

Писарев В. А.

Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена,
Санкт-Петербург, Россия
E-mail: pisarev-v-a@yandex.ru

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ КАК ОСНОВА РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ НАЧАЛЬНОГО ЗВЕНА К НОВЫМ УСЛОВИЯМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Многочисленные исследования современного рынка труда констатируют стабильный рост текучести кадров, обусловленный совокупностью экономических, организационных, социальных и личностных причин. Кроме этого выявлена новая тенденция выраженная в готовности к смене трудовой деятельности, места работы, снижение страха потерять работу, что особенно характерно для сотрудников начального звена. Современные работы, выполненные в области социального управления среди причин этого явления, наряду с традиционными экономическими причинами, выделяют такие как необходимость формирования организационной культуры компаний, создание системы мотивации труда для сотрудников и реализацию программ адаптации. Несмотря на то, что компании активно реализуют такие программы, разрабатывая их самостоятельно или с приглашением специалистов, текучесть кадров не снижается. На основе анализа программ адаптации, предлагаемых компаниями для специалистов начального звена, обоснована необходимость построения этих программ с учетом современных требований, предъявляемых к специалистам цифрового общества, развивающего явления транспрофессионализма, а также с учетом затруднений, возникающих в процессе адаптации сотрудников на новом рабочем месте. Раскрыта логика построения программ адаптации, ориентированных не только ознакомление сотрудника с базовыми рабочими процессами, рабочим местом и его профессиональными задачами, но на развитие универсальных компетенций (когнитивных, социально-поведенческих и коммуникативных). Определены условия реализации программ адаптации, способствующие развитию мотивации и осознанию специалистами возможностей для самосовершенствования и развития компетенций, актуальных для специалистов информационного общества. Первое – привлечение к реализации программы адаптации опытных коллег, использование технологии «Job shadowing». Второе – реализация адаптации в естественной среде внутрифирменного взаимодействия. Третье – использование современных инструментов поддержания коммуникации сотрудников в реальном и виртуальном пространстве. Отмечено, что программа адаптации реализуется последовательно с соблюдением этапов адаптации, на каждом из которых формируются необходимые компетенции и достигается решение задач адаптации.

Ключевые слова: профессиональная адаптация, затруднения в профессиональной адаптации, универсальные компетенции сотрудника цифрового общества, транспрофессионализм, программа адаптации.

Pisarev V. A.

A.I. Herzen State Pedagogical University of Russia, St. Petersburg
E-mail: pisarev-v-a@yandex.ru

UNIVERSAL COMPETENCIES AS THE BASIS FOR DEVELOPING A PROGRAM FOR THE ADAPTATION OF ENTRY-LEVEL SPECIALISTS TO NEW PROFESSIONAL CONDITIONS

Numerous studies of the modern labor market indicate a steady increase in staff turnover due to a combination of economic, organizational, social and personal reasons. In addition, a new trend has been identified, expressed in willingness to change jobs, places of work, and a decrease in fear of losing their jobs, which is especially typical for entry-level employees. Modern work carried out in the field of social management among the reasons for this phenomenon, along with traditional economic reasons, highlight such as the need to form an organizational culture of companies, create a system of motivation for employees and the implementation of adaptation programs. Despite the fact that companies are actively implementing such programs, developing them independently or with the invitation of specialists, staff turnover does not decrease. Based on the analysis of adaptation programs offered by companies for entry-level specialists, the necessity of building these programs is justified, taking into account the modern requirements for specialists in the digital society, developing the phenomenon of transprofessionalism, as well as taking into account the difficulties encountered in the process of adapting employees to a new workplace. The logic of building adaptation programs is revealed, focused not only on familiarizing employees with basic work processes, the workplace and its professional tasks, but also on developing universal competencies (cognitive, socio-behavioral and communicative). The conditions for the implementation of adaptation programs have been identified, contributing to the development of motivation and awareness by specialists of opportunities for self-improvement and the development of competencies relevant to information society specialists. The first is to involve experienced colleagues in the implementation of the adaptation program, using the "Job shadowing" technology. The second is the implementation of adaptation in the natural environment of intra-company interaction. The third is the use of modern tools for maintaining employee communication in real and virtual space. It is noted that the adaptation program is implemented consistently in compliance with the stages of adaptation, at each of which the necessary competencies are formed and the tasks of adaptation are solved.

Key words: professional adaptation, difficulties in professional adaptation, universal competencies of a digital society employee, transprofessionalism, adaptation program.

Развитие современного рынка труда характеризуется постоянным ростом вакансий специалистов начального звена в различных сферах экономики. Ежегодный анализ динамики вакансий и резюме, который проводит рекрутинговое агентство hh.ru, показывает, что к концу 2024 года продолжается их стабильный рост. За два года (с 2022 по 2024 гг.) на 62% [13] выросло число предложений от работодателей, многие из которых так и остались не востребованными потенциальными работниками. Лидирует по числу вакансий сфера деятельности специалистов начального звена, выполняющих рутинные задачи (сотрудники по продажам, специалисты служб поддержки клиентов и т. п.). Кроме этого, наметилась новая тенденция. Как отмечает руководитель пресс-службы hh.ru Северо-Запад М. Бузунова, «люди стали более уверенно смотреть на возможность смены работы и поиска подходящего варианта в короткие сроки, то есть страх не найти работу стал существенно ниже, чем раньше» [9]. По данным того же агентства, в 2024 году во всех сферах труда наблюдается стабильный рост вакансий, что может свидетельствовать о нестабильности организации рабочего процесса (Н.В. Самукина, Н.Б. Фатеева) [14]. Таким образом, проблемами современного рынка труда являются как поиск сотрудников работодателями, так и поиск подходящей работы потенциальными работниками, т. е. наблюдается процесс текучести кадров.

В своем исследовании Ю.Р. Правкина характеризует этот процесс как условие «естественного развития организации, через которое происходит адаптация работающих сотрудников к различным организационным аспектам» [12, с. 58], но при этом отмечает, что в современных условиях в ряде случаев этот процесс становится неуправляемым, т. к. развивается вследствие значительного оттока кадров [12].

Уже проведен ряд исследований, направленных на выявление причин текучести кадров (И.Г. Клейкова, О.И. Шуракова) [7]. Последние исследования этой проблемы связывают ее не только с типичными экономическими показателями деятельности компании, но и с такими социальными характеристиками, как необходимость развития ее организационной культуры (В.С. Гришко) [3], система мотивации труда (А.С. Шулёпова, В.М. Шаропова, В. Ван Астен)

[19], создаваемые в компании условия профессиональной адаптации сотрудников (М.А. Блохина) [1].

Рассмотрим подробнее последнюю проблему, являющуюся актуальной для нашего исследования.

Компании занимаются адаптацией специалистов, о чем свидетельствуют как многочисленные программы адаптации, рекламируемые на их сайтах. Однако, по-прежнему наиболее распространенной моделью является прием сотрудника на испытательный срок, который определяется кампанией самостоятельно. Такой вариант приема на работу не противоречит требованиям действующего трудового законодательства, но слабо способствует адаптации специалиста. Поэтому на современном рынке труда появилась новая услуга по разработке программы адаптации, включая разнообразные тренинги, которые можно купить на различных сайтах по подбору персонала. Таким образом, услуги по адаптации стали таким же новым трендом, как и готовность к смене вида трудовой деятельности у потенциальных работников. Основной пул таких предложений построен на глубинном изучении особенностей деятельности компании и создании условий для развития бизнеса посредством деятельности людей.

Современные компании, занимающиеся подбором персонала, размещают на своих сайтах рекомендации о том, как создать программу адаптации сотрудников. Однако, анализ этих рекомендаций показал, что все они раскрывают стратегии ознакомления сотрудника с рабочим местом и предъявляемыми требованиями. Такая программа реализуется в несколько этапов, по завершении каждого из которых предлагается проведение оценки готовности сотрудника к работе. Но при этом методы оценки не описываются. В реальной практике, описанной во множестве публикаций по проблемам управления персоналом, создаются аналогичные программы адаптации с учетом контекстов деятельности соответствующего предприятия. Необходимо отметить, что разрабатываются и новые инструменты адаптации. Такими примерами являются чат-бот, который позволяет сотруднику получать по запросу необходимую информацию из удаленных баз данных [15] или программа для ЭВМ, позволяющая в це-

лях адаптации выстраивать для ознакомления и последующего тестирования систему корпоративного знания [16].

Как показал анализ публикаций, раскрывающих проблемы и программы адаптации новых сотрудников, все они преимущественно ориентированы на работу с внешними условиями, позволяющими сотруднику привыкнуть к новому месту работы – ознакомление с рабочим местом, изучение производственного процесса, ознакомление с опытом сотрудников (наставников), участие в процедуре ассессмента и т. п. Эти программы не учитывают целесообразность формирования у сотрудников не только знания о рабочем месте, требованиях компании и особенностях производственного процесса, но и развитие необходимых компетенций, значимых для построения взаимодействия и успешной трудовой деятельности в условиях развития различных отраслей отечественной экономики. Кроме этого, данные программы не учитывают развивающегося в настоящее время явления транспрофессионализма, которое «обеспечивает социальную и профессиональную мобильность работников, позволяет им переходить от выполнения одних производственных функций к другим: менять специальность, профессию или занятость» [5 с. 13].

Поэтому эффективность предлагаемых программ адаптации не может быть признана высокой, т. к. текучесть кадров не снижается до минимального уровня, о которой пишет в своей работе Н.Б. Фатеева [18]. Изучение проблем адаптации сотрудников к новым условиям профессиональной деятельности по-прежнему остается в поле интереса исследователей, и оно связано с развивающимися исследованиями явления транспрофессионализма.

Тенденция развития транспрофессионализма требует от работников владения ключевыми компетенциями, способствует «выходу за пределы базовой профессии, обогащению ее знаниями, компетенциями и технологиями, относящимися к другим видам профессиональной деятельности» [5, с. 14]. Анализ работ по проблемам подготовки специалистов к работе в условиях развивающегося транспрофессионализма позволяет сделать вывод о том, что успешность такой подготовки зависит от сформированности универсальных компетенций, что

влияет на эффективность профессиональной деятельности в современных условиях.

В результате опроса, проведенного в рамках констатирующего эксперимента, а также на основе личного опыта взаимодействия с различными специалистами начального звена в сфере продаж и обслуживания в течение нескольких лет, были выявлены требуемые для этого компетенции, являющиеся универсальными для специалиста цифрового общества:

– когнитивные – работа с приоритетностью задач, владение первоначальными управленческими навыками, желание учиться и узнавать новое;

– социально-поведенческие – умение презентации (товара, услуги), наличие навыков переговоров, стрессоустойчивость, нацеленность на результат;

– цифровые – работа с современными операционными системами, мобильной техникой, базовыми офисными приложениями, другими средствами коммуникации, ориентацией в новых технологиях и сервисах.

В нашем исследовании было сделано предположение, что для того, чтобы специалисты успешно адаптировались на рабочем месте в сфере продаж цифровых услуг и сервисов, целесообразно создать условия для развития компетенций работы в команде, развития готовности делиться опытом и знаниями с коллегами, формирования понимания ценности их труда и формирования потребности в проверке достоверности информации, с которой она работают¹.

На основании длительного наблюдения за деятельностью специалистов начального звена российских провайдеров цифровых услуг и сервисов, проведенных опросов и глубинных интервью, были выявлены затруднения, возникающие в их профессиональной деятельности, связанные, в первую очередь, с проблемами в построении взаимодействия с коллегами и клиентами. Необходимо отметить, что, по мнению специалистов рекрутинговых агентств, специалисты области продаж в любой сфере должны обладать очень хорошо развитыми коммуникативными на-

¹ Писарев В.А. Целевые ориентиры программ адаптационного обучения специалистов начального звена сферы интернет-услуг // Письма в Эмиссия.Оффлайн (The Emissia.Offline Letters): электронный научный журнал. 2023. №4 (апрель). ART 3242. URL: <http://emissia.org/offline/2023/3242.htm>

выками. Только в этом случае они смогут быть успешными на рабочем месте.

В этой связи можно согласиться с исследованием Е. А. Вертягиной [2], которая указывает на личностные особенности специалистов, которые могут быть источником затруднений профессиональной адаптации. Это – низкий общеобразовательный уровень, низкий уровень развития коммуникативных и организаторских способностей, которые относятся исследователями к «мягким» навыкам или универсальным компетенциям.

Ранее проведенный нами опрос специалистов начального звена [10] показал, что затруднения связаны с неготовностью к освоению нового знания, в том числе развитию навыков общения и работы в команде. Кроме этого, специалисты не видят для себя необходимости самосовершенствования и личностного роста на новом рабочем месте в аспекте формирования коммуникативных компетенций, основанных на современных представлениях об этике взаимоотношений в сфере услуг.

Как показывают наши наблюдения за деятельностью специалистов на протяжении более 2-х лет, многие из них испытывают такие профессиональные затруднения, как:

– отсутствие понимания приоритетности задач, что проявляется в неправильной расстановке приоритетов при получении нескольких заданий от руководителя и в итоге приводит к новым трудностям в их выполнении в установленные сроки;

– несформированность умения быстро вникать во внедряемые продукты и бизнес-процессы, что проявляется, чаще всего, в отсутствии мотивации к изучению новых систем, продуктов и процессов;

– неготовность к коммуникации внутри компании с сотрудниками из смежных отделов, что проявляется в некорректной постановке вопросов и задач самим сотрудником, стремлением сделать все самому и страхом обратиться за помощью к коллегам.

Анализ этих затруднений подтверждает гипотезу о том, что процесс адаптации затруднен не сформированностью или недостаточной сформированностью универсальных компетенций.

Для разработки программы адаптации специалистов начального звена мы провели кон-

тент-анализ понятия «адаптация», представленный в различных терминологических словарях и справочниках². В результате было получено рабочее определение термина «адаптация», под которым понимается приспособление, осуществление действий, деятельности, направленной на вовлечение в среду, процесс, взаимодействие. Именно такое понимание и взято за основу для разработки современных программ адаптации, предлагаемых работодателями.

Разрабатываемая программа адаптации ориентирована на развитие универсальных компетенций специалиста цифрового общества и предупреждение возможных затруднений. Программа адаптации разработана с учетом этапов процесса профессиональной адаптации, которые довольно подробно охарактеризованы в исследовании О.Н. Долженко:

Этап нового профессионального выбора (этот этап состоит в приспособлении специалиста к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения; в рамках данного этапа необходимо дать возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации).

Этап выбора приоритетов профессионального совершенствования (на этом этапе специалист овладевает основами новой профессиональной деятельности и начинает выстраивать программу своего дальнейшего развития, в связи с чем происходит переосмысление и выбор профессиональных приоритетов).

Этап достижений в профессии в соответствии с приоритетами (на данном этапе у специалиста формируется профессиональная компетентность, происходит качественный скачок, заметный по результатам его деятельности).

Этап творческой самореализации в профессии (достижение данного этапа свидетельствует о том, что произошла эффективная профессиональная адаптация, поскольку сотрудник не только справляется со своими обязанностями,

² Информационно-педагогические технологии: ключевые понятия: словарь / Е.В. Шишов; под ред. Т.С. Буториной. Ростов-н/Д: Феникс, 2006.

Полонский В.М. Большой тематический словарь по образованию и педагогике. М.: Народное образование, 2017.

Учебный социологический словарь с английскими и испанскими эквивалентами. Изд. 4-е, доп. и переработ. / Под ред. С.А. Кравченко. М.: «Экзамен», 2001.

проходит переподготовку, достигает качественных результатов, но и реализует творческий подход, позволяющий раскрыться как в профессиональном, так и в личностном плане [4].

Логика разработки программы представлена следующей последовательностью действий:

- определение этапов адаптации – в нашем исследовании мы основываемся на этапах адаптации предложенных О.Н. Долженко;

- раскрытие содержания процесса адаптации на данном этапе, определение того, какого результата необходимо достичь на данном этапе в процессе реализации программы адаптации;

- формулировка необходимых компетенций, осваиваемых или развиваемых специалистом на данном этапе;

- характеристика условий, создаваемых компанией для эффективной адаптации, специалист на данном этапе;

- описание необходимых инструментов, используемых при построении взаимодействия с сотрудником, проходящим адаптацию.

Раскроем содержательно блоки программы адаптации в таблице в логике представленных выше этапов адаптации (таблица 1).

Наше исследование строится на предположении о том, что создаваемые условия для предупреждения затруднений профессиональной адаптации определяются возможностями компании в построении системы внутрифирменного взаимодействия сотрудников, способствующей развитию ключевых универсальных компетенций специалистов цифрового общества. Новый сотрудник, попадая в эту систему взаимодействия, адаптируется к новым для себя условиям работы.

Анализ мотивации трудовой деятельности и самооценки сформированности универсальных компетенций опрошенных в ходе констатирующего эксперимента специалистов показал, что при разработке программ адаптационного обучения важно создавать условия для развития их мотивации и осознания специалистами возможностей для самосовершенствования, формирования компетенций взаимодействия с коллегами и клиентами, основанных на современных представлениях об этике взаимоотношений в сфере интернет-услуг. Охарактеризуем основные ориентиры содействия адаптации сотрудников в процессе реализации

программы адаптации (условия и используемые инструменты).

Привлечение к реализации программы адаптации опытных коллег в роли наставников, коучей, что позволит новым сотрудникам детально изучить особенности производственного процесса в кампании (технология «Job shadowing» – стать «тенью» опытного сотрудника, следование за сотрудником. При этом необходимо фиксировать возникающие затруднения в освоении знаний для последующей корректировки взаимодействия.

Реализация процесса адаптации в естественной среде внутрифирменного взаимодействия в процессе совместного решения поставленных задач в профессиональной деятельности. Важно подчеркнуть, что взрослый человек черпает те знания, которые необходимы именно ему для самоопределения, профессионального и личностного развития [8]. Поэтому при организации внутрифирменного взаимодействия в целях содействия адаптации новых сотрудников основной формой взаимодействия является консультирование, цель которого заключается в помощи новому сотруднику в осознании и осмыслении проблемной ситуации, решении задачи, в оказании содействия в поиске и отборе необходимой информации.

Использование в процессе адаптации современных инструментов постоянной коммуникации сотрудников в реальном и виртуальном пространстве. Инструменты могут быть базовыми, в виде мессенджеров, сервисов для онлайн-конференций, электронных-онлайн таблиц, но правила их использования должны быть оговорены в момент начала коммуникации. К правилам использования можно отнести: формат или шаблон запросов-ответов, упрощенной стандартизации взаимодействия. Соблюдая подобные договоренности, начинающий специалист и наставник с большей долей вероятности смогут избежать дезинформирования друг друга и непонимания.

Поэтапная реализация программы профессиональной адаптации может быть представлена в виде проекта, с указанием ответственных лиц, результатов диагностики, сроков, целей, задач, точек промежуточного контроля, критериев контроля и т. д. Важным фактором в успешной реализации является открытость данных, по-

Таблица 1 – Блоки конструирования программы адаптации

Суть адаптации	Развиваемые компетенции	Условия, которые должны быть созданы в компании	Содержание взаимодействия (используемые инструменты)
Этап нового профессионального выбора			
Приспособление специалиста к своему статусу, успешность которого обусловлена его включением в межличностные отношения.	<i>Когнитивные</i> – работа с приоритетностью задач, владение первоначальными управленческими навыками.	Для развития компетенций работы в команде.	Проведение тренингов на личностное взаимодействие, доверие друг другу, формирование команды, ознакомление с этическими нормами профессиональной деятельности (общий чат).
Этап выбора приоритетов профессионального совершенствования			
Специалист овладевает основами новой профессиональной деятельности.	<i>Социально-поведенческие</i> – умение презентации (товара, услуги), наличие навыков переговоров, стрессоустойчивость.	Для формирования профессионально-ценностных ориентаций – ориентаций на социальную значимость профессии, ответственность, этические нормы профессии для формирования потребности в проверке достоверности информации.	Семинары по работе с продуктом, с бизнес-процессом, по формированию потребности в проверке достоверности информации (виртуальный тренажер, копилка фреймов, чат-бот).
Этап достижений в профессии в соответствии с приоритетами			
У специалиста формируется профессиональная компетентность.	<i>Цифровые</i> – работа с современными операционными системами, мобильной техникой, базовыми офисными приложениями, другими средствами коммуникации, ориентацией в новых технологиях и сервисах	Для развития готовности делиться опытом и знаниями с коллегами.	Тренинги и семинары по обмену знаниями, опытом (блог «Научу тому, что умею сам»).
Этап творческой самореализации в профессии			
Сотрудник не только справляется со своими обязанностями, проходит переподготовку, достигает качественных результатов, реализует творческий подход.	<i>Когнитивные</i> - желание учиться и узнавать новое <i>Социально-поведенческие</i> – нацеленность на результат	Для презентации результатов своей деятельности коллегами (общественное признание достижений).	диагностика готовности к карьерному росту в данной сфере профессиональной деятельности (методика «Якоря карьеры»).

нимание участниками сути процесса, с привлечением к разработке проекта не специалистов в области профессионального образования, но и действующих сотрудников.

Проектный подход способствует подготовке мотивированного на эффективную работу нового специалиста, комфортному «входу» нового сотрудника в трудовые процессы. Такое позитивное начало трудовой деятельности содействует развитию внутренних коммуникаций,

самореализации и карьерного роста новых сотрудников. Важным результатом будет являться снижение текучести кадров в адаптационный период, что высвободит значительное время у действующих сотрудников на постоянную интеграцию и обучение новых, снизит нагрузку на отделы работы и подбора персонала, положительно повлияет на результативность коммерческих показателей в целом.

13.12.2024

Список литературы:

1. Блохина, М.А. Программа адаптации персонала в современной организации / М.А. Блохина // Студенческий вестник. – 2019. – № 8(58). – С. 59-62.
2. Вертягина, Е.А. Профессиональная адаптация молодых следователей : автореф. дис. ... канд. психол. н. / Е.А. Вертягина. – М., 2006.
3. Гришко, В.С. Влияние организационной культуры на текучесть кадров / В.С. Гришко // Вестник науки. – 2024. – Т. 1. – № 11(80). – С. 91-98.
4. Долженко, О.Н. Профессиональная адаптация специалистов в условиях взаимодействия туристской организации и вуза : автореф. дис. ... канд. пед.н. / О.Н. Долженко. – М., 2011.
5. Зеер, Э.Ф. Методологические ориентиры развития транспрофессионализма педагогов профессионального образования / Э.Ф. Зеер, Э.Э. Сыманюк // Образование и наука. – 2017. – Т. 19. – № 8. – С. 9–28.
6. Ширшов, Е.В. Информационно-педагогические технологии: ключевые понятия: словарь / Е.В. Ширшов; под ред. Т.С. Буториной. – Ростов-н/Д: Феникс, 2006.
7. Ключикова, И.Г. Текучесть кадров и способы ее регулирования / И.Г. Ключикова, О.И. Шуракова // Современные научные исследования: теория и практика : Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции, София, Болгария, 21 октября 2017 года / под общей редакцией А.И. Вострецова. – София, Болгария: Научно-издательский центр «Мир науки» (ИП Вострецов Александр Ильич), 2017. – С. 233-238.
8. Лесохина, Л.Н. К обществу образованных людей / Л.Н. Лесохина. – СПб.: ИОВ РАО, Тускарора, 1998.
9. На рынке труда в Петербурге определился новый тренд // Телеканал Про. – 09 декабря 2024 года. – URL: https://www.rbc.ru/spb_sz/09/12/2024/675706d39a79476709c26018
10. Писарев, В.А. Целевые ориентиры программ адаптационного обучения специалистов начального звена сферы интернет-услуг / В.А. Писарев // Письма в Эмиссия.Оффлайн. – 2023. – № 4. – С. 3242.
11. Полонский, В.М. Большой тематический словарь по образованию и педагогике / В.М. Полонский. – М.: Народное образование, 2017.
12. Правкина, Ю.Р. Управление текучестью кадров: основные причины, технологии и методы профилактики / Ю.Р. Правкина // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2022. – № 1(43). – С. 58-71.
13. Рынок труда Санкт-Петербурга: итоги 2024 года // РБК. – 23 декабря 2024 года. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/115018/rynok-truda-sankt-peterburga/>
14. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах, или Как платить меньше, но чтобы работали лучше? / Н.В. Самоукина. – Ростов н/Д : Феникс, 2014.
15. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2023615013 Российская Федерация. Старт HR: № 2023613547: заявл. 22.02.2023; опубл. 09.03.2023 / Е. Н. Лапина.
16. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2022617545 Российская Федерация. Программа для ЭВМ «КьюСофт: Система Управления Знаниями»: № 2022613991: заявл. 21.03.2022; опубл. 21.04.2022 / Д.А. Митрофанов, Р.А. Ключев, С.В. Потапов, Д.Д. Белых; заявитель Общество с ограниченной ответственностью «КьюСофт».
17. Учебный социологический словарь с английскими и испанскими эквивалентами. Изд. 4-е, доп. и переработ./ Под ред. С.А. Кравченко. – М.: «Экзамен», 2001.
18. Наконечная, У.С. Коэффициент текучести как главный фактор управления персоналом / У.С. Наконечная, Н.Б. Фатеева // Молодежь и наука. – 2018. – № 2. – С. 51.
19. Шулепова, А.С. Влияние системы мотивации на текучесть кадров / А.С. Шулепова, В.М. Шарапова, В. Ван Астен // Достойный труд – основа стабильного общества : Материалы IX Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 01–04 ноября 2017 года / Ответственные за выпуск А.Ю. Коковихин, Н.В. Шарапова. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2017. – С. 132-136.

References:

1. Blokhina M.A. (2019) Personnel adaptation program in a modern organization. *Student Bulletin*, № 8(58), Pp. 59-62.
2. Vertyagina E.A. (2006) *Professional adaptation of young investigators*. PhD thesis. M.
3. Grishko V.S. (2024) The influence of organizational culture on staff turnover. *Bulletin of Science*, Vol. 1, No. 11(80), pp. 91-98.
4. Dolzhenko O.N. (2011) *Professional adaptation of specialists in the context of interaction between a tourist organization and a university*. PhD thesis. Moscow.
5. Zeer E.F. and Simanyuk E.E. (2017) Methodological guidelines for the development of transprofessionalism of teachers of vocational education. *Education and science*, Vol. 19, No. 8, pp. 9-28.
6. Shirshov E.V. (2006) *Information and pedagogical technologies: key concepts: dictionary*. Edited by T.S. Butorina. Rostov-n/A: Phoenix.
7. Klyuikova I.G. and Shurakova O.I. (2017) Staff turnover and methods of its regulation. *Modern scientific research: theory and practice*. In Vostretsov A.I. Proceedings of the International (correspondence) Scientific and Practical Conference, Sofia, Bulgaria, October 21, 2017. Sofia, Bulgaria: Mir Nauki Scientific Publishing Center (IP Vostretsov Alexander Ilyich), pp. 233-238.

8. Lesokhina L.N. (1998) *Towards the society of educated people*. St. Petersburg: JOB RAO, Tuscarora.
9. A new trend has emerged in the St. Petersburg labor market. *Pro TV channel*, December 09, 2024. URL: https://www.rbc.ru/spb_sz/09/12/2024/675706d39a79476709c26018
10. Pisarev V.A. (2023) Target guidelines for adaptive training programs for entry-level specialists in the field of Internet services. *Letters to the Issue. Offline*, No. 4, p. 3242.
11. Polonsky V.M. (2017) *A large thematic dictionary of education and pedagogy*. M.: National Education.
12. Pravkina Yu.R. (2022) Staff turnover management: the main causes, technologies and methods of prevention. *Russian science and education today: problems and prospects*, № 1(43), Pp. 58-71.
13. St. Petersburg labor market: results of 2024. *RBC*, December 23, 2024. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/115018/rynok-truda-sankt-peterburga/>
14. Samoukina N.V. (2014) *Effective motivation of staff at minimal cost, or How to pay less, but to work better?* Rostov n/A: Phoenix.
15. Lapina E.N. (2023) Certificate of state registration of the computer program No. 2023615013 Russian Federation. HR start: No. 2023613547: application 22.02.2023: published 09.03.2023.
16. Mitrofanov D.A., Klyunov R.A., Potapov S.V. and Belakh D.D. (2022) Certificate of state registration of the computer program No. 2022617545 Russian Federation. Computer program "Kusoft: Knowledge Management System": No. 2022613991: application 03/21/2022: published 04/21/2022. Applicant Limited Liability Company "Kusoft".
17. Kravchenko S.A. (2001) *Educational sociological dictionary with English and Spanish equivalents*. 4th ed., add. and redevelopment. M.: "Ekzamen", 2001.
18. Fateeva N.B. and Fateeva N.B. (2018) Turnover coefficient as the main factor of personnel management. *Youth and Science*, No. 2, p. 51.
19. Shulepova A.S., Sharapova V.M., Van Asten V. (2017) The influence of the motivation system on staff turnover. *Decent work is the foundation of a stable society*: In A. Y. Kokovikhin, N.V. Sharapova Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference, Yekaterinburg, November 01-04, 2017. Yekaterinburg: Ural State University of Economics, pp. 132-136.

Сведения об авторе:

Писарев Валентин Александрович, аспирант кафедры теории и методики непрерывного педагогического образования, Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена
E-mail: pisarev-v-a@yandex.ru