

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ФОНЕ НЕДОСТАТКА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ НА РЫНКЕ ТРУДА

DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION'S ADAPTATION SYSTEM AGAINST THE BACKGROUND OF REDUCING THE SKILL LEVEL OF THE WORKFORCE

ПОЛУЧЕНО 25.12.2023 ОДОБРЕНО 29.12.2023 ОПУБЛИКОВАНО 26.02.2024

УДК 331.108.45 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-1-75-77

**БЕЛОВА О.Л.**

*Канд. экон. наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления»,
г. Москва*

BELOVA O.L.

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, State University
of Management, Moscow*

e-mail: O-lb@yandex.ru**ТИМЕРБАЕВ А.П.**

*Студент бакалавриата, 4 курс,
ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления»,
г. Москва*

TIMERBAEV A.R.

*Bachelor's Degree Student,
State University of Management,
Moscow*

e-mail: artur.timerbaev@icloud.com

Аннотация

В статье проанализированы проблема недостатка квалифицированных кадров на рынке труда и ее влияние на систему адаптации персонала. В рамках исследования были проведены анализ сложившейся ситуации на рынке труда, анализ практики компаний в области найма и подбора персонала, взглядов современных руководителей бизнеса, обоснована необходимость изменений в системе адаптации персонала российских организаций. Сложившаяся за последние несколько лет ситуация дефицита трудовых ресурсов повлекла за собой изменение основных стратегий в системе управления персоналом, прежде всего связанных со смягчением требований к квалификации, мягким навыкам, возрастным, гендерным и другим характеристикам персонала. Это потребовало изменений в системе адаптации, пересмотра стратегии и внедрения более сложных и современных технологий. Акцент с социально-психологической адаптации должен быть перенесен на адаптацию профессиональную и организационную, технологии переориентированы на индивидуализацию программ адаптации на базе внедрения цифровых систем, использования интерактивных методов обучения, активизации использования возможностей самообучающихся организаций, расширение рамок адаптации за счет обучения фрилансеров, свободных рабочих рук на рынке труда. Основные результаты анализа указывают на необходимость комплексного подхода к адаптации, включая изменение стратегии, использование современных технологий и создание условий для профессионального роста с учетом индивидуальных характеристик персонала.

Ключевые слова: недостаток квалифицированных кадров, система адаптации, обучение, современные технологии, мотивация персонала.

Abstract

The article analyzes the problem of the lack of qualified personnel in the labor market and its impact on the personnel adaptation system. As part of the study, an analysis of the current situation in the labor market, an analysis of the practices of companies in the field of recruitment and selection of personnel, the views of modern business leaders were carried out, and the need for changes in the system of personnel adaptation of Russian organizations was substantiated. The situation of labor shortage that has developed over the past few years has led to changes in the main strategies in the personnel management system, primarily related to the easing of requirements for qualifications, soft skills, age, gender and other characteristics of personnel. This, in turn, required changes in the adaptation system, revision of strategy and the introduction of more complex and modern technologies. From the authors' point of view, the emphasis from socio-psychological adaptation should be shifted to professional and organizational adaptation, technologies should be refocused on individualizing adaptation programs based on the introduction of digital systems, the use of interactive teaching methods, intensifying the use of the capabilities of self-learning organizations, expanding the scope of adaptation through training of freelancers, free labor on the labor market. Thus, the main results of the situation analysis indicate the need for an integrated approach to adaptation, including changing strategy, using modern technologies and creating conditions for professional growth, taking into account the individual characteristics of personnel.

Keywords: lack of qualified personnel, adaptation system, training, modern technologies, personnel motivation.

ВСТУПЛЕНИЕ

В современном мире недостаток квалифицированных кадров является одной из проблем для многих организаций. Недостаточный уровень квалификации персонала приводит к неэффективности бизнес-процессов, низкому качеству продукции и услуг, недовольству клиентов и другим негативным последствиям. Одним из подходов к решению этой проблемы является новый взгляд на адаптацию как на систему, за счет которой может быть преодолен недостаток квалификации вновь принятых сотрудников, решена проблема трудодефицита в целом. Стратегия системы адаптации должна изме-

няться в сторону активизации профессиональной адаптации, большей гибкости, разносторонности и глубины [1].

Целью данной статьи является анализ новых тенденций в развитии систем адаптации персонала современных организаций РФ в связи с недостатком квалифицированного персонала на рынке труда и снижением требований к вновь принимаемому персоналу.

В связи с вышеизложенным нами были сформулированы следующие задачи.

1. Рассмотреть основные тенденции на рынке труда.
2. Проанализировать изменения в практике управления персоналом современных российских организаций, взгляды

руководителей бизнеса на проблемы недостатка квалифицированных кадров.

3. Выделить наиболее эффективные тенденции в развитии систем адаптации персонала в условиях дефицита квалифицированных кадров на рынке труда.

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ, СЛОЖИВШЕЙСЯ НА РЫНКЕ ТРУДА

Начиная с 2019 г. в РФ нарастает проблема дефицита кадров на рынке труда. Особенно сложная ситуация складывается на рынке ряда профессиональных специальностей. Острый дефицит испытывают производственные, строительные, транспортные организации, а также розничная торговля и торговля.

Согласно исследованию, проведенному компанией Deloitte, в 2020 г. более половины (56%) руководителей компаний считали, что недостаток квалифицированных кадров является одной из главных проблем для их организаций. В то же время только 18% руководителей уверены, что их компания готова справиться с этой проблемой [8].

В 2021 г. исследование, проведенное компанией PwC, показало, что более чем треть (38%) сотрудников не имеют необходимых навыков для выполнения своих задач [10].

Обращаясь к аналитике 2023 г., мы видим, что уровень дефицита кадров достиг максимальных значений, безработица достигла минимальных значений (3,7%) [9]. Динамика спроса на вакансии значительно превышает динамику предложений по многим позициям и отраслям: 13% и 98% соответственно [7]. В этих условиях компаниям необходимо предпринимать системные изменения для того, чтобы укреплять и улучшать свои позиции на рынке труда. Однако многие руководители оказываются в плену представлений, сложившихся еще в 1990-е гг., когда был переизбыток квалифицированного персонала, и сегодня многие не готовы изменить привычные подходы и политики. В целом бизнес все-таки реагирует на проблему, но чувствуется недостаток комплексного стратегического подхода во всех подсистемах управления персоналом. Наиболее заметны изменения происходящие в рекрутинге и мотивации персонала: смягчаются требования к соискателям, расширяется возрастной и гендерный диапазон, растут заработные платы, и т.п. Однако меры эти носят скорее реактивный, чем превентивный характер. С нашей точки зрения, необходимо подвергнуть тщательному анализу все уже сложившиеся в условиях последних 30 лет стратегии и практики, выделить ключевые звенья и начать активные преобразования. Одним из таких звеньев является система адаптации персонала [4, 5].

АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОДХОДОВ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ К ПРОБЛЕМЕ НЕДОСТАТКА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ НА РЫНКЕ ТРУДА

Опыт ряда ведущих компаний, успешно решающих проблему нехватки кадров в современных условиях, показал, что в процессе серьезных изменений, связанных с перестройкой стратегии развития управления организацией, роль системы адаптации существенно меняется. Нехватка персонала приводит к изменению критериев подбора, смягчению требований к квалификации и демографическим характеристикам, приему на работу персонала с недостаточным уровнем квалификации, более разнообразного с точки зрения социальных характеристик, опыта работы, ценностных и мотивационных потребностей. В силу этого стратегическим видом адаптации персонала становится

профессиональная и производственная адаптация, развитие системы повышения квалификации вновь принятых сотрудников. При этом упор при подборе персонала делается на анализ личности, выявление ее способности к развитию и обучению, ценностей и мотивации.

Данный вывод подтверждает и развивает опрос руководителей крупных компаний.

По результатам опроса руководителей крупных предприятий было выявлено, что дешевле и эффективнее подбирать персонал с недостаточным уровнем квалификации и «вращивать» сотрудников у себя в компании, чем привлекать уже сформировавшихся. Их проще адаптировать в рабочую среду и привить им корпоративную культуру [7]. Это демонстрирует, что с помощью грамотно выстроенного процесса адаптации можно добиться необходимых результатов и тратить меньше финансов и времени на рекрутинг.

ВЛИЯНИЕ ПРОБЛЕМЫ НЕДОСТАТОЧНОГО УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ НА СИСТЕМУ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

Анализ показывает, что для решения проблемы недостаточного уровня квалификации вновь принятого персонала необходимо разработать эффективную стратегию адаптации, ориентированную на развитие и профессиональное обучение персонала, а также на развитие компетенций, востребованных цифровой экономикой [3].

Одним из основных результатов исследования является то, что эффективная стратегия адаптации должна включать не только обучение новым навыкам и знаниям, но и создание условий для их практического применения, создание тренажеров, обучающих игр, имитирующих действительность, участие в проектах на правах стажеров, формирование позитивных установок и развитие эффективных форм мотивации.

Важнейшим направлением изменения стратегии адаптации является индивидуализация программ адаптации. Это необходимо в силу того, что требования при оценке принимаемого персонала меняются в сторону смягчения и разнообразия, увеличивается разница в профессиональном, интеллектуальном, психологическом отношении между вновь принимаемыми работниками [3].

Поэтому важным аспектом развития системы адаптации является использование современных цифровых технологий. Современные технологии позволяют сделать процесс адаптации индивидуализированным за счет возможности для адаптантов самостоятельного выбора темпов, глубины и направления содержания обучения. Необходимо создавать интерактивные обучающие материалы, электронные библиотеки, онлайн-курсы с элементами самопроверки, возможностью интерактивного общения с консультантами и наставниками. Это позволяет сократить время и затраты на обучение, а также обеспечить условия для саморазвития и самообразования, более глубокое понимание материала, обеспечить максимальную эффективность процесса адаптации.

При приеме на работу необходимо изменить фокус изучения и направить его на изучение способностей к саморазвитию, мотивации, ценности и потребности соискателей и выстраивать траектории адаптации и профессионального роста на основе полученных данных. Расширять методы адаптации за счет включения в программы адаптации возможностей участия в проектах, получение дополнительных образовательных сертификатов и стажировок, а также предоставление возможности для карьерного роста [2].

Таким образом, развитие процесса адаптации в связи с недостаточным уровнем квалификации персонала на рынке труда является важной задачей для любой организации. Анализ специальной литературы и практического опыта российских организаций показывает, что она требует комплексного подхода и использования современных технологий, а также учета индивидуальных потребностей и интересов каждого сотрудника. Для решения этой проблемы необходимо разработать эффективную стратегию адаптации, которая будет включать не только обучение новым навыкам и знаниям, но и создание условий для их практического применения. Кроме того, важно уделять внимание индивидуализации траекторий адаптации, мотивации, ценностям и потребностям персонала, созданию условий для его профессионального роста. Перспективными направлениями дальнейших исследований в области разработки инновационных систем адаптации может стать поиск эффективных стратегий адаптации и взаимодействия с персоналом, принимаемым на условиях новых форм занятости: удаленную работу, фриланс т.п., разработка цифровых методов адаптации персонала и оценка их эффективности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гарник С.В. Проблемы социальной адаптации трудовых ресурсов России к трудовой деятельности в условиях глобальных изменений / С.В. Гарник, О.Л. Белова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — Т. 10, № 2. — С. 13–18. — DOI 10.12737/2305-7807-2021-10-2-13-18. — EDN BETMGJ
2. Каштанова Е.В. Современные тренды в системе адаптации персонала / Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11, № 1. — С. 29–35. — DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-1-29-35. — EDN EWYKJO.
3. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
4. Гордеева Н.А. (2019). Адаптация персонала в условиях недостаточного уровня квалификации: проблемы и пути их решения // Управление персоналом, 53–57.
5. Кузнецова И.В. (2018). Развитие квалификации персонала как фактор адаптации к изменяющимся условиям работы // Экономика и предпринимательство, 87–91.
6. Сотникова С.И. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие / С.И. Сотникова, 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. — 328 с.

7. Рынок труда в середине 2023 года: никто не виноват, но что делать? Анализ данных, тренды и прогнозы от hh.ru. <https://hh.ru/article/31716> (14 ноября дата обращения)
8. Тенденции в сфере управления персоналом по России — 2020. Исследование Deloitte. <https://hreducation.ru/blog/2020/10/17/tendencii-v-sfere-upravleniya-personalom-po-rossii-2020-issledovanie-deloitte/?ysclid=lp74ldkct8859893762> (Дата обращения 19.11.2023)
9. https://rosstat.gov.ru/labour_force (Дата обращения 16.11.2023)
10. <https://www.thetimes.co.uk/article/times-education-commission-third-of-firms-say-workers-lack-basic-skills-3pqn67hhg> (Дата обращения 16.11.2023)

REFERENCES

1. Garnik S.V. problmi sozialnoi adaptazii trudovix resursov Rossii k trudovoi deyelnosti v usloviyax globalnix izmenenii / S.V. Garnik, O.L. Belova // Upravlenie personalom b untektualnimi resursami Rossii. — 2021. 10, № 2. — С. 13–18. — DOI 10.12737/2305-7807-2021-10-2-13-18. — EDN BETMGJ
2. Kashtanova E.V. Covremennye trendi v cisteme adaptazii personala / E.V. Kashtanova, A.C. Lobacheva // Upravlenie personalom b untektualnimi resursami Rossii 2022. — Т. 11, № 1. — С. 29–35. — DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-1-29-35. — EDN EWYKJO.
3. Kibanov A.J., Durakova I.B., Upravlenie personalom organizazii^strategii, marketing, inernacionalizazii: Uchebnoe posobie / A.J. Kibanov, I.B., Durakova — М.: NIZ INFRA-M, 2013.
4. Gordeeva N.A. (2019) Adaptaziiy personala v ucloviyax nedotatochnogo urovny kvalifikazii: problemi i puti ix resheniy. Upravlenie personalom, 53–57.
5. Kuznezova I.V., (2018) Razvitie rvalifikazii personala kak factor adaptazii k izmenyichimcy ucloviym raboti. Ekonomika I predprinimatelctvo, 89–91.
6. Upravlenie personalom^ delovay karera^ uchebnoe posobie / C.I. Cotnikov, 2-e izd., pererab, i dop. — М.: IZ RIOR, NIZ INFRA-M, 2016. — 328с.
7. Rinok tTruda v ceredine 2023 goda: nikto ne vinovat, no chto delat? Analiz dannix, trendi I prognozi ot ot hh.ru <https://hh.ru/article/31716> (14 noybry data obracheniy)
8. Tendenzii v sfere upravleniy personalom po Rossii — 2020 / Iccledovanie Deloitte. <https://hreducation.ru/blog/2020/10/17/tendencii-v-sfere-upravleniya-personalom-po-rossii-2020-issledovanie-deloitte/?ysclid=lp74ldkct8859893762> (Data obracheniy) 19.11.2023
9. https://rosstat.gov.ru/labour_force (Data obracheniy 16.11.2023)
10. <https://www.thetimes.co.uk/article/times-education-commission-third-of-firms-say-workers-lack-basic-skills-3pqn67hhg> (Data obracheniy 16.11.2023).

Мартыанова Л.М.

ПРОФАЙЛИНГ В ДЕЙСТВИИ. ХАРАКТЕРИСТИКА СОБЕСЕДНИКА ЗА 10 МИНУТ

М.: АСТ, 2023, 256 с.

Существуют различные типы людей, и важно научиться их распознавать. Шаг за шагом анализируя тех, кто встречается на вашем пути, вы сможете защитить себя и извлечь выгоду из любой ситуации. Книга, которую вы держите в руках, поможет прокачать навыки в общении, разобраться в ролях и личностях, исследовать мотивы и даст эффективные инструменты для работы с людьми. «Профайлинг в действии. Характеристика собеседника за 10 минут» — легкое в освоении научно-популярное руководство для продаж, маркетинга, рекрутинга, переговоров, обучения, общения и разрешения конфликтов. Настоящее издание просто и доступно расскажет об эффективных приемах и техниках, разработанных с помощью научных трудов Международной академии исследования лжи (МАИЛ). Весь материал подкрепляется примерами из реальной практики ведения бизнеса в России.

