

АДАПТАЦИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ КАК МЕТОД РЕШЕНИЯ МЕЖПОКОЛЕНЧЕСКИХ ПРОТИВОРЕЧИЙ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

ADAPTATION OF YOUNG SPECIALISTS AS A METHOD OF SOLVING INTERGENERATIONAL CONTRADICTIONS IN THE WORK COLLECTIVE

ПОЛУЧЕНО 20.10.2022 ОДОБРЕНО 24.10.2022 ОПУБЛИКОВАНО 31.10.2022 УДК 316.4.051.63, 331.103.4 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-5-54-60



ЛЕВИЦКАЯ А.Н.

Аспирант кафедры экономики и управления социально-экономическими системами, ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики», г. Санкт-Петербург

LEVITSKAYA A.N.

Postgraduate Student, Department of Economics and Management of Socio-Economic Systems, St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg

e-mail: alexandra_levitskaya@mail.ru

Аннотация

В статье проанализирован опыт внедрения программы адаптации молодых специалистов в трудовую среду на примере отдельного предприятия, дана оценка эффективности работы программы, выявлены ее сильные и слабые стороны, а также причины возникновения противоречий в коллективе в процессе взаимодействия начинающих специалистов и опытных сотрудников. Сформулированы рекомендации по выходу из наиболее противоречивых ситуаций межпоколенческого взаимодействия в организации, связанных с различиями в уровне развития коммуникативных навыков и умении работать в команде у представителей различных поколений. Очерчены перспективы дальнейшего использования адаптационных программ с целью формирования на предприятиях, в отраслях и обществе в целом человеческого ресурса.

Ключевые слова: программы адаптации, молодые специалисты, межпоколенческое взаимодействие, коммуникативные навыки, командная работа, человеческий ресурс.

Abstract

The article analyzes the experience of introducing a program for adapting young specialists to the working environment on the example of a separate enterprise, assesses the effectiveness of the program, identifies its strengths and weaknesses, as well as the causes of contradictions in the team in the process of interaction between novice specialists and experienced co-workers. Recommendations are formulated on how to get out of the most controversial situations of intergenerational interaction in an organization associated with differences in the level of development of communication skills and the ability to work in a team among representatives of different generations. The prospects for further use of adaptation programs are outlined in order to form a human resource at enterprises, in industries and society as a whole.

Keywords: adaptation programs, young professionals, intergenerational interaction, communication skills, teamwork, human resource.

ВВЕДЕНИЕ

Проблема межпоколенческого взаимодействия остро стояла перед человечеством во все времена. Осознать остроту этой проблемы помогают исторические факты и произведения искусства. В художественной литературе проблеме межпоколенческого взаимодействия уделено значительное внимание, она раскрывается в романе Тургенева «Отцы и дети», в романе Гоголя «Тарас Бульба», в романе Толстого «Война и мир», в пьесах Грибоедова «Горе от ума» и Фонвизина «Недоросль», в рассказах Пушкина «Капитанская дочка» и «Станционный смотритель» и многих других классических произведениях, что позволяет сделать вывод об актуальности противостояния поколений для всех времен. Обращаясь к истории России, уже сейчас можно оценить разрыв в мировоззрении между, например, поколением Великой Отечественной Войны и сменившим его поколением Оттепели. Если установки военного поколения находят отражение в лозунгах «Все для фронта! Все для Победы!», «Товарищи! Все на восстановление страны!» и формируют мышление патриота и созидателя, то установки следующего поколения уже стремятся в сторону гуманизации идей социалистического общества, нормализации отношений с внешним миром и, в какой-то степени, к зарожда-

ющемуся обществу потребления, что формирует мышление «стабильного обывателя».

Ю.А. Левада описывает разрыв поколений как ценностный раскол, воплощенный в противостоянии небольшой, но значимой группы доминирующей традиции, системе, строю. И считает, что такой раскол становился возможным в определенных обстоятельствах социально-исторического развития [12, с. 32]. Актуальность изучения проблем межпоколенческого разрыва повышается в тот момент, когда речь заходит не о классическом социальном взаимодействии различных возрастных групп, а о переходе этого вопроса в плоскость интересов рынка труда. Сейчас на рынок выходят молодые специалисты, которых принято относить к поколению Z и наделять рядом мировоззренческих и поведенческих особенностей, которые кардинально отличаются от предыдущих поколений. Безусловно, рынок труда, являясь динамичной системой, открыт и готов к взаимодействию с молодежью. Это выражается, в первую очередь, в тенденциях развития общества знаний и в капитализации знаний отдельного человека в качестве ресурса, а также в разработке и внедрении массовых программ адаптации молодых специалистов, которые призваны сократить время входа начинающего специалиста в профессиональную среду и в максимально короткие сроки адаптировать его к про-

фессиональным обязанностям через понимание многообразия противоречий, возникающих в ходе взаимодействия представителей различных поколений, ведущих совместную трудовую деятельность. В настоящей работе будет рассмотрена одна из таких программ адаптации с позиции оценки ее достоинств, недостатков, возможностей и перспектив дальнейшего использования.

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМАТИКИ

Целью настоящей работы является исследование существующей программы адаптации молодых специалистов, прошедшей внедрение на одном из предприятий Санкт-Петербурга, выявление ее слабых и сильных сторон и изучение дальнейших возможностей использования в канве межпоколенческого взаимодействия в организации.

Объектом исследования выступают возможности эффективного применения адаптационных программ молодых специалистов на предприятиях.

В качестве *предмета исследования* выступают социальные технологии, применяемые в адаптационных программах, их особенности, возможности применения и перспективы дальнейшего совершенствования.

Задачи исследования.

1. Определить понятие «адаптация персонала» и место адаптации в системе управления предприятием.
2. Изучить программу адаптации молодых специалистов и результаты ее внедрения.
3. Выявить особенности восприятия молодых специалистов, которые являются причиной возникновения противоречий между ними и трудовым коллективом на начальном этапе взаимодействия.
4. Разработать методические рекомендации по совершенствованию адаптационных программ с целью возможности масштабирования их использования.

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование носит индукционный характер. Разработка и внедрение различных программ адаптации молодых специалистов осуществлены и реализованы в период с 2014 по 2019 г. Базой для проведения исследования стали три коммерческих предприятия Санкт-Петербурга, осуществляющие коммерческую деятельность. Методический инструментарий полностью разработан нами. В исследовании используются методы социометрических исследований, контент-анализа, метод наблюдения, метод экспертных оценок, анкетирование, тестирование, интервью. В качестве источников информации выступают материалы собственных эмпирических исследований и наблюдений, материалы периодических научных и публицистических изданий, материалы СМИ, Интернет-контент.

В управлении персоналом понятие «адаптация» определяется как период ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации [4]. Такое определение характеризует адаптацию как временной период. Однако адаптацию можно рассматривать как с позиции времени, так и с позиции качественного процесса. Такой точки зрения придерживается В.А. Толочек, характеризующий адаптацию как постоянный процесс активного согласования человеком своих индивидуальных особенностей с условиями внешней среды [18]. А.Я. Кибанов уточняет, что адаптация — это двухсторонний процесс, при котором происходит взаимное приспособление работника и организации [9]. В обобщенном виде адаптацию можно охарактеризовать как период времени, на протяжении которого специалист должен встро-

иться в систему работы организации, и процесс взаимного установления наиболее эффективных отношений взаимодействия между работником и работодателем.

Принято считать, что адаптация на новом месте работы актуальна для любого сотрудника, независимо от наличия или отсутствия у него опыта работа. В рамках настоящего исследования будет рассмотрен процесс адаптации на предприятии именно начинающих специалистов [5], которые только вступают в активную трудовую жизнь. С этой целью была разработана программа адаптации для начинающих специалистов, включающая несколько этапов:

- организационный;
- обучающий;
- профессионально-адаптивный;
- контрольный.

Внедрение программы в работу производилось на нескольких предприятиях Санкт-Петербурга, в настоящем исследовании будет описан опыт одного из них. Базой для проведения эмпирического исследования стало производственное предприятие полного цикла с собственной системой сбыта продукции. Численность сотрудников предприятия на момент проведения эксперимента составляла 360 человек, из них 50 вакансий были отданы молодым специалистам. К молодым специалистам на предприятии относили сотрудников в возрасте до 25 лет, имеющих высшее или среднее специальное образование и опыт работы до 1 года.

Ранее на предприятии не были внедрены подобные программы адаптации, хотя потребность в молодых кадрах у предприятия достаточно высокая, что приводило к высокой текучести кадров именно в сегменте начинающих специалистов. Это стало причиной необходимости разработки и внедрения таких мероприятий, которые позволили добиться стабильности поддержания кадрового состава именно в сегменте начинающих сотрудников. В качестве оценочного показателя эффективности внедрения программы был выбран показатель текучести кадров. В данном случае текучесть кадров определяется как отношение количества работников, ушедших из компании, к среднесписочному числу работников.

Коэффициент текучести кадров [13] в «молодом сегменте» за 2017 г. составил 46%. Важно отметить также тот факт, что поквартальный анализ численности сотрудников в сегменте молодых специалистов показал, что в течение 2017 г. ни разу не было отмечено ситуации заполнения всех представленных там 50 вакансий, максимальный показатель заполнения — 44 вакансии, такое же количество человек приняли участие в программе адаптации.

ОПИСАНИЕ ЭТАПОВ ПРОГРАММЫ

Организационный этап внедрения программы длился 3 дня, в теоретической части он содержал не только ряд практических мероприятий, но и ознакомление с внутренними документами предприятия: распорядком дня, трудовым договором, приказами, распоряжениями и т.п. Однако, учитывая тот факт, что все сотрудники на момент внедрения программы являлись действующими, этот этап решено было сократить до следующего набора действий.

- Проведение общих собраний силами руководителей подразделений с целью определения ключевых направлений работы подразделения и выделения роли начинающих специалистов в этой деятельности. Был прописан круг задач, который входит в компетенцию молодых специалистов, определены приоритеты их деятельности, четко зафиксирован функционал каждого в зависимости от должности. Список должностных обязанностей был выдан молодым специалистам под роспись.

- Проведение тестирования начинающих специалистов на предмет знаний о деятельности компании, проведение тестирования о возможности командной работы, проведение тестирования на предмет знаний рабочих программ.
- Формирование индивидуального плана обучения для каждого сотрудника в зависимости от уровня его компетенций с установлением сроков обучения, определением задач на период обучения и фиксацией точек контроля выполнения задач. Для каждого начинающего специалиста был назначен наставник.

Длительность *обучающего этапа* составила две недели. За этот период начинающие специалисты получили (либо пополнили) свои знания об ассортименте компании, о работе программного обеспечения, о процессах взаимодействия подразделений компании, получили новые практические компетенции в зависимости от занимаемой должности (например, специалисты аналитического отдела прошли курсы по ассортиментному анализу, ABC-анализу; начинающие специалисты отдела снабжения обновили знания по формированию товарных запасов и т.п.). Обучающие мероприятия проходили без отрыва от работы, на это было выделено время — 1 час ежедневно + 4 часа в пятницу вечером. Активная роль в обучении молодых специалистов была возложена на наставников от каждого подразделения, что позволило действующим опытным сотрудникам не только участвовать в подготовке новых кадров для своих подразделений, но и увидеть со стороны слабые места в работе вверенных им участков работы. По окончании обучения молодые специалисты прошли аттестацию в форме тестирования и устного экзамена. Следует отметить, что аттестацию прошли все 44 сотрудника, однако для 9 из них потребовалось увеличить время обучения еще на одну неделю.

Профессионально-адаптивный этап изначально был запланирован на один месяц, однако, учитывая, что обучающий этап был внедрен в работу уже действующих сотрудников, правильным будет зафиксировать, что фактически длительность профессионально-адаптивного этапа необходимо считать вместе с длительностью обучающего, то есть как 1,5 месяца.

Понималось, что на данном этапе начинающий специалист ведет самостоятельную деятельность под контролем наставника. Для каждого участника программы адаптации были выставлены количественные показатели планов, которые должны быть достигнуты через месяц. Планы включали общий план наставника и выделенную в нем долю начинающего специалиста. Размер заработной платы молодых специалистов на этот период носил окладно-премиальный характер, то есть полную сумму заработной платы сотрудник мог заработать только при выполнении количественных показателей. Следует отметить, что изначально все сотрудники предприятия работают именно по окладно-премиальной системе оплаты труда, поэтому это не стало нововведением.

По итогам профессионально-адаптивного этапа лишь 27 молодых специалистов справились с выполнением плановых показателей, то есть смогли выйти на максимальный уровень заработной платы, соответствующий их должностям. Решением руководства компании для остальных участников программы адаптации профессионально-адаптивный этап был продлен еще на один месяц. Наставниками совместно с руководителями подразделений были разобраны основные ошибки, которые не позволили достичь выполнения планов, после чего в рамках работы с молодыми специалистами планы на новый месяц были индивидуально скорректированы.

Последним этапом программы адаптации стал *контрольный*, в рамках которого была проведена аттестация 27 сотрудников, которые достигли результатов по итогам профессионально-адаптивного этапа, а через месяц аттестация остальных сотрудников. Аттестация включала разбор методов выполнения плановых показателей, тестирование профессиональных навыков в рамках занимаемой должности и разработку плана мероприятий на последующий период работы. План мероприятий должен был презентовать каждый начинающий специалист.

По итогам пилотажного внедрения новой адаптационной программы специалисты отдела по работе с персоналом, руководители подразделений и наставники признали проведение программы адаптации удовлетворительным, однако сама программа перед массовым внедрением ее в работу признана нуждающейся в корректировке. Среди слабых сторон программы адаптации были выделены следующие.

- Низкое соответствие навыков начинающих специалистов занимаемой должности на старте программы, которому не было уделено должное внимание. Как следствие, программа нуждается в расширении спектра учебных мероприятий по тренировке практических навыков, на эти мероприятия необходимо выделить больше времени, таким образом, обучающий этап программы необходимо увеличить с двух недель до одного месяца. На этот период начинающему специалисту целесообразно назначить фиксированную сумму оплаты труда в связи с тем, что обучающие мероприятия лишь частично дополняются профессиональными задачами, что не позволяет выполнять плановые показатели в должном объеме.
- Профессионально-адаптивный этап раскрыл слабую сторону установки плановых показателей в связке «наставник — начинающий специалист», показав, что наставник, понимая, что его сотрудник самостоятельно не справляется с выполнением своих плановых показателей, начинает заирать на себя часть его работы, так как от ее качественного выполнения зависит заработная плата самого наставника. По итогу работы с этим противоречием было решено изменить систему начисления оплаты труда на этом этапе как для начинающих специалистов, так и для наставников. Из количественного плана наставника изымается сумма плана начинающего специалиста, чтобы его выполнение не повлияло на заработную плату наставника в сторону ее уменьшения, однако, в случае успешного выполнения плана начинающим специалистом его наставник получает фиксированную премию (размер премии устанавливается для каждого подразделения отдельно, в зависимости от градации выполнения плана начинающим специалистом, но не менее 100%). В свою очередь выполнение плана начинающим сотрудником приобрело градацию. Если ранее выполнением считалось только 100%, то градация позволила выделить минимальную долю выполнения и перевыполнение, теперь начинающий специалист считался прошедшим профессионально-адаптивный этап в случае выполнения плана в диапазоне от 80 до 120%, с соответствующим начислением премиальной части дополнительно к фиксированному окладу.
- В ходе проведения программы адаптации в качестве слабых сторон также был выделен низкий уровень коммуникации начинающих специалистов, и как следствие, низкий уровень возможностей работы в команде. Несмотря на проведение тестирования по навыкам работы в команде на старте запуска программы адаптации (тестирование проводилось по методике теста

«Командные роли» Р.М. Белбина) [1], эти навыки не были должным образом учтены и для их развития не были проведены необходимые мероприятия. В ходе корректировки программы адаптации в обучающий этап были введены дополнительные тренинги по командообразованию, а также дополнительные обучающие мероприятия, направленные на развитие коммуникативных навыков молодых специалистов.

- Были выявлены также проблемы в коммуникации между наставниками и молодыми специалистами, которые связаны с разницей в восприятии постановки задач. Программа адаптации показала, что задачи, поставленные перед начинающими специалистами в стратегическом и укрупненно-тактическом формате, воспринимаются ими сложно и не всегда имеют правильное трактование, что влечет за собой увеличение частоты обращений к наставникам с целью объяснить необходимость выполнения и этапы выполнения задач. Безусловно, это можно связать с особенностями восприятия молодого поколения, связанными с фрагментарностью мышления [20]. По итогам совещания было решено разбить укрупненные целевые блоки на более мелкие, конкретизировать задачи, а также увеличить количество точек контроля таким образом, чтобы наставник мог фиксировать контроль выполнения более мелких задач в периоде одного-двух дней, а не в периоде недели, как это было ранее.
- Контрольный этап, на котором молодым специалистам было предложено подготовить и презентовать программы своей дальнейшей деятельности на занимаемой должности, показал, что зачастую начинающий специалист не видит стратегической задачи подразделения, в котором работает, поэтому свою дальнейшую деятельность описывает через процессную, а не через системно-результативную модель. Таким образом, была выявлена слабая сторона обучающего этапа адаптации, в которую необходимо включить стратегическое планирование как одну из обязательных дисциплин, а на профессионально-адаптивном этапе силами наставников чаще фиксировать внимание молодых специалистов на общей стратегии работы подразделения и месте его деятельности в выполнении общего результата.

Описание слабых сторон программы адаптации начинающих специалистов, выявленных в ходе ее внедрения, позволило провести корректировку самой программы, расширив спектр ее мероприятий и адаптировав эту программу для взаимодействия с начинающими специалистами, которые приходят на работу в эту компанию. Обращаясь к численным показателям с целью оценки эффективности внедрения программы, следует отметить, что коэффициент текучести кадров в сегменте начинающих специалистов в 2018 г. снизился до 11% по сравнению с 46%, зафиксированными в 2017 г. Доля закрытых вакансий в этом сегменте также увеличилась с 44 до 50 мест, то есть компании удалось полностью закрыть вакансии, рассчитанные на молодых специалистов. Безусловно, это можно отнести к успехам внедрения программы адаптации молодых специалистов. Однако следует отметить, что эксперты рынка труда считают нормальным коэффициент текучести кадров на уровне 3–5%, относительно стабильным в диапазоне от 5 до 9%, то есть предприятие, на котором внедрялась программа, пока лишь приближается к группе относительной стабильности, но еще не входит в нее.

Важно также отметить, что подобные программы адаптации молодых специалистов являются лишь начальным этапом введения нового сотрудника в должность [6, с. 16].

Как показал опыт предприятия, на котором производилось пилотажное внедрение программы, по прохождении программы молодой сотрудник не может считаться полностью готовым к работе эффективным специалистом, требуются дополнительные мероприятия по адаптации его в должности, однако по результатам внедрения программа была доработана и сформулирована в виде документа.

Рассматривая анализ программы адаптации молодых специалистов в трудовую среду в канве проблем межпоколенческого взаимодействия, важно обратить внимание на то, что в качестве слабых сторон программы были выделены проблемы в коммуникации между молодыми специалистами и представителями более старших поколений. Одна из ключевых проблем — это разница в восприятии рабочего процесса [14, с. 311]. Наставники в ходе участия в программе столкнулись с ситуацией, когда они дают новому сотруднику стратегическую картину всех действий, подразделяя ее на укрупненные тактические задачи, выполнения которых ждут от молодого специалиста. В свою очередь, начинающие специалисты, сталкиваясь с обобщенной задачей, в силу особенностей своего восприятия не могут эту задачу «препарировать» и сделать из нее план, в котором будут прописаны этапы их действий. С чем это связано?

Принято считать, что молодые поколения, чья первичная социализация пришлась на цифровую эпоху и период становления и развития информационного общества, имеют несколько иные особенности восприятия, нежели предыдущие поколения [7], большую часть жизни прожившие в постиндустриальной общественной парадигме. Представители молодых поколений с детства растут в цифровой среде: начинается цифровая адаптация ребенка с покупки ему планшета, с помощью которого ребенок смотрит мультфильмы, когда ребенок идет в школу, у него появляется смартфон, который открывает ему возможности взаимодействия с Интернетом и широкое многообразие социальных сетей, которые фактически являются для него источником информации и частично заменяют живое общение со сверстниками. Безусловно, нельзя утверждать, что современные дети не получают общения внутри коллектива в школе, такие ситуации есть, но они связаны скорее с нарушением социальных процессов, нежели могут считаться статистикой. Однако по окончании учебного времени фокус внимания детей, особенно в подростковом возрасте, смещается в сторону проведения свободного времени в социальных сетях.

По данным регионального отчета We Are Social и Kepios о состоянии цифровой отрасли России на начало 2022 г., наиболее популярными социальными сетями среди российского сегмента пользователей были признаны:

- WhatsApp* — 80,9%;
- VK — 76,4%;
- Instagram* — 63,7%;
- Telegram — 50,8%;
- Tiktok — 46,6% [21].

* Относятся к продуктам компании Meta, признанной экстремистской организацией и запрещенной на территории РФ.

Если обратиться к механизму работы каждой из этих социальных сетей, можно отметить основные общие тенденции в формах подачи информации:

- информация в социальных сетях размещается пользователями в виде коротких сообщений (постов, твиттов, мессаджей и т.п.);
- информация снабжается визуальным рядом (картинкой, фотографией, видео и т.п.);
- очень низким является уровень информационной гигиены, то есть широкому кругу пользователей доступны

как размещенные файлы с информацией, соответствующей кругу его интересов, так и файлы, размещение которых оплачено пользователями сетей с целью увеличения охватов аудитории;

- на смену текстовым формам общения приходят визуализации — видеофайлы, фотографии, смайлы и эмодзи.

Суммарно такая подача информации и постоянное взаимодействие с ней приводит к изменению восприятия в сторону его упрощения, у пользователей социальных сетей развивается форма, которую принято называть «клиповым мышлением» [19].

Впервые термин «клиповое мышление» был введен Э. Тоффлером, который считал, что в процессе безостановочного переключения каналов телевидения создается новый образ, состоящий из обрывков информации и осколков впечатлений. Этот образ не требует подключения воображения, рефлексии, осмысления, здесь все время происходит «перезагрузка», «обновление» информации, когда все первоначально увиденное без временного разрыва утрачивает свое значение, устаревает [19].

А.Б. Фельдман определил «клиповое мышление» как условное мышление, которое позволяет человеку обрабатывать контент фиксированной длины, а не семиотические структуры произвольной сложности [16].

К.Г. Фрумкин считал, что клиповое мышление представляет собой вектор в развитии отношений человека с информацией, способность быстро переключаться между разрозненными смысловыми фрагментами, но неспособность к восприятию длительной линейной последовательности — однородной и одностильной информации [20].

Ученые, изучающие феномен клипового мышления, выделили ряд проблем, связанных с его появлением и особенностями восприятия информации носителями клипового мышления. Основная проблема клипового мышления — отсутствие контекста [3]. При восприятии любого связанного текста формируется некий контекст — набор положений и допущений, которые уже были рассмотрены в связи с настоящими вопросами, и любое новое положение из текста человек рассматривает как в сформированном контексте, так и в контексте собственных знаний и опыта. Чем длиннее текст, тем более сложным будет его контекст, тем проще осознавать семантические связи между явлениями, так как они фактически существуют перед глазами — в контексте. При клиповом мышлении понимание контекста затруднено и в результате клип не оставляет следов в связанной семантике явлений [17].

У носителя клипового мышления:

- снижается коэффициент усвоения знаний;
- фрагментируется потребление информации;
- выстраиваются эмоциональные связи взамен логических [11, с. 69].

Молодые люди в большинстве ситуаций мыслят обрывочными образами, взаимосвязи между фрагментами моделей отсутствуют, что приводит к неполному или искаженному представлению об объекте в целом. Когда накапливается много обрывочных конструкций, человеку начинает казаться, что он обладает большим объемом знаний, однако связь между ними отсутствует. Этим связей не хватает для полноты картины, что мешает принимать правильные решения [2].

Возвращаясь к эксперименту внедрения программы адаптации начинающих специалистов, можно сделать вывод о том, что при разработке данной программы особенности мышления и восприятия информации молодыми специалистами не были учтены, что стало слабой стороной не только самой программы адаптации, но и всего механизма взаимодействия

между условными поколениями опытных и начинающих сотрудников. В дальнейшем для внедрения программы в работу важно учесть, что молодые специалисты не видят и не воспринимают стратегию работы компании или отдельных ее подразделений не в силу собственного нежелания либо отсутствия опыта, а в силу особенностей восприятия информации. Для специалистов по управлению человеческим ресурсом необходимо отразить этот факт в планировании дальнейшей работы с молодежью. Помочь в решении этой проблемы может такой подход в управлении, при котором руководитель или наставник объясняет начинающему специалисту механику работы компании от частного к общему, то есть от функционала самого начинающего специалиста и места его в системе работы компании до миссии, целей и задач организации. Важным будет применение методов дробления целей и задач, поставленных перед молодыми начинающими специалистами, на более мелкие, с четким контролем выполнения на каждом участке. Такие методы работы требуют изменения в подходе к взаимодействию организации и работника, что связано с необходимостью внедрения инноваций в управление человеческим ресурсом, однако учитывая, что молодые специалисты являются будущим капиталом организации в частности и общества в целом, следует уже сейчас вырабатывать эффективные механизмы сотрудничества с ними.

В процессе обсуждения результатов внедрения программы адаптации молодых специалистов в работу организации одним из слабых мест также было отмечено неумение молодежи работать в команде. Любая организация создается для достижения общих целей, а значит, взаимодействие ее участников всегда будет «командной игрой». На протяжении последних 10 лет исследователи рынка труда ставят мягкий навык «работа в команде» в число наиболее востребованных [8]. Это не только модная тенденция, но и осознанная необходимость. Многие процессы, которые протекают в организации связаны со слаженной работой команды. Однако молодые специалисты не обладают должным уровнем компетенций для командной работы. Попробуем разобраться, с чем связана природа этого явления с позиции межпоколенческого взаимодействия.

Жизнь в цифровой среде не только изменила особенности восприятия информации у молодых людей, но и наложила отпечаток на особенности взаимодействия с окружающим миром. Среда обитания, перемещенная в социальные сети, делает человека, постоянно находящегося в ней, более одиноким и менее нацеленным на взаимодействие с окружающим миром. В Интернете такой человек находится в постоянном состоянии покоя и комфорта, там он может позволить себе быть резким в суждениях, нетерпимым к чуждому мнению, может отстаивать свою точку зрения в любых формулировках и выражениях, которые посчитает нужными. Однако, попадая в реальную среду обитания, человек не может найти применение этим навыкам, несмотря на то, что многие из них являются полезными не только в построении карьеры, но и обычной жизни. Реальность такова, что молодой специалист приходит в трудовой коллектив и понимает, что ему необходимо взаимодействовать в живом режиме с большим количеством внутренних (коллег) и внешних (поставщики, партнеры) агентов, а его навыки общения с людьми позволяют комфортно для себя общаться с внешним миром только в рамках сетевого взаимодействия.

Безусловно, специалистам по управлению человеческим ресурсом не стоит рассматривать эту ситуацию с позиции нерешаемой проблемы. Однако важно определить, стоит ли рассматривать начинающего сотрудника на должность, подразумевающую взаимодействие в системе, обозначенной

в классификации профессий Е.А. Климова, как «человек-человек» [10], или его можно более эффективно использовать в других системах работы. Важно также отметить, что в современном управлении персоналом существует ряд тренингов и методик коучинга, направленных на установку командного взаимодействия в трудовом коллективе. Такие мероприятия носят как кабинетный характер, так и могут проводиться вне стен организации в полевых условиях и в условиях, приближенных к экстремальным.

Важно отметить, что построение команды внутри организации является не только необходимостью при взаимодействии с начинающими специалистами, но и входит в систему организационной культуры, то есть свод правил, норм, моделей поведения, ценностей организации, представленный как совокупность конкретных ценностей организации [15].

ВЫВОДЫ

Подробно исследовав опыт внедрения программы адаптации молодых специалистов на предприятии, можно сделать следующие выводы о возможности ее дальнейшего использования для предприятий различных сфер деятельности.

1. Адаптация начинающих специалистов в трудовую среду является не только работой по обучению их базовым принципам работы в организации и развитию необходимых для работы компетенций, но и системой разработки механизмов взаимодействия представителей молодого поколения как носителей системы новых мировоззренческих паттернов с представителями старших поколений.

2. Возможности масштабирования программы адаптации и внедрения ее на других предприятиях различных отраслей достаточно широкие, однако обращаясь к опыту внедрения, следует пересматривать механизмы работы с молодыми специалистами, которые обозначены в ходе анализа как слабые стороны. Рекомендации по выходу из противоречивых ситуаций могут быть как индивидуальными, так и носить общий характер, являясь стратегией работы.

3. В качестве сильной стороны программы адаптации следует отметить, что она позволяет сократить высокую текучесть кадров в сегменте начинающих специалистов, что в свою очередь, снижает затраты организации на поиск и введение в работу нового персонала. Также среди безусловных плюсов программы важно отметить изменение уровня мотивации начинающих специалистов, после внедрения программы адаптации молодые специалисты обозначили, что возможность работать в компании, которая готова обучать своих сотрудников и дифференцировать их задачи в зависимости от уровня подготовки, является важным аргументом в пользу работы в такой организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Белбин Р.М.* Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Пер. с англ. — Москва: НИРО, 2003. — 315 с.
2. *Бодрийяр Ж.* Общество потребления. Его мифы и структуры / Пер. с фр., послесл. и примеч. Е.А. Самарской. — Москва: Республика; Культурная революция, 2006. — 269 с.
3. *Головин С.Ю.* Словарь практического психолога. — Минск: Харвест, 1998. — 554 с.
4. *Дейнека А.В.* Управление персоналом. — Москва: Дашков и К°, 2017. — 292 с.
5. *Захаров Н.Л.* Управление настроением персонала в организации: учебное пособие. — Москва: ИНФРА-М, 2018. — 287 с.

6. *Захаров Н.Л.* Социологический анализ советской партийной кадровой политики // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2017. — Т. 6. — № 6. — С. 14–18. — DOI 10.12737/article_5a438ae4748ba0.60151642.
7. *Захаров Н.Л.* Управление социальным развитием организации: учебник для студентов высших учебных заведений по специальности «Управление персоналом». — Москва: ИНФРА-М, 2015. — 206 с.
8. Какие навыки ценятся больше всего в любых профессиях [Электронный ресурс]. — URL: <https://spb.hh.ru/article/24181> (дата обращения: 23.09.22).
9. *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. — Москва: КноРус медиа, 2019. — 466 с.
10. *Климов Е.А.* Развивающийся человек в мире профессий. — Обнинск: Принтер, 1993. — 57 с.
11. *Купчинская М.А., Юдалевич Н.В.* Клиповое мышление как феномен современного общества // Бизнес-образование в экономике знаний. — 2019. — № 3 (14). — С. 66–71.
12. *Левада Ю.А., Дубин Б.В., Седов Л.А.* Анализ результатов опросов // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. — 1995. — Т. 1. — С. 32.
13. *Никифорова Л.* Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании [Электронный ресурс] // Журнал «Кадровое дело». — 2006. — № 2. — URL: https://vakansii.pro/content/articles_1077/ (дата обращения: 23.09.22).
14. *Покровская Н.Н.* Цифровизация и смешение предпринимательских и инвестиционных функций в трудовом поведении // Трансформация труда в (де) глобализирующемся обществе. — Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2021. — С. 309–325.
15. *Резник С.Д., Черниковская М.В.* Организационная культура российского студенчества в условиях изменений социально-экономической среды. — Москва: ИНФРА-М, 2017. — 320 с.
16. *Семеновских Т.В.* «Клиповое мышление» — феномен современности [Электронный ресурс] // Оптимальные коммуникации. — 2013. — URL: <http://jarki.ru/wpress/2013/02/18/3208/> (дата обращения: 29.09.22).
17. *Семеновских Т.В.* Феномен «клипового мышления» в образовательной вузовской среде [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Науковедение». — 2014. — № 5 (24). — Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/105PVN514.pdf> (дата обращения: 29.09.22).
18. *Толочек В.А.* Психология труда. — Санкт-Петербург: Питер, 2017. — 480 с.
19. *Тодффлер Э.* Шок будущего / Пер. с англ. — Москва: АСТ, 2002. — 560 с.
20. *Фрумкин К.* Клиповое мышление и судьба линейного текста [Электронный ресурс] // Топос. — 2010. — 22 сентября. — Режим доступа: <https://www.topos.ru/article/7371> (дата обращения: 21.09.22).
21. *Чуранов Е.* Интернет в России в 2022 году: самые важные цифры и статистика [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.web-canape.ru/business/internet-v-rossii-v-2022-godu-samyie-vazhnyie-cifry-i-statistika/> (дата обращения: 21.09.22).

REFERENCES

1. Belbin R.M. Komandy menedzherov. Sekrety uspekha i prichiny neudach / Per. s angl. — M.: HIPPO, 2003. — 315 с.
2. Bodriyyar Zh. Obshchestvo potrebleniya. Ego mify i struktury / Per. s fr., poslesl. i primech. E.A. Samarskoy. — M.: Respublika; Kul'turnaya revolyutsiya, 2006. — 269 s.
3. Golovin S.Yu. Slovar' prakticheskogo psikhologa. — Mn.: Kharvest, 1998. — 554 s.

4. Deyneka A.V. Upravlenie personalom. — М.: Dashkov i K^o, 2017. — 292 s.
5. Zakharov N. L. Upravlenie nastroem personala v organizatsii: uchebnoe posobie. — М.: Izdatel'skiy Dom «Infra-M», 2018. — 287 s.
6. Zakharov N. L. Sotsiologicheskii analiz sovetskoy partiynoy kadrovoy politiki // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2017. — Т. 6. — № 6. — С. 14–18. — DOI 10.12737/article_5a438ae4748ba0.60151642.
7. Zakharov N. L. Upravlenie sotsial'nym razvitiem organizatsii: uchebnyy dlya studentov vysshikh uchebnykh zavedeniy po spetsial'nosti «Upravlenie personalom». — М.: Obshchestvo s ogranichennoy otvetstvennost'yu «Nauchno-izdatel'skiy tsentr INFRA-M», 2015. — 206 s.
8. Kakie navyki tsenyatsya bol'she vsego v lyubykh professiyakh [Elektronnyy resurs]. — URL: <https://spb.hh.ru/article/24181> (data obrashcheniya: 23.09.22).
9. Kibanov A.Ya., Durakova I.B. Upravlenie personalom organizatsii: aktual'nye tekhnologii nayma, adaptatsii i attestatsii. — М.: KnoRus media, 2019. — 466 s.
10. Klimov E. A. Razvivayushchiysya chelovek v mire professiy. — Obninsk: Printer, 1993. — 57 s.
11. Kupchinskaya M.A., Yudalevich N.V. Klipovoe myshlenie kak fenomen sovremennogo obshchestva // Biznes-obrazovanie v ekonomike znaniy. — 2019. — № 3 (14). — С. 66–71.
12. Levada Yu.A., Dubin B.V., Sedov L.A. Analiz rezul'tatov oprosov // Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny. — 1995. — Т. 1. — С. 32.
13. Nikiforova L. Analiziruyte tekuchest' personala, i vy mnogo uznaete o kompanii [Elektronnyy resurs] // Zhurnal «Kadrovoye delo». — 2006. — № 2. — URL: https://vakansii.pro/content/articles_1077/ (data obrashcheniya: 23.09.22).
14. Pokrovskaya N.N. Tsifrovizatsiya i smeshenie predprinimatel'skikh i investitsionnykh funktsiy v trudovom povedenii // Transformatsiya truda v (de) globaliziruyushchemsya obshchestve. — Sankt-Peterburg: OOO «Skifiya-print», 2021. — С. 309–325.
15. Reznik S.D., Chernikovskaya M.V. Organizatsionnaya kul'tura rossiyskogo studenchestva v usloviyakh izmeneniy sotsial'no-ekonomicheskoy sredy. — М.: Infra-M, 2017. — 320 с.
16. Semenovskikh T.V. «Klipovoe myshlenie» — fenomen sovremenosti [Elektronnyy resurs] // Optimal'nye kommunikatsii. — 2013. — URL: <http://jarki.ru/wpress/2013/02/18/3208/> (data obrashcheniya: 29.09.22).
17. Semenovskikh T.V. Fenomen «klipovogo myshleniya» v obrazovatel'noy vuzovskoy srede [Elektronnyy resurs] // Internet-zhurnal «Naukove-denie». — 2014. — № 5 (24). — Rezhim dostupa: <http://naukovedenie.ru/PDF/105PVN514.pdf> (data obrashcheniya: 29.09.22).
18. Tolochek V.A. Psikhologiya truda. — SPb: Piter, 2017. — 480 s.
19. Toffler E. Shok budushchego / Per. s angl. — М.: AST, 2002. — 560 s.
20. Frumkin K. Klipovoe myshlenie i sud'ba lineynogo teksta [Elektronnyy resurs] // Topos. — 2010. — 22 sentyabrya. — Rezhim dostupa: <https://www.topos.ru/article/7371> (data obrashcheniya: 21.09.22).
21. Churanov E. Internet v Rossii v 2022 godu: samye vazhnye tsifry i statistika [Elektronnyy resurs]. — URL: <https://www.web-canape.ru/business/internet-v-rossii-v-2022-godu-samye-vazhnye-cifry-i-statistika/> (data obrashcheniya: 21.09.22).

Гастев А.К.

КАК НАДО РАБОТАТЬ: ПРАКТИЧЕСКОЕ ВВЕДЕНИЕ В НАУКУ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

М.: Ленанд, 2023, 480 с.

Предлагаемая читателю книга выдающегося советского специалиста в области рационализации труда, крупного государственного и общественного деятеля А.К. Гастева (1882–1939) содержит его классические работы по вопросам научной организации труда, производства и управления. Книга состоит из введения и трех частей. Во введении помимо некоторых теоретических вопросов организации производства представлена разработанная А.К. Гастевым памятка «Как надо работать»; в ней сформулированы 16 правил, которыми необходимо руководствоваться в любой работе. В основу первой части книги положены статьи, посвященные главным образом общим вопросам трудовой культуры. Автор описывает как технические, так и психологические принципы организации труда. Во второй части подробно изложена и обоснована концепция научной организации труда (НОТ); освещены вопросы нормирования труда, исследованы проблемы науки об организации производства. Третья часть посвящена практическим вопросам НОТ; в ней рассматриваются пути приложения усилий в организации труда и производства.

Книга будет полезна экономистам, психологам, специалистам по организации и охране труда, рабочим, инженерам, научным работникам, преподавателям и студентам экономических вузов, а также широкому кругу заинтересованных читателей.

