационной адаптации непосредственные начальники молодых специалистов и руководители линейных подразделений проводят с ними мероприятия по программам специальной ориентации, осуществляемые обычно в форме инструкторско-прикладных занятий и ознакомительных беседований по вопросам их конкретных должностных обязанностей. В ходе специальной ориентации молодыми специалистами уясняются должностные обязанности и ответственность за их исполнение; им детально объясняют каждодневные производственные (функциональные) задачи и ожидаемые результаты работы; их знакомят с показателями и критериями оценки качества и эффективности деятельности, установленными на предприятии; доводят до них распорядок рабочего дня, режим труда и отдыха и т. п.

Профессиональная адаптация молодых специалистов связана с освоением ими нового качества и уровня профессиональных знаний, навыков и умений, а также развитием профессионально необходимых личностных качеств — общих и профессиональных компетенций.

По данным социологических исследований более половины опрошенных руководителей (51%), вовлеченных в процесс профессиональной адаптации молодых специалистов, считают, что перевод полученных ими (молодыми специалистами) во время учебы в вузе теоретических знаний в практическую плоскость, а именно: избирательного и творческого применения профессиональных знаний в объеме и предназначении, требуемом технологическими процессами своего предприятия, — является одной из важнейших задач их профессиональной адаптации [13, с. 20]. Поэтому ключевой и наиболее объемной частью профессиональной адаптации мо-

лодых специалистов являются различные программы обучения, особенно такой вид обучения, как обучение на рабочем месте; наглядная демонстрация техник, приемов и способов порученной им работы; и обязательно предварительный инструктаж на начальном этапе ее освоения. Конечно, перед этим необходимо провести оценку уровня знаний и подготовленности молодого специалиста, чтобы, исходя из полученных результатов этой оценки, разработать эффективную программу и индивидуальный план его обучения.

Важное значение для профессиональной адаптации молодых специалистов имеет также их ознакомление с нормативными требованиями системы управления качеством, неформальное усвоение ими своих должностных обязанностей и порядка взаимодействия с другими сотрудниками при выполнении производственных заданий и т. п.

В последние годы на крупных промышленных предприятиях вновь стало активно применяться и поощряться наставничество (опросы руководителей промышленных предприятий показывают, что 52% из них активно используют наставничество в процессе адаптации молодых специалистов¹).

Наставничество — это особый вид индивидуализированного введения в профессию и практического обучения молодых специалистов, когда сотрудник-ветеран, многоопытный специалист, передает свои так называемые «критические знания»² и трудовые навыки и умения молодому специалисту в процессе их делового общения и взаимодействия непосредственно на рабочем месте. При этом важно не допускать «патерналистского наставничества», т. е. такого отношения к молодому специалисту, когда опытные сотрудники воспринимают его только как своего «чернового» помощника, который в состоянии исполнять лишь рутинную часть рабочих заданий.

Социально-психологическая адаптация — это процесс вживания индивида в систему формальных и совокупность неформальных отношений принявшей его социальной среды. Как вид первичной адаптации она занимает гораздо больше времени, чем другие составляющие адаптационного процесса, и требует от молодого специалиста больших нервных затрат и поведенческих усилий. Это связано с тем, что вхождение молодого специалиста в неведомый для него трудовой коллектив — непростое морально-психологическое испытание, связанное, прежде всего, с необходимостью переоценки своего прежнего образа жизни, отказа от определенных привычек и установок и принятия устоявшихся традиций и обычаев социально-группового и делового поведения.

По мнению руководителей и сотрудников службы управления персоналом, участвующих в организационно-методической поддержке социально-психологической адаптации молодых специалистов, наибольшего внимания требует процесс обретения ими в трудовом коллективе желаемого социального статуса, способствующего их профессиональному развитию и будущему карьерному росту (58,7% опрошенных); и формирование чувства личной причастности к социальной миссии предприятия, достижению его стратегических целей и решению масштабных производственных задач (37,5% опрошенных) [13, с. 21].

¹ Вопросы трудоустройства молодых специалистов: привлечение, адаптация и развитие [Электронный ресурс] / Консалтинговое Агентство «Эксперт». URL: <http://rudocs.exdat.com/docs/index-221129.html> (дата обращения: 14.12.2020).

² Понятие «критическое знание», широко применяемое сегодня в лексиконе специалистов по обучению персонала, означает знания, которыми обладают немногие ведущие специалисты предприятия, никак не объективированные, т. е. не закрепленные в формализованном виде, но исключительно важные для эффективного функционирования предприятия. Уход с работы такого специалиста ведет к существенным производственным потерям и снижению интеллектуального потенциала предприятия в целом.

Процесс социально-психологической адаптации молодых специалистов обычно проходит в несколько этапов, которые условно можно назвать как «*информационный этап*», когда молодой специалист получает, собирает и оценивает сведения о различных сторонах и особенностях социально-групповых отношений в принимающем его коллективе; «*коммуникационный этап*», когда начинают устанавливаться деловые взаимоотношения молодого специалиста с сотрудниками, намечается круг его дружеского общения с товарищами по работе и т. п.; и «*интеграционный этап*», когда молодой специалист уже полностью принимается неформальной социально-групповой иерархией, приобретает в ней свой начальный социальный статус и роль. Последнее исключительно важно для молодого специалиста, так как для успешной социально-психологической адаптации ему необходимо почувствовать себя значимым членом трудового коллектива, которого уважают и ценят как сотрудника и товарища, а его профессиональное мнение начинают учитывать при принятии производственных решений [4, с. 1023].

В целом этот процесс носит двоякий социально-личностный характер. В нем переплетены профессиональные и социально-психологические стороны первичной адаптации, поскольку, выполняя свои профессиональные обязанности, молодой специалист одновременно приспосабливается и к требованиям социальной среды предприятия: корпоративным ценностям и нормам взаимодействия с сотрудниками, к обыденному поведению и условиям труда и отдыха и т. п.

Таким образом, управляемый процесс социально-психологической адаптации органично дополняет и даже в отдельных случаях ускоряет профессиональную адаптацию молодых специалистов, так как эмоционально подкрепляет убеждение молодого специалиста в верности выбора своей профессии, его уверенность в успехе профессионального развития и карьерного роста.

Относительно подробное рассмотрение в данной статье целей, задач и содержания основных видов первичной адаптации дает возможность определить и основные интегрирующие критерии ее успешности. Критерием успешного завершения профессиональной адаптации молодого специалиста обычно считается достижение им утвержденных на адаптационный период плановых показателей в своей производственной (профессиональной) деятельности. За интегрирующий критерий положительного итога социально-психологической адаптации, по нашему мнению, можно принять укрепление в молодом специалисте чувства удовлетворенности своей работой по полученной специальности, а также формирование мотивации к профессиональному развитию, карьерному росту и в итоге — удержанию его в кадрах предприятия.

Социология современной молодежи

На общенаучном уровне понимания процесс управления представляется как воздействие субъекта управления на объект управления посредством различных методов, средств и способов. При этом набор и системная организация управленческих методов, средств и способов зависят как от целей и задач, которые преследует и ставит субъект управления, так и от атрибутивных и акцидентных (сущностных и привнесенных) качеств, свойств и черт объекта управления. Данное положение как методология требует рассмотрения характерных черт и особенностей самого «объекта» темы нашего исследования — современной учащейся молодежи, а точнее, выпускников вузов, молодых специалистов, стоящих на пороге своей самостоятельной трудовой жизни и судьбы.

Исследованию проблем современной российской молодежи, в том числе ее социальному и профессиональному становлению, уделено много внимания в трудах современных отечественных ученых в области психолого-педагогической и социоло-

логической науки: Г. М. Андреевой [2], И. М. Ильинским [5], А. Я. Кибановым [7], В. Т. Лисовским [8], А. В. Мудриком [12], Г. А. Чередниченко [16] и др.

Общий социологический «портрет» молодежи представлен в работах И. М. Ильинского [6, с. 207–211]. Ее основные и на все времена верные характеристики очерчены им в следующих тезисах.

Молодежь обладает нерастраченными интеллектуальными и духовными силами: именно в молодости человек легче усваивает знания, осваивает навыки и умения, наиболее способен к творческой деятельности и максимально работоспособен. Поэтому с молодежью, прежде всего, связывают прогресс современной науки и техники. Она нацелена на повышение своего образовательного и профессионального уровня, как существенного условия своего жизненного успеха.

Молодежь является наиболее социально мобильной частью общества, что связано с ее активным поиском своего места в обществе. Высокая мобильность молодежи имеет особое значение для развития экономики нашей страны, так как в условиях ограниченной емкости рынка труда в ряде регионов России территориальное перераспределение рабочей силы из числа молодых специалистов экономически выгоднее, чем работников старших возрастов, уже укорененных на обжитых местах семейными обстоятельствами, «дачными» заботами и т. п.

Молодежь, естественно, и наиболее здоровая физическая часть населения, заряженная жизненной энергией, за счет которой и происходит непрерывающееся «омоложение тела и духа» человеческого социума. Словом, молодежь — это своеобразный проводник и ускоритель инновационных процессов в обществе — внедрения в практику новых идей и инициатив, норм поведения и жизнедеятельности — ибо по своему естеству она не приемлет всяческий застой, косность и консерватизм.

Однако вышесказанное верно лишь как базовая «грунтовка полотна картины» молодежной проблематики в теории. Ее завершение «живописными красками» требует углубленного конкретно-социологического анализа современных реалий. Кратко остановимся на этом вопросе.

Нынешнее поколение молодежи не избежало целого ряда кризисов развития таких, как кризис индивидуализации и социальной адаптации, кризис возможностей самореализации, кризис доверия официальным институтам управления и др.

Социологические исследования показывают, что обвальное изменение общественного строя в нашей стране, принудительная ломка образа жизни ее населения оказали драматическое воздействие на российскую молодежь, особенно на ее нравственные и социальные ценности, что, безусловно, сказалось и на общеобразовательных и профессиональных предпочтениях молодых людей. В условиях объявленной «безграничной свободы личности» субъективный фактор — ценностные ориентации, мотивация, личные предпочтения — неизбежно стали исходной основой выстраивания молодыми людьми своих образовательных и профессиональных траекторий [16, с. 17–18]. При этом у значительного числа молодежи, поступающей в вузы, наблюдается снижение мотивации и способности к познанию на уровне высшего образования, Цель таких «студентов» — получение «корочек диплома», а не прочных знаний по вузовской программе профессиональной подготовки, которая кажется им предметно избыточной.

Специалисты высшей школы — ученые и преподаватели — отмечают также падение уровня абстрактного мышления, необходимого для усвоения научно-теоретических знаний, способности к установлению причинно-следственных связей, применению общеметодологического исследовательского инструментария в решении практических задач и т. п. Некоторые студенты даже старших курсов «затрудняются пересказать изученный материал своими словами, а новые знания способны воспринимать преимущественно посредством визуализации» [15, с. 73].

Современные условия вступления молодых специалистов в трудовую жизнь связаны с атрибутами «рыночного общества» — в первую очередь с характером установленных в нем социально-трудовых отношений.

К ним, по исследованиям российских ученых [10, с. 97–98], относятся:

- жесткая конкуренция на капиталистическом рынке труда, где работник является современным «живым товаром», спрос на который определяется прежде всего конъюнктурой этого рынка, а не профессиональными качествами самого работника;
- существенный излишек профессиональных работников — структурная безработица, особенно высокая среди молодых специалистов, недавних выпускников вузов;
- частнособственническое в большинстве случаев установление размеров и форм трудовых компенсаций, без учета их социальной составляющей;
- зависимость предоставляемых социальных гарантий — получение жилья, медицинское обслуживание, пенсионные отчисления и т. п. — от корпоративной принадлежности работника;
- неопределенность перспектив профессионального развития молодых специалистов и др.

В современных исследованиях проблем молодежи указывается, что молодые специалисты как социально-профессиональная страта населения не однородны по своим мотивационным установкам, жизненным ориентирам и ценностям. По данным основаниям выделяют следующие типы их профессиональных и жизненных ориентаций.

Ориентация на стабильность и социальные гарантии. Определяет тех, кто намерен работать по специальности в общественно значимых отраслях экономики, на престижных предприятиях, в которых стабильная заработная плата и расширенные социальные гарантии и льготы. Стремится строить свою профессиональную карьеру планомерно, начиная с первого места своего трудоустройства. Среди молодых специалистов данного типа мало тех, кто готов выполнять любую высокооплачиваемую работу, так как для них высокая зарплата не имеет первостепенной значимости. Здесь важно отметить, что молодые специалисты, ориентированные на стабильность и социальные гарантии, в целом достаточно уверенно проходят первичную адаптацию на предприятии.

Ориентация на личностное самовыражение в процессе трудовой деятельности. Характерна для тех, кто выбирает интересную для себя работу, ценит доброжелательный трудовой коллектив и комфортные условия труда. Данный тип молодых специалистов ориентирован прежде всего на личностное и профессиональное развитие, они также склонны к «поиску себя» в профессии и даже к изменению жизненных приоритетов в зависимости от жизненной ситуации и приобретенного опыта. Высокий уровень оплаты труда не является для них основным требованием при выборе места работы. Для них более важны взаимоотношения в трудовом коллективе и возможность профессионального развития. Для молодых специалистов данной ориентации серьезные трудности часто возникают с их социально-психологической адаптацией в жестко структурированных трудовых коллективах.

Профессионально-карьерная ориентация. Характеризуется такими ориентационными критериями, как высокая результативно-обусловленная заработная плата и возможность быстрого карьерного роста. Большинство молодых специалистов данного типа готовы пойти на любую высокооплачиваемую работу. Они чаще других намерены в будущем открыть собственный бизнес, а попав в систему корпоративного производства, связывают свои карьерные перспективы с достижением высоких позиций в сфере управленческой деятельности. Профессиональная и организационная адаптация для большинства из них не представляет серьезной

проблемы, особенно если она проводится планоно и организуется службой управления персоналом предприятия.

Ориентация на комфортные условия труда. Прежде всего характеризуется такими критериями выбора вида и места работы, как относительно близкое расположение предприятия и удобный (в идеале — «скользящий») график работы. Карьерные амбиции молодых специалистов, относящихся к данному типу трудового поведения, скромны: они не стремятся занимать руководящие должности, у них ослаблена мотивация к своему профессиональному развитию. Степень сложности прохождения ими первичной адаптации во многом зависит от морально-психологического климата в принявшем их трудовом коллективе, а также от направленности усилий службы управления персоналом в работе с молодыми специалистами.

Профессиональная адаптации, развитие молодых специалистов и их удержание на предприятии являются актуальными проблемами современных научных исследований [3; 9; 11]. Однако на академическом уровне освещение данных проблем порой уходит в тень, теряются в общих рассуждениях и выводах конкретные вопросы деятельности реальных предприятий — мероприятия, проводимые их службами управления персоналом, как говорится, «здесь и сейчас».

Адаптация молодых специалистов и их последующее удержание на предприятии являются важными направлениями практической работы по управлению персоналом на предприятиях базовых отраслей экономики России, так как высокий процент молодых сотрудников в социально-демографической структуре персонала является залогом устойчивого и эффективного развития предприятия в стратегической перспективе.

Поэтому предприятиям, ориентированным на набор молодых специалистов, приходится разрабатывать и реализовывать комплексы программ их первичной адаптации к условиям и требованиям своей производственной деятельности. Рассмотрим теперь каковы же цели, задачи и содержание данных программ.

Практика адаптации и удержания молодых специалистов в АК «АЛРОСА»

Крупные промышленные предприятия, особенно объединенные в корпорации государственного значения, в своей кадровой политике ориентируются на плановый набор молодых специалистов. В них применяются специализированные методики, разрабатываются комплексы программ для адаптации молодых специалистов, ведется целенаправленная работа по их профессиональному и карьерному росту, а также решению их социально-бытовых проблем. Все это в конечном счете способствует удержанию молодых специалистов на предприятиях корпораций.

Руководство и службы управления персоналом Акционерной компании «АЛРОСА» (далее — АК «АЛРОСА») и входящих в нее предприятий горнодобывающей отрасли уделяют особое внимание работе с молодыми специалистами. (В настоящее время на предприятиях компании трудятся более пяти тысяч молодых специалистов.)

Одной из целей кадровой политики АК «АЛРОСА» является удержание молодых специалистов в горнодобывающей отрасли. С этой целью молодым специалистам установлены дополнительные льготы и социальные гарантии, установленные коллективными договорами предприятий, принят ряд корпоративных молодежных программ, а в местах пребывания предприятий компании активно развивается ориентированная на молодежь социальная инфраструктура (учреждения культуры и спорта, детские сады и т. п.)¹.

¹ Сайт Акционерной компании «АЛРОСА» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.alrosa.ru/устойчивое-развитие/управление-персоналом/> (дата обращения: 17.12.2020).

В АК «АЛРОСА» разработана и реализуется единая корпоративная молодежная политика как составная часть ее кадровой политики. Приоритетами корпоративной молодежной политики являются создание возможностей и условий для целевой профессиональной подготовки молодежи, карьерного роста и личностного развития молодых специалистов и другие специализированные программы и направления работы с молодежью. Обозначим их подробнее.

Профессиональное становление молодых специалистов. Данное направление включает: единую корпоративную систему оценки, аттестации и определения потенциала молодых специалистов; программы развития творческого потенциала молодых специалистов в интересах инновационного развития предприятий и компании в целом; содействие профессиональному образованию, повышению квалификации и карьерному росту молодых специалистов — для них в компании разработаны специальные программы подготовки молодежного кадрового резерва и др.

Организация различных научно-технических мероприятий: конкурсов профессионального мастерства на звание «Лучший молодой специалист»; поощрение участия молодых специалистов в чемпионатах по основным профессиональным компетенциям Worldskills Russia; проведение научно-практических конференций молодых специалистов, технических семинаров и лекционных курсов передачи критических знаний ветеранов производства молодым сотрудникам.

Наставничество и вовлеченность молодежи в общее дело: развитие наставничества как особого общественного движения для передачи опыта ветеранов молодежи; проведение в ходе плановых корпоративных дней информирования встреч молодых специалистов с руководителями предприятий, ведущими специалистами и организаторами производства, на которых не только подводятся итоги и доводится информация о планах и задачах в масштабах всей компании, но и обсуждаются актуальные проблемы реализации молодежной политики, даются авторитетные ответы на волнующие молодых специалистов вопросы.

Молодежный аспект социальной политики [14] — фактор, влияющий на удержание на предприятиях молодых специалистов. В рамках этого направления на предприятиях АК «АЛРОСА» осуществляются программы материальной поддержки молодых специалистов, содействия молодым семьям и семьям с детьми дошкольного возраста; проводятся различные мероприятия культурного характера, спортивные соревнования, что способствует ускорению социально-психологической адаптации молодых специалистов и воспитанию у них чувства принадлежности к единой команде, верности общему делу.

Особую роль в деле адаптации и удержания молодых специалистов играют созданные на предприятиях АК «АЛРОСА» такие общественные организации, как советы молодых специалистов. Всего в компании под организационно-методическим руководством Объединения молодых специалистов АК «АЛРОСА» активно работают 28 Советов молодых специалистов на добывающих и обогащительных предприятиях отрасли.

Важными направлениями их деятельности и сферами заботы в соответствии с корпоративным Положением о Советах молодых специалистов предприятий являются:

- участие профессиональной и социально-психологической адаптации молодых специалистов;
- проведение информационно-воспитательной работы, направленной на усиление мотивации молодых специалистов к работе по полученной специальности, их профессиональное развитие и удержание на предприятиях горнодобывающей отрасли российской экономики;
- вовлечение молодых специалистов в научно-техническую, изобретательскую и рационализаторскую деятельность;

- организация спортивных и культурно-массовых мероприятий для молодых работников отрасли и др.

По первому, наиболее важному направлению своей деятельности Объединение молодых специалистов АК «АЛРОСА» работает в тесной связке с корпоративным Центром подготовки кадров. Это динамично развивающееся учреждение дополнительного образования, на котором сегодня настойчиво внедряются инновационные методы и формы обучения персонала. В его состав входят четыре учебно-курсовых комбината — Айхальский, Ленский, Мирнинский и Удачинский — а также несколько профильных отделов технического обучения.

Центр подготовки кадров АЛРОСА строит свою работу, основываясь на концепциях «непрерывного образования» и «опережающего обучения» персонала, идеология которых распространяется и на молодых специалистов — предполагает включение их в процесс профессионального развития с первых недель работы на предприятии.

На учебно-производственной базе корпоративного Центра подготовки кадров и учебно-курсовых комбинатов проводятся конкурсы на звание «Лучший молодой специалист», которые уже традиционно завершают программы дополнительного профессионального обучения молодых специалистов в годовой период их первичной адаптации.

Как показывает практика, успех первичной адаптации закладывается уже при отборе на производственную практику и последующую работу на предприятиях компании студентов-старшекурсников и молодых специалистов. В АК «АЛРОСА» разработаны и документально закреплены четкие критерии отбора разных категорий специалистов. Для проведения отбора молодых специалистов были определены критерии, основанные на требуемых профессиональных и личностных качествах работника, как сейчас принято их называть — общих и профессиональных компетенциях персонала.

Выделены четыре группы *общих и профессиональных компетенций*, влияющих на успешность первичной адаптации и последующей профессиональной деятельности молодых специалистов, а в итоге — их удержание на предприятиях горнодобывающей отрасли.

Вот эти группы компетенций.

Профессиональные знания, навыки, умения: соответствующая существующим квалификационным стандартам широта общетеоретических и основательность специальных знаний; развитость основных практических навыков и умений в определенной профессиональной области, позволяющих выполнять должностные обязанности первичного уровня сложности.

Деловые качества: дисциплинированность и ответственность; честность и добросовестность; инициативность; целеустремленность; организаторские способности и др.

Личностно-психологические качества: мотивационная направленность; эмоционально-психическая устойчивость; уровень умственного развития; настойчивость; решительность; коммуникабельность и др.

Кадровая политика АК «АЛРОСА» предусматривает начинать формирование вышеназванных компетенций, как говорится, еще со студенческой скамьи. С этой целью предприятия компании наладили активное сотрудничество с опорными и базовыми вузами горнодобывающей отрасли: Российским государственным геологоразведочным университетом, Санкт-Петербургским горным университетом, Санкт-Петербургским государственным университетом (Институт наук о Земле), Уральским государственным горным университетом и др.

Сотрудничество компании с российскими вузами ведется по следующим основным направлениям:

- целевая подготовка студентов;
- назначение корпоративных стипендий;
- предоставление «площадок» для студенческой практики;

- преподавание ведущих специалистов компании в филиалах вузов;
- участие в работе по профессиональной ориентации студентов вузов и др.

Такое сотрудничество призвано не только обеспечить высокое качество профессиональной подготовки молодых специалистов, но и сделать более действенными мероприятия по профессиональной ориентации, проводимые нашими вузами.

В итоге проводимая вузами профессиональная ориентация должна вырабатывать у студентов морально-психологическую устойчивость к возможным «шероховатостям» практической профессиональной деятельности на этапе их первичной адаптации. К основным критериям успеха вузовской профессиональной ориентации можно отнести наличие у выпускников вузов, молодых специалистов, таких качеств, как убежденность в общественной значимости избранной профессии и понимание ее важности для своего жизненного пути; мотивация на успех в профессиональной деятельности; начальное развитие основных профессиональных компетенций (знаний, навыков, умений); готовность к профессиональному совершенствованию и самосовершенствованию и некоторые другие черты профессионального мышления и нравственного самосознания.

А руководство и службы управления персоналом горнодобывающих предприятий, принимающих на работу молодых специалистов, наряду с их адаптацией, направленной на профессиональное развитие и будущей должностной рост, должны проявлять зримую заботу и реальное участие в решении социально-бытовых проблем данной категории персонала, особенно острых для отдаленных российских регионов и отраслевых «моногородов». Это будет способствовать и снижению остроты все еще болезненной для российского общества проблемы — так называемой «утечки мозгов» в чертоги часто недружественных России западных стран.

Литература

1. *Алехин И. В.* Адаптация студенчества к профессиональной деятельности как объект философского анализа : автореф. дис. ... канд. филос. наук: 09.00.11 (Соц. философия). Уфа : БашГУ, 2008.
2. *Андреева Г. М.* Социальная психология сегодня: поиски и размышления. М. : МПСИ, 2009.
3. *Антропов В. А., Дмитренко Н. В.* Теоретико-методологические основы работы с молодыми специалистами // Вестник УГТУ-УПИ. Серия: экономика и управление. 2014. № 6. С. 151–152.
4. *Иванова Е. Н.* Социально-психологические факторы адаптации молодых специалистов на предприятии // Наука и образование: научное издание МГТУ им. Н.Э. Баумана. 2014. № 12. С. 1013–1028.
5. *Ильинский И. М.* Молодежь и молодежная политика: Философия. История. Теория. М. : Голос, 2001.
6. *Ильинский И. М.* Образование, молодежь, человек (статьи, интервью, выступления). М. : МГУ, 2006.
7. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом: конкурентоспособность выпускника : монография / А. Я. Кибанов, Ю. А. Дмитриева. М. : Инфра-М, 2015.
8. *Лисовский В. Т.* Духовный мир и ценностные ориентации молодежи России. СПб. : СПбГУП, 2000.
9. *Ломоносова Т. Г.* Развитие управленческого потенциала молодых специалистов: теоретико-методологические основания // Вестник Томского государственного университета. 2016. № 344. С. 174–176.
10. *Маркина В. М., Федякина Т. В.* Молодые специалисты и их трудоустройство в рыночных условиях // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2014. № 1. С. 97–98.
11. *Молодой специалист XXI века. Избранные материалы Всероссийских научно-практических конференций 2014–2015 гг.* М. : МГУ, 2015.
12. *Мудрик А. В.* Социализация человека. М. : МПСИ, 2011.
13. *Сопоев С. А.* Адаптация молодых специалистов в современных российских организациях : автореф. дис. ... канд. соц. наук (22.00.04). М. : РАНХиГС, 2013.
14. *Социальная политика АЛРОСА.* М. : АЛРОСА, 2019.

15. Тимофеев В. И., Щеглов Д. К. Актуальные вопросы совершенствования системы высшего профессионального образования в контексте современных требований рынка труда // *Инновации*. 2019. № 10 (252). С. 71–77.
16. Чередниченко Г. А. Образовательные и профессиональные траектории российской молодежи. М. : ЦСПМ, 2014.

Об авторах:

Ковальчук Диана Михайловна, инженер-геолог 1-й категории Айхальского горно-обогатительного комбината Акционерной компании «АЛРОСА» (пгт Айхал, Республика Якутия, Российская Федерация), магистр геологии; diana1107kovalchuk@gmail.com

Смагин Михаил Алексеевич, доцент кафедры менеджмента организации Балтийского государственного технического университета «Военмех» им. Д. Ф. Устинова (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат философских наук, доцент; masmagin@rambler.ru

References

1. Alyokhin I.V. Adaptation of students to professional activity as an object of philosophical analysis: Dissertation abstract: specialty 09.00.11 (Social philosophy). Ufa: BashGU, 2008. (In rus).
2. Andreeva G.M. Social psychology today: searches and reflections. Moscow: MPSI, 2009. (In rus).
3. Antropov V.A., Dmitrenko N.V. Theoretical and methodological foundations of work with young specialists // *Bulletin of USTU. Series Economics and Management [Vestnik UGTU-UPI. Seriya: ekonomika i upravlenie]*. 2014. N 6. P. 151–152. (In rus).
4. Ivanova E. N. Socio-psychological factors of adaptation of young specialists at the enterprise // *Science and Education [Nauka i obrazovanie: nauchnoe izdanie MGTU im. N.E. Bauman]*. 2014. N 12. P. 1013–1028. (In rus).
5. Ilyinsky I.M. Youth and youth policy: Philosophy. History. Theory. Moscow: Golos, 2001. (In rus).
6. Ilyinsky I.M. Education, youth, man (articles, interviews, speeches). Moscow: MSU, 2006. (In rus).
7. Kibanov A.Ya. Personnel management: graduate competitiveness : monograph / A.Ya. Kibanov, Yu. A. Dmitrieva. Moscow: Infra-M, 2015. (In rus).
8. Lisovsky V.T. Spiritual world and value orientations of the youth of Russia. St. Petersburg: SPbGUP, 2000. (In rus).
9. Lomonosova T.G. Development of the managerial potential of young specialists: theoretical and methodological foundations // *Bulletin of Tomsk State University [Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta]*. 2016. N 344. P. 174–176. (In rus).
10. Markina V.M., Fedyakina T.V. Young specialists and their employment in market conditions // *International Journal of Applied and Fundamental Research [Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy]*. 2014. N1. P. 97–98. (In rus).
11. Young specialist of the XXI century. Selected materials of the All-Russian Scientific and Practical conferences 2014–2015. Moscow: MSU, 2015. (In rus).
12. Mudrik A.V. Socialization of a person. Moscow: MPSI, 2011. (In rus).
13. Sopoiev S.A. Adaptation of young specialists in modern Russian organizations : Dissertation abstract (specialty 22.00.04). Moscow: RANEPА, 2013. (In rus).
14. Social policy of ALROSA. Moscow: ALROSA, 2019. (In rus).
15. Timofeev V.I., Shcheglov D.K. Actual issues of improving the system of higher professional education in the context of modern requirements of the labor market // *Innovations [Innovatsii]*. 2019. N 10 (252). P. 71–77. (In rus).
16. Cherednichenko G.A. Educational and professional trajectories of Russian youth. Moscow: TSSPM, 2014. (In rus).

About the authors:

Diana M. Kovalchuk, Engineer-geologist of the 1st category of the Aikhal mining and Processing Plant of the Joint-Stock Company “ALROSA” (Aikhal, Republic of Yakutia, Russian Federation), Master of Geology; diana1107kovalchuk@gmail.com

Mikhail A. Smagin Associate Professor, Department of Organization Management, Baltic State Technical University «Военмех» named after D. F. Ustinov (Saint Petersburg, Russian Federation), PhD in Philosophy, Associate Professor; masmagin@rambler.ru