



## Адаптация молодых специалистов в условиях цифровизации

*Безвиконная Е.В.<sup>1</sup>, Богдашин А.В.<sup>1</sup>, Портнягина Е.В.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Омский государственный педагогический университет, Омск, Россия

### АННОТАЦИЯ:

Технологии адаптации молодых специалистов, используемые в практике учреждений (предприятий), оказываются включены в процессы цифровизации кадровой работы, поскольку кадровые ресурсы нуждаются в постоянном совершенствовании на основе инновационных технологий. Адаптация рассматривается в рамках ценностно-профессионального подхода как кадровая технология, обеспечивающая совершенствование кадрового потенциала учреждения. Цель исследования заключается в раскрытии потенциала цифровых технологий в практике адаптации молодых специалистов в условиях «кадрового голода». Статья предусматривает применение институционального подхода, позволяющего оценить эффективность технологий адаптации молодых специалистов, применяемых образовательными учреждениями города Омска. Структурно-функциональный метод определил возможность раскрытия содержания адаптации как самостоятельной кадровой технологии, включенной в процессы цифровизации. Результаты исследования заключаются в выявлении потенциала цифровой адаптации молодых специалистов в образовательных учреждениях. Научная значимость выводов заключается в классификации существующих технологий адаптации молодых специалистов и оценке их потенциала в контексте реализуемой кадровой политики образовательного учреждения. Новизна работы заключается в обосновании потенциала технологии адаптации специалистов, применяемых на предприятиях реального сектора экономики в образовательных учреждениях, традиционно ограниченных в выборе направлений кадровой политики со стороны органа исполнительной власти (учредителя).

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** кадровая политика, технология адаптации, цифровизация, молодые специалисты, образовательные учреждения.

### Young specialists adaptation amidst digitalization

*Bezvikkonnaya E.V.<sup>1</sup>, Bogdashin A.V.<sup>1</sup>, Portnyagina E.V.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Omsk State Pedagogical University, Russia

### Введение

Кадровый менеджмент с позиций институционального подхода предполагает профессионализацию процессов планирования и реализации кадровой политики учреждения в условиях рынка в целях достижения целей деятельности и эффективного использования ресурсного потенциала. Человеческий ресурс становится источником конкурентоспособности учреждения во взаимоотношениях с конкурентами и потребителями его услуг. В условиях цифровизации управ-

ленческих процессов кадровые технологии используются с учетом приоритетов управления человеческими ресурсами, придавая устойчивость экономическим субъектам [11, с. 54–62] (*Nikulina, 2021, p. 54–62*).

Структура человеческих ресурсов оказывается наиболее подвержена цифровым трансформациям в связи с демографическими, отраслевыми, профессиональными и иными изменениями внешней среды. Данное обстоятельство требует от учреждения изменения кадровой политики, использования инновационных цифровых технологий отбора, оценки и мотивации кадров. В условиях рыночной экономики внимание к человеческому ресурсу касается не только учреждений реального сектора экономики, но и государственных (муниципальных) организаций, находящихся в условиях конкурентной среды.

Процессы цифровизации затрагивают и вопросы профессионализации деятельности работников кадровой службы учреждений. Увеличение объема трудовых функций приводит к повышению уровня профессиональной подготовки кадров, способных выполнять объемную работу в рамках не специализации, а профессионального

#### ABSTRACT:

Technologies of young specialist adaptation used in the practice of institutions (enterprises) are included in the processes of staff management digitalization, since staff resources need constant improvement based on innovative technologies. Adaptation is considered within the framework of the value-professional approach as a personnel technology that ensures the improvement of the personnel potential. The purpose of the study is to reveal the potential of digital technologies in young professional adaptation in the conditions of staff shortage. The article provides for the application of an institutional approach that allows assessing the effectiveness of the technology of young professional adaptation used by educational institutions of the City of Omsk. The structural and functional method determined the possibility of revealing the content of adaptation as an independent personnel technology included in the digitalization. The results of the study are as follows. The potential of young professional digital adaptation in educational institutions was identified. The scientific significance of the conclusions lies in the classification of existing technologies for the adaptation of young professionals and the assessment of their potential in the context of the implemented HR policy of an educational institution. The scientific novelty lies in the substantiation of the technology potential for the adaptation of specialists in educational institutions, traditionally limited in the choice of HR policy by the executive authority (founder).

**KEYWORDS:** HR policy, adaptation technology, digitalization, young professionals, educational institutions

**JEL Classification:** J13, J24, J82

**Received:** 20.10.2022 / **Published:** 30.11.2022

© Author(s) / Publication: PRIMEC Publishers

For correspondence: Bezikonnaya E.V. (bezikonnaja@rambler.ru)

#### CITATION:

Bezikonnaya E.V., Bogdashin A.V., Portnyagina E.V. (2022) Adaptatsiya molodyh spetsialistov v usloviyakh tsifrovizatsii [Young specialists adaptation amidst digitalization]. *Ekonomika truda*. 9. (11). – 1797–1812. doi: [10.18334/et.9.11.116504](https://doi.org/10.18334/et.9.11.116504)

профиля деятельности. Появляется потребность освоения навыков цифровизации вне зависимости от ключевых трудовых действий специалиста.

Основным ресурсом развития учреждения оказывается высокопрофессиональный коллектив сотрудников. В случае отсутствия заинтересованности работников в сохранении рабочего места, неготовности работать сверх испытательного срока и нахождения в состоянии фрустрации речь идет о неэффективном осуществлении трудовых функций и, как следствие, текучести кадров. Одним из источников потенциальной текучести оказывается отсутствие системы адаптации молодых специалистов, или бессистемная ее организация.

Вопросы адаптации кадров становятся предметом изучения кадрового менеджмента вследствие распространения принципов школы человеческих отношений Э. Мейо. Реализация кадрового потенциала ставилась в прямую зависимость от реализации функции адаптации сотрудников к новым трудовым действиям. Возможно сформулировать три ключевых подхода к содержанию функции адаптации. Во-первых, адаптация как приспособление работника к условиям производства, труда и внешней среды [3, с. 75–83] (*Ezhukova, 2017, p. 75–83*). Во-вторых, адаптация оценивается через контекст изменения поведения сотрудника согласно требованиям организации и внешней среды [6, с. 36–43] (*Kotlova, Popova, 2014, p. 36–43*). Если первый подход исходит из потребности достижения компромисса учреждения и сотрудника в процессе адаптации, то второй ориентирован на подчинение работника запросам внутренней среды. Третий подход оценивает потенциал адаптации в контексте выработки у работника навыков приспособления к изменяющимся условиям, который требует оценки эффективности реализации функции адаптации в кадровой политике [4, с. 87–96] (*Ibragimova, Deberdeeva, Bochkareva, 2020, p. 87–96*). В рамках нашего исследования предполагается исходить из содержания третьего подхода, позволяющего рассматривать мотивацию как функцию и одновременно технологию эффективного использования кадрового потенциала учреждения.

## Материалы и методы

Достижение исследовательской цели по оценке потенциала цифровых технологий в практике адаптации молодых специалистов становится возможным посредством

### ОБ АВТОРАХ:

**Безвиконная Елена Владимировна**, заведующий кафедрой правоведения, государственного и муниципального управления, доктор политических наук, доцент ([bezvikkonnaja@rambler.ru](mailto:bezvikkonnaja@rambler.ru))

**Богдашин Александр Васильевич**, кафедра правоведения, государственного и муниципального управления, кандидат педагогических наук, доцент ([budo-omsk@mail.ru](mailto:budo-omsk@mail.ru))

**Портнягина Елена Владимировна**, кафедра правоведения, государственного и муниципального управления, кандидат политических наук, доцент ([portnjgina@mail.ru](mailto:portnjgina@mail.ru))

### ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Безвиконная Е.В., Богдашин А.В., Портнягина Е.В. Адаптация молодых специалистов в условиях цифровизации // Экономика труда. – 2022. – Том 9. – № 11. – С. 1797–1812. doi: [10.18334/et.9.11.116504](https://doi.org/10.18334/et.9.11.116504)

решения следующих задач. Во-первых, раскрыть содержание и приемы адаптации молодых сотрудников. Во-вторых, выявить специфику кадровой политики в образовательных учреждениях и определить место технологии адаптации в ее содержании. В-третьих, оценить эффективность цифровых технологий, используемых на предприятиях реального сектора экономики. В-четвертых, выявить возможности применения цифровых технологий в адаптации молодых специалистов в учреждениях общего образования. Решение поставленных задач обеспечивается за счет институционального методологического подхода, позволяющего оценивать технологию адаптации в качестве самостоятельного направления кадровой политики образовательного учреждения, учитывающей специфику ее внутренней и внешней среды. Подход ставит в прямую зависимость задачи кадровой политики от наличия ресурсов для сохранения кадрового потенциала молодых специалистов.

В числе качественных методов исследования используются метод логический, анализа и синтеза, а также метод структурно-функционального анализа, обеспечивший выявление факторов внутренней и внешней среды, влияющих на выработку методов адаптации молодых специалистов. Метод анализа статистических данных и отраслевых актов Министерства образования Омской области относится к количественным методам, позволил выявить специфику реализации политики адаптации в учреждениях общего образования и оценить потенциал применения цифровых технологий. Обоснованность полученных результатов обеспечивается целостностью методологической и источниковой базы исследования.

## Результаты

Кадровый голод охватил практически все отрасли экономики. Наиболее болезненным в условиях рыночной экономики оказывается нехватка квалифицированных молодых специалистов. Действующее законодательство определяет верхнюю границу возраста молодежи – 35 лет [16]. Однако категория «молодой специалист» не имеет единой юридической трактовки, что позволяет использовать ее в разных смыслах в зависимости от содержания кадровой политики в учреждении.

Кадровый менеджмент в современном учреждении сталкивается со сложностями подбора и удержания молодых кадров. Выпускники образовательных учреждений оказываются не готовы преодолевать проблемы, связанные с изменением круга общения, сферы деятельности, распорядка дня и т.д. Ситуация стресса приводит к усугублению проблем адаптации на рабочем месте. Между тем именно первые годы трудовой деятельности непосредственно влияют на профессиональное развитие личности, определяют перспективы ее карьерного роста. В отдельных случаях процесс адаптации начинается до завершения обучения в образовательном учреждении, что также актуализирует вопрос поиска наиболее эффективных методов адаптации молодых специалистов, начиная со старших курсов и заканчивая первыми годами после трудоустройства.

Адаптация оценивается в качестве самостоятельного направления кадровой политики, а также совокупности методов, обеспечивающих стабильность кадрового потенциала учреждения. С позиции профессионального подхода адаптация зависит от индивидуально-личностных установок работника (личного опыта), сформированных в период обучения и внутренней среды учреждения [13, с. 280–285] (*Petrov, 2017, p. 280–285*). Психологический аспект адаптации предполагает формирование зоны психологического и эмоционального комфорта для молодого специалиста в учреждении. Профессиональный и психологический аспекты адаптации представляют собой единый механизм реализации задачи сохранения кадрового потенциала [1, с. 271–284] (*Afanaseva, Noskova, 2022, p. 271–284*).

Процесс адаптации сотрудников предполагает несколько этапов, обеспечивая достижение целей кадровой политики [9, с. 25–29] (*Mikhaylina, Solodovnikova, 2019, p. 25–29*). На первом этапе происходит оценка уровня подготовки работника в целях разработки индивидуальной программы адаптации. Именно здесь чаще всего возникает проблема использования типовой программы, происходит игнорирование личностных и профессиональных характеристик молодых специалистов. Второй этап предполагает ознакомление сотрудников с трудовыми функциями, должностной инструкцией, а также локальными актами учреждения. На третьем этапе происходит непосредственная адаптация молодого сотрудника, включающая приспособление к статусу и налаживание межличностных отношений в коллективе. Завершающий период включает этап стабилизации, преодоление кризисных точек и налаживание обратной связи с руководством и коллегами.

Для оценки практики адаптации молодых специалистов рассмотрим практику образовательных учреждений основного общего образования города Омска. Поскольку вопросы разработки единой кадровой политики находятся в компетенции руководителя учреждения, поэтому можно воспользоваться сводными данными регионального Министерства образования [8]. Структура работников учреждений свидетельствует о тенденции снижения доли руководителей в общей численности работников (с 36% до 30%), причиной становится сокращение штатной численности административно-управленческих единиц. Принимая во внимание практику совмещения административных и педагогических должностей, тенденция становится источником повышенной опасности для сохранения стабильности кадрового состава. Доля педагогических работников в структуре кадров образовательного учреждения практически не меняется. Изменения затрагивают только вспомогательных работников, численность которых сокращается.

В условиях общей тенденции старения кадров в сфере образования средний возраст работников образовательных учреждений составляет 45–60 лет. Совершенно очевидна проблема недостатка молодых специалистов до 35 лет [8]. Несмотря на то, что вопрос омоложения кадрового потенциала становится приоритетом на уровне разнообразных государственных и муниципальных программ, а также Национального

проекта «Образование», проблема может быть решена только при кардинальном изменении кадровой политики в отношении молодых сотрудников на уровне региона, муниципального образования и отдельного учреждения.

Процесс адаптации молодых специалистов сопряжен со значительными трудностями, поскольку от нее зависит как современный кадровый потенциал образовательной организации, так и будущая профессиональная деятельность педагога. Адаптация оказывается необходимым компонентом кадрового менеджмента, стабилизируя все кадровые процессы. Анализ образовательных организаций общего образования свидетельствует об использовании следующих технологий адаптации молодых специалистов<sup>1</sup>.

Во-первых, целевое обучение в учреждениях высшего образования по направлению подготовки «Педагогическое образование» с последующим трудоустройством в образовательных учреждениях. Практика целевой подготовки молодых педагогов свидетельствует о наличии комплекса проблем, не позволяющих полноценно использовать данную кадровую технологию: высокие требования к рейтингу студентов, заключающих целевой договор; неготовность муниципального образования предоставлять необходимые материальные условия для проживания молодых специалистов; пятилетний срок отработки и т.д. Во-вторых, технология дополнительного профессионального образования, позволяющая на регулярной основе повышать квалификацию и профессиональную подготовку молодыми специалистами учреждений. В-третьих, включение в кадровый резерв на должность руководителей муниципальных учреждений, сформированный администрацией города Омска. Отличительной чертой резерва становится отсутствие самостоятельного направления поддержки молодых специалистов, включенных в кадровый резерв. Потенциал использования кадрового резерва в качестве технологии адаптации молодых специалистов оказывается нереализованным. В-четвертых, инструктаж как самостоятельная технология первичной трудовой адаптации молодого специалиста достаточно часто используется в практике образовательных учреждений. Однако эффективность инструктажа оказывается низкой, поскольку профессиональной деятельности педагога несвойственна алгоритмизация, приоритетом оказывается самостоятельность в принятии решений. В-пятых, технология наставничества, позволяющая интегрировать молодого специалиста в социальную и профессиональную среду учреждения при помощи опытных сотрудников – наставников. Функции наставника возлагаются, как правило, на педагогических работников с опытом не менее 10 лет. Для образовательных учреждений характерно использование формального способа наставничества, регулируемого на основе положения о наставничестве. В практике учреждений практически не встречается неформальный способ наставничества, что связано с корпоративной организационной культурой учреждения, не предполагающей наличия устойчивых межличностных отношений

<sup>1</sup> Выборка составила 50 из 156 организаций общего образования города Омска.

сотрудников. Несмотря на это, технология наставничества в образовательных учреждениях оказывается наиболее эффективной, поскольку она способствует совершенствованию профессиональных компетенций молодых сотрудников и позволяет сохранить кадровый потенциал.

Достаточно редко, но используется технология «наставник – приятель», основанная на установлении дружеских отношений между опытным педагогом и молодым специалистом. В зарубежной практике это технология баддинга [2, с. 75–85] (*Vasileva, Drzhevetskaya, Kamneva, 2020, p. 75–85*). На этапе первичной адаптации ключевое значение приобретает способность новичка стать частью коллектива и усвоить неформальные правила, свойственные учреждению. В отдельных образовательных учреждениях инициатива принять на себя роль наставника принадлежит наиболее опытным специалистам, заинтересованным в сохранении кадрового потенциала по велению сердца, в силу личностных качеств и высокого уровня ответственности. Наличие сотрудников, готовых принять на себя ответственность за молодого специалиста, как правило, свидетельствует о развитости организационной культуры и корпоративных ценностей в учреждении. Главная заслуга в развитии неформального наставничества принадлежит руководителю учреждения и его ближайшему окружению из числа опытных и грамотных сотрудников. На практике технология «наставник – приятель» часто сталкивается с препятствием в лице разницы в статусе молодого специалиста и наставника. Привлечь педагога, близкого к возрастной категории молодого специалиста, оказалось затруднительным в силу сложившихся стереотипов об опытности наставников как ключевого признака профессионализма и компетентности. Однако потенциал технологии для образовательных учреждений представляется значительным, поскольку она снижает текучесть кадрового состава [14, с. 123–124] (*Silaeva, 2021, p. 123–124*) за счет улучшения социально-психологического климата и преодоления корпоративной замкнутости, свойственной подобным учреждениям.

Разновидностью баддинга в практике образовательных учреждений города Омска оказывается технология «сопровождения молодого специалиста» со стороны опытного наставника, на основе дублирования первым профессиональных действий последнего. В кадровом менеджменте технология получила наименование *шедоунинг* [15, с. 108–111] (*Simonova, 2012, p. 108–111*). Погружение в новую область профессиональной деятельности происходит за счет полноценного включения в работу педагога-наставника, находящегося на одной иерархии с молодым специалистом. Должностные обязанности выполняются в полном объеме на основе принципа взаимозаменяемости. В отличие от зарубежной практики, технология применяется без учета возможности выбора рабочего места со стороны молодого педагога. Это существенно ограничивает ее кадровый потенциал.

В целях удержания молодых специалистов зачастую используются элементы технологии наставничества. Например, формируется перечень сотрудников, потенциальных наставников; заполняется программа обучения молодых специалистов на срок до

2 лет; или программа адаптации, содержащая расширенный вариант процедуры адаптации. Незавершенность технологии наставничества приводит к ее неэффективности, при этом затрачиваются значительные финансовые ресурсы.

Процессы цифровизации управления требуют использования IT-технологий в адаптации молодых специалистов. Цифровые инструменты адаптации только начинают проникать в сферу кадровой политики образовательного учреждения. В практике образовательных учреждений общего образования города Омска используется только одна технология цифровой адаптации – электронный буклет для молодых специалистов, выполненный в программе Visio на основе генератора QR-кодов [8]. Она стала заменой бумажного варианта памятки, которая давно используется руководителями учреждений. Используя смартфон, молодой специалист получает доступ к полному алгоритму взаимодействия с наставником, актуальным телефонам, локальным актам. Доступ к базе происходит через облачное хранилище, что обеспечивает быстрый поиск информации и длительность ее хранения.

В практике предприятий реального сектора экономики используются различные цифровые технологии в адаптации молодых специалистов. Для оценки их потенциала требуется рассмотреть преимущества и недостатки каждой из них. Во-первых, используются технологии вебинаров и онлайн-курсов в целях ознакомления специалиста с ценностями компании, ее корпоративной культурой. Специфика технологии заключается в обеспечении лояльности новых сотрудников путем погружения во внутреннюю среду предприятия. Неформальный характер и непосредственная связь с замещаемой должностью являются преимуществом технологии. Недостатки становятся очевидными при обращении к затратам предприятия на ее разработку и внедрение. Для бюджетных учреждений образования данная технология окажется финансово затратной и нерентабельной. Единственно возможный вариант – создание на региональных образовательных платформах серии вебинаров для студентов педагогических вузов, способствующих погружению в специфику профессии педагога.

Во-вторых, технология обучения персонала, использованная для достижения задач адаптации молодых специалистов, – E-learning. Она предполагает накопление и систематизацию большого объема информации, необходимой для первичного обучения выпускников вузов на рабочем месте. Обучение проводится на платформе без отрыва от профессиональной деятельности на основе заранее подготовленной информационной библиотеки. В результате значительно снижаются финансовые и временные затраты на адаптацию и первоначальное обучение сотрудников. Но эффективность технологии достигается только при большой численности сотрудников предприятия и высокой текучести персонала. Для отдельного образовательного учреждения внедрить технологию представляется затруднительным и требует использования сторонних информационных ресурсов, что, несомненно, сказывается на ее результативности.

В-третьих, использование автоматизированной технологии управления молодыми сотрудниками, создаваемой на собственной платформе компании. В отличие от техно-

логии E-learning, автоматизированная система адаптации включает многочисленные банки информации, в том числе онлайн-курсы, тренинги, подготовленные кадровой службой компании. В целях адаптации новичков система знакомит с организационной структурой предприятия, включая все необходимые контактные данные руководителей и специалистов. Разработанные в компании локальные акты становятся дополнительным преимуществом технологии, поскольку последние отражают сложившуюся корпоративную культуру. Традиционно подобные обучающие платформы отличаются наличием индивидуального профиля каждого сотрудника, фиксирующего цели профессионального развития и позволяющего отследить достижение промежуточных и итоговых целей адаптации.

В-четвертых, использование технологий цифрового сопровождения молодых сотрудников с помощью чат-ботов. В рамках корпоративной информационной системы боты отслеживают действия работников и одновременно оказывают им посильную помощь в адаптации [5, с. 521–525] (*Коптева, Лавская, 2022, р. 521–525*). В частности, молодые специалисты в режиме реального времени могут принять участие в подготовке деловой встречи или выпуске инновационного продукта. С учетом расположения рабочих мест сотрудников возможно с помощью ботов объединить молодых и опытных работников.

Перечисленные цифровые технологии адаптации сотрудников оказываются эффективными только при наличии большого количества персонала, собственной информационной образовательной среды и значительного бюджета кадровой политики. Для образовательных учреждений общего образования данные технологии оказываются недоступными, требуя централизации задач сохранения кадрового потенциала на уровне органов исполнительной власти, выступающих учредителями. В целях своевременной корректировки адаптационной стратегии необходимо не менее одного раза в 6 месяцев проводить опрос молодых специалистов, содержащий вопросы эффективности используемых средств адаптации.

Реализация кадровой политики адаптации молодых педагогов в образовательных учреждениях города Омска свидетельствует о наличии системного противоречия между мотивацией руководителя в сохранении кадрового потенциала и отсутствием ресурсных возможностей для использования цифровых технологий в целях эффективной адаптации. Органы исполнительной власти оказываются не готовы взять на себя роль инициатора разработки и реализации кадровой стратегии подведомственных образовательных учреждений, отдельным направлением которой оказывается адаптация молодых специалистов к потребностям внутренней и внешней среды. Профессиональный рост педагогов, прошедших адаптацию, отличается сопричастностью к интересам учреждения, предложившего эффективную модель карьеры в сфере образования. Адаптация сотрудника к профессиональной деятельности достигается посредством пропорции между корпоративной профессиональной средой и мотивацией молодого специалиста на основе коммуникативного единства, сопричастности к

принятию управленческих решений, разрешения конфликтных ситуаций и эффективного расходования ресурсов.

В процессе оценки проблем адаптации молодых педагогов возможно выделить следующие группы системных противоречий. Во-первых, отсутствие преемственности между образовательным и профессиональным стандартом педагога, что приводит к недостаточному объему знаний, умений и навыков для замещения должностей педагогических работников, необходимости организации дополнительного обучения выпускников вузов [7, с. 69–84] (*Ledneva, Shichkin, 2022, p. 69–84*). Возможность совмещения трудовых функций работника и компетенций выпускника вуза оказывается под большим вопросом, поскольку последние носят характер универсальных действий и не привязаны к должностным обязанностям конкретного работника. Во-вторых, перечень трудовых действий педагогов отличается предметным характером, что лишает возможности осуществлять развитие компетенций молодых специалистов с использованием универсальных образовательных платформ и требует разработки на региональном или муниципальном уровне собственных платформ для учреждений, реализующих определенные уровни образовательных программ. В-третьих, отсутствие единой стратегии адаптации молодых специалистов на уровне региона и муниципалитета. Результатом становится бессистемность в реализации стратегии по сохранению кадрового потенциала образовательных учреждений. Наличие отдельных успешных практик реализации технологии наставничества и ее элементов является следствием активной позиции руководителя учреждения и не свидетельствует о системном характере реализуемой кадровой стратегии. В-четвертых, продолжительность процесса адаптации (до 5 лет) влечет за собой высокие затраты учреждения, порождая риск текучести кадров в связи с низким социальным статусом и невысоким уровнем доходов молодых педагогов. В отличие от предприятий реального сектора экономики, образовательные учреждения находятся в относительно статичной внешней среде, регламентированы требованиями стандартов и лицензионными показателями, что снижает риск неактуальности полученных в процессе адаптации компетенций, несмотря на продолжительность ее сроков. В-пятых, изменение статуса студента на статус молодого специалиста сопряжено с трудностями адаптации на рабочем месте, учитывающая замкнутость корпоративной культуры образовательного учреждения, сложно приспособляемой под запросы внешней среды. В-шестых, замкнутость организационной культуры порождает и обратное последствие – неготовность опытных педагогов делиться своим профессиональным опытом с молодыми специалистами. Несмотря на наличие отдельных продуктивных примеров применения неформального наставничества, в большинстве случаев без достаточной материальной мотивации сотрудники не готовы передавать свои профессиональные знания и навыки. В-седьмых, инструменты целевого обучения могли бы дать значительный эффект при наличии более существенных материальных и финансовых гарантий со стороны субъекта Федерации и муниципального образования. Это особенно важно на этапе первоначальной адапта-

ции, поскольку в дальнейшем сработают закономерности корпоративной культуры и предупредят текучесть кадров в образовательном учреждении. В-восьмых, авторитарность стиля руководства в подобных учреждениях подавляет любую инициативу, что неблагоприятно сказывается на мотивации молодых педагогов, которые, как правило, активно заявляют о своих амбициях на рабочем месте.

В сложившихся обстоятельствах цифровые технологии адаптации сотрудников занимают особое место в кадровой политике образовательного учреждения. Инвестиции в человеческий капитал оцениваются в качестве важнейшей части государственной образовательной политики. Стабильность оказывается источником сохранения кадрового потенциала учреждения, поскольку обеспечивается первичной потребностью в безопасности. Учреждение оказывается источником устойчивого карьерного роста и приспособления к меняющимся условиям внешней среды. В случае перераспределения ответственности за разработку и реализацию политики адаптации молодых специалистов с образовательного учреждения на учредителя – орган исполнительной власти внедрение цифровых технологий окажется перспективой ближайшего десятилетия.

## Обсуждения

В экономических исследованиях проблема использования технологии адаптации молодых сотрудников оценивается в трех аспектах. Во-первых, с точки зрения потенциала реализации кадровой политики в условиях «кадрового голода». Адаптация рассматривается в качестве эффективной технологии конкурентного преимущества предприятия в условиях рынка [10, с. 282–306] (*Moshkova, Lozovskaya, 2019, p. 282–306*) или в качестве средства включения во внутреннюю среду предприятия, приспособления к требованиям руководителя [15, с. 108–111] (*Simonova, 2012, p. 108–111*). Во-вторых, в качестве самостоятельной инновационной технологии сохранения кадрового потенциала, основанной на процессах цифровизации [12, с. 260–263] (*Nur, Odinovok, 2021, p. 260–263*). Основу реализации технологии составляет создание условий для профессионального развития молодых специалистов [18] (*Edilbaev, 2021*). В-третьих, использование отдельных технологий адаптации сотрудников в учреждениях образования в условиях цифровизации [18, с. 64–69] (*Edilbaev, 2021, p. 64–69*). Отличительной чертой последнего аспекта оказывается недооценка эффективности реализации технологии в условиях ограниченности ресурсов учреждений [14, с. 123–124] (*Silaeva, 2021, p. 123–124*). Объединяющим началом каждого аспекта оценки потенциала технологии адаптации является стремление рассматривать ее в качестве самостоятельного направления сохранения и приумножения кадрового потенциала предприятия (учреждения). Несмотря на наличие определенных различий в оценке технологии адаптации, потенциал цифровых технологий раскрывается через их соединение с традиционными методами наставничества и индивидуального планирования.

## Заключение

Использование цифровых технологий в процессе адаптации молодых специалистов сталкивается с необходимостью системного переосмысления содержания и направлений кадровой политики учреждений общего образования. Выявленные проблемы обусловлены ограниченностью ресурсного потенциала учреждений, а также наличием организационно-правовых факторов внешней среды, лишаящих их самостоятельности в планировании и реализации кадровой политики. Поддержка со стороны органов исполнительной власти обеспечит централизацию политики адаптации молодых специалистов в образовательных учреждениях и расширит использование цифровых технологий. Потенциал использования цифровых технологий в адаптации молодых педагогов заключается в следующем.

Во-первых, наличие единой образовательной платформы, содержащей вебинары и онлайн-курсы для молодых специалистов, позволит значительно сократить нагрузку на наставников, которые при ограниченности материальных стимулов и высокой нагрузке сталкиваются с профессиональным выгоранием. Органы исполнительной власти наделены необходимым ресурсным потенциалом и заинтересованы в преодолении «кадрового голода». Возможно расширить перечень онлайн-курсов за счет инициативных групп и отдельных наставников, готовых пополнить банк данных для молодых специалистов.

Во-вторых, элементы технологии E-learning позволяют увеличить перечень баз данных, например, создать библиотеку лучших практик или вебинаров. Несомненно, продуктивной окажется практика включения работы с платформой в индивидуальный план адаптации. Это создаст дополнительные стимулы для молодых специалистов и будет последовательно увеличивать информационные банки данных.

В-третьих, при наличии ресурсных возможностей и мотивации со стороны учредителя потенциал цифровых технологий адаптации может быть реализован, прежде всего, в рамках автоматизированной системы адаптации – отдельной платформы на базе образовательного портала субъекта Федерации. Наполнение и сопровождение платформы должен взять на себя субъект Федерации, только в этом случае обеспечивается долгосрочный характер использования технологии. Молодой сотрудник проходит регистрацию и через личный кабинет получает доступ к индивидуальному плану адаптации, который он осваивает за период 2–4 года. Дополнением к системе становится традиционное наставничество, позволяющее сотруднику адаптироваться к корпоративной культуре образовательного учреждения.

В-четвертых, специфика отрасли образования обуславливает необходимость совмещать цифровые и традиционные технологии адаптации молодых специалистов. Несмотря на недостаточную мотивацию, наставничество остается ключевым средством реализации адаптационной политики, требуя кардинального изменения подходов к мотивации опытных наставников. Применение цифровых технологий обеспечивает сохранение кадрового потенциала учреждения, но не заменяет традиционных техно-

логий адаптации. Они обеспечивают снижение текучести кадров, их личностный и карьерный рост в пределах образовательного учреждения, создавая условия для развития кадрового потенциала отрасли образования.

### ИСТОЧНИКИ:

1. Афанасьева Т.С., Носкова И.В. Исследование зависимости между наличием у молодых специалистов навыков soft skills и их востребованностью на рынке труда в период пандемии COVID- 19 // Экономика труда. – 2022. – № 2. – с. 271–284. – doi: 10.18334/et.9.2.114157.
2. Васильева К.А., Држевецкая Д.О., Камнева Е.В. Обучение персонала методом «Баддинг» // Социально-гуманитарные знания. – 2020. – № 5. – с. 135–141. – doi: 10.34823/SGZ.2020.5.51442.
3. Ежукова И.Ф. Трудовая адаптация сотрудников // Научно-методический электронный журнал концепт. – 2017. – с. 6–11.
4. Ибрагимова Д.Я., Дебердеева Н.А., Бочкарева С.И. Особенности социально-психологической адаптации молодых специалистов нового поколения // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 4. – с. 87–96.
5. Коптева Л.А., Лавская К.К. Совершенствование системы адаптации персонала с целью обеспечения экономической безопасности авиакомпании // Управленческий учет. – 2022. – № 3–3. – с. 521–535. – doi: 10.25806/uu3–32022521–535.
6. Котлова А.С., Попова О.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 6(33). – с. 2.
7. Леднева С.А., Шичкин И.А. Система дополнительного профессионального образования вуза как фактор повышения конкурентоспособности молодых специалистов на рынке труда // Лидерство и менеджмент. – 2022. – № 1. – с. 69–84. – doi: 10.18334/lim.9.1.114292.
8. Кадровый потенциал образовательных учреждений Омской области (№ СТ). Министерство образования Омской области. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.omskportal.ru> (дата обращения: 15.10.2022).
9. Михайлина И.А., Солодовникова К.Д. Молодые специалисты как специфическая категория трудовых ресурсов // Симбирский научный вестник. – 2019. – № 3(37). – с. 25–29.
10. Мошкова Д.И., Лозовская Д.Л. Молодые специалисты в науке: адаптация к труду, смысл карьерного роста // Образование и наука. – 2019. – № 4. – с. 282–306. – doi: 10.19181/obrnaukru.2019.7.
11. Никулина О.В. Инновационные кадровые технологии: оценка эффективности внедрения и уровня востребованности // Креативная экономика. – 2021. – № 1. – с. 54–62. – doi: 10.18334/ce.16.1.114007.

12. Нур Р.Х., Одиновок В.А. Привлечение и адаптация молодых специалистов на государственной и муниципальной службе // Наука и молодежь: проблемы, поиски, решения: Труды Всероссийской научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Новокузнецк, 2021. – с. 260–263.
13. Петров В.Н. Роль трудовой адаптации в профессиональном становлении молодых специалистов // Северный Кавказ в новом технологическом укладе: Материалы по итогам работы дискуссионных площадок Международного форума, проводимых для аспирантов, магистрантов и студентов. Пятигорск, 2017. – с. 280–285.
14. Силаева В.Е. Организационные условия управления процессом адаптации молодых педагогов в дошкольных образовательных организациях // Научные исследования молодых ученых: Сборник статей XV Международной научно-практической конференции. Пенза, 2021. – с. 123–124.
15. Симонова М.В. Молодые специалисты на рынке труда: конкурентные преимущества, адаптация, требования работодателей // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2012. – № 2(88). – с. 108–111.
16. Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации». Гарант. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.garant.ru> (дата обращения: 15.10.2022).
17. Халтуева А.М. Проблемы адаптации молодого специалиста в системе общего образования // Вестник Бурятского государственного университета. Образование. Личность. Общество. – 2016. – № 3. – с. 66–68.
18. Эдильбаев А.А. Социальная адаптация молодого специалиста в различных сферах профессиональной деятельности // Актуальные вопросы истории, философии и права: Сборник статей IV Международной научно-практической конференции. Петрозаводск, 2021. – с. 64–69.

## REFERENCES:

- Afanaseva T.S., Noskova I.V. (2022). *Issledovanie zavisimosti mezhdu nalichiem u molodyh spetsialistov navykov soft skills i ikh vostrebovannostyu na rynke truda v period pandemii COVID- 19* [The relationship between young professionals' soft skills and their employability amidst the COVID-19 pandemic]. *Russian Journal of Labour Economics*. 9 (2). 271–284. (in Russian). doi: 10.18334/et.9.2.114157.
- Edilbaev A.A. (2021). *Sotsialnaya adaptatsiya molodogo spetsialista v razlichnykh sferakh professionalnoy deyatel'nosti* [Social adaptation of young professionals in different areas of professional activity] *Current issues of history, philosophy and law*. 64–69. (in Russian).
- Ezhukova I.F. (2017). *Trudovaya adaptatsiya sotrudnikov* [Employee work adaptation]. *Scientific and methodical electronic journal Concept*. 6–11. (in Russian).

- Ibragimova D.Ya., Deberdeeva N.A., Bochkareva S.I. (2020). *Osobennosti sotsialno-psikhologicheskoy adaptatsii molodyh spetsialistov novogo pokoleniya* [Features of socio psychological adaptation of young professionals of the new generation]. *Theoretical and Practical Aspects of Management*. (4). 87–96. (in Russian).
- Khaltueva A.M. (2016). *Problemy adaptatsii mladogo spetsialista v sisteme obshchego obrazovaniya* [Problems of adaptation of the young expert in the general education system]. *Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta. Obrazovanie. Lichnost. Obschestvo*. (3). 66–68. (in Russian).
- Kopteva L.A., Lavskaya K.K. (2022). *Sovershenstvovanie sistemy adaptatsii personala s tselyu obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti aviakompanii* [Improving the personnel adaptation system in order to ensure the economic security of the airline]. *Management accounting*. (3–3). 521–535. (in Russian). doi: 10.25806/uu3–32022521–535.
- Kotlova A.S., Popova O.A. (2014). *Adaptatsiya personala na predpriyatii v sovremennykh usloviyakh* [Adapting the personnel in modern conditions]. *Economics and innovations management*. (6(33)). 2. (in Russian).
- Ledneva S.A., Shichkin I.A. (2022). *Sistema dopolnitelnogo professionalnogo obrazovaniya vuza kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti molodyh spetsialistov na rynke truda* [The system of university's supplementary vocational education as a factor of young professionals competitiveness in the labour market]. *Leadership and Management*. 9 (1). 69–84. (in Russian). doi: 10.18334/lim.9.1.114292.
- Mikhaylina I.A., Solodovnikova K.D. (2019). *Molodye spetsialisty kak spetsificheskaya kategoriya trudovykh resursov* [Young specialists as a specific category of labor resources]. *Simbirskiy nauchnyy vestnik*. (3(37)). 25–29. (in Russian).
- Moshkova D.I., Lozovskaya D.L. (2019). *Molodye spetsialisty v nauke: adaptatsiya k trudu, smysl karernogo rosta* [Young professionals in science: adaptation to work, the meaning of career and the meaning for social practices]. *The Education and Science Journal*. (4). 282–306. (in Russian). doi: 10.19181/obr Nauku.2019.7.
- Nikulina O.V. (2021). *Innovatsionnye kadrovytehnologii: otsenka effektivnosti vnedreniya i urovnya vostrebovannosti* [Innovative hr technologies: assessing the effectiveness of implementation and the level of demand]. *Creative economy*. 16 (1). 54–62. (in Russian). doi: 10.18334/ce.16.1.114007.
- Nur R.Kh., Odinovok V.A. (2021). *Privlechenie i adaptatsiya molodyh spetsialistov na gosudarstvennoy i munitsipalnoy sluzhbe* [Attracting and adapting young professionals to the civil and municipal service] *Science and youth: problems, quests, solutions*. 260–263. (in Russian).
- Petrov V.N. (2017). *Rol trudovoy adaptatsii v professionalnom stanovlenii molodyh spetsialistov* [The role of human adaptation in the professional development of young professionals] *North Caucasus in the new technological mode*. 280–285. (in Russian).

- Silaeva V.E. (2021). *Organizatsionnye usloviya upravleniya protsessom adaptatsii molodyh pedagogov v doskolnyh obrazovatelnyh organizatsiyakh* [Organizational conditions for managing the process of adaptation of young teachers in preschool educational organizations] *Young scientists' research*. 123–124. (in Russian).
- Simonova M.V. (2012). *Molodye spetsialisty na rynke truda: konkurentnye preimushchestva, adaptatsiya, trebovaniya rabotodateley* [Young specialists in labour market: competitive advantages, adaptation, demands of employees]. *Vestnik of Samara State University of Economics*. (2(88)). 108–111. (in Russian).
- Vasileva K.A., Drzhevetskaya D.O., Kamneva E.V. (2020). *Obuchenie personala metodom «Badding»* [Buddying method of personnel training]. *Social and humanitarian knowledge (Sotsial'no-gumanitarnyye znaniya)*. (5). 135–141. (in Russian). doi: 10.34823/SGZ.2020.5.51442.