

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: ПУТЬ К УСПЕХУ НАЧИНАЕТСЯ ЗДЕСЬ

STAFF ADAPTATION: THE PATH TO SUCCESS BEGINS HERE

ПОЛУЧЕНО 16.09.2025 ОДОБРЕНО 20.09.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.10.2025

УДК 331.108.4

DOI 10.12737/2305-7807-2025-13-5-34-40



КАШТАНОВА Е.В.

Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

KASHTANOVA E.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resources Management, State University of Management, Moscow

e-mail: kashtanova@mail.ru



ЛОБАЧЁВА А.С.

Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

LOBACHEVA A.S.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resources Management, State University of Management, Moscow

e-mail: aslobacheva@mail.ru



АШУРБЕКОВ Р.А.

Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

ASHURBEKOV R.A.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resources Management, State University of Management, Moscow

e-mail: rafash@mail.ru

Аннотация

Статья посвящена актуальному на сегодняшний день вопросу – адаптации новых сотрудников в организации. Авторы подчеркивают роль адаптации в современных условиях, подробно разбирают причины и последствия неэффективно настроенного процесса адаптации, приводят примеры влияния качества адаптации на различные аспекты системы управления персоналом организации. Большой интерес представляет характеристика современных трендов, которые складываются в области адаптации в российских компаниях в текущем году. Среди этих трендов авторы особо выделяют персонализацию и в дальнейшем, говоря о методах, реализуемых в современной адаптации, рассматривают возможности персонализировать данный процесс для различных категорий персонала. Так же в статье приводятся практические инструменты с акцентом на новую методологию адаптации с помощью одной из самых универсальных и практических моделей управления «б С», соединяя данную модель с одним из принципов из продуктовой разработки, означающим непрерывное изучение своей аудитории – т.е. новых сотрудников организации. Авторы доказывают, что применение данного принципа дает возможность постоянного мониторинга и получения обратной связи от новичков.

Ключевые слова: адаптация, модель «бС», персонализация, внутренние коммуникации, наставник, новичок, план адаптации, вовлеченность, введение в должность.

Abstract

The article is devoted to a topical issue today – the adaptation of new employees in the organization. The authors emphasize the role of adaptation in modern conditions, analyze in detail the causes and consequences of an inefficiently adjusted adaptation process, and give examples of the impact of the quality of adaptation on various aspects of the organization's personnel management system. It is of great interest to characterize the current trends that are developing in the field of adaptation in Russian companies this year. Among these trends, the authors highlight "personalization" and in the future, speaking about the methods implemented in modern adaptation, they consider the possibilities of personalizing this process for various categories of personnel. The article also provides practical tools with an emphasis on a new adaptation methodology using one of the most versatile and practical management models, "6C", combining this model with one of the principles from product development, which means continuous study of your audience – that is, new employees of the organization. The authors prove that the application of this principle makes it possible to constantly monitor and receive feedback from newcomers.

Keywords: adaptation, the «6S» model, personalization, internal communications, mentor, newcomer, adaptation plan, engagement, job introduction.

Согласно многим проводимым исследованиям только 12% сотрудников полностью довольны своим опытом адаптации [6]. Конечно же эта цифра наводит на очень большие сомнения и переживания, почему так происходит. Но на самом деле наш ответ в том, что адаптация при всей кажущейся легкости и доступности — действительно сложный процесс. Причем процесс комплексный, затрагивающий одновременно различные направления внутри компании, в том числе и бренд-работодателя, и команду рекрутинга, и даже собственно рабочий процесс руководителей.

Поэтому статистика, с одной стороны, неудивительна, с другой стороны, конечно, с этим что-то нужно делать, что-то изменить в существующих процессах введения в должность. В данной статье мы хотим поразмышлять о том, как адаптация оказывается на бизнесе, т.е. конкретно на бизнес-метриках. Одно из последних исследований, проведенное компанией «Гёт эксперты» [6], говорит о том, что, во-первых, 86% новичков со слабой адаптацией с большой вероятностью примут решение об уходе в первый же месяц. То есть мы с вами недалеки от 100% новичков, которые в первые же месяцы определяются с тем, насколько качественно выстроена вообще работа в компании. Действительно, мало кто захочет работать в организации, в которой хаос, в которой сложно выполнять свои задачи. Особенно это касается молодого поколения, так называемого, поколения Z, ряды которого в скором времени пополнит и поколение альфа. Для этих поколений качество, организованность и своего рода продуманность до мелочей являются максимально важными значениями, и это, прежде всего, влияет на восприятие компании молодыми сотрудниками. Второй момент, который заставляет задуматься после ознакомления с результатами исследования — 62% респондентов указывают на упущененный рост эффективности новых сотрудников по причине их медленного включения в рабочие процессы. То есть данная цифра говорит о том, что адаптация медленная и сотрудник долго выходит на свои пиковые показатели. Ну и третий момент — 23% опрошенных указали на упущенную прибыль по причине сниженной вовлеченности команды во время адаптации.

Помимо влияния на бизнес-метрики, необходимо отметить и тот аспект, что адаптация влияет не только на размер прибыли, рентабельности и т.д., но и в том числе на другие аспекты HR-цикла, т.е. на другие элементы внутри HR-системы.

Данные элементы представлены на рис. 1.



Рис. 1. Влияние качества процесса адаптации на различные аспекты системы управления персоналом

Остановимся на них более подробно. Во-первых, это бренд работодателя. Если адаптация не соответствует ожиданиям и собственным обещаниям компании новичкам, то это однозначно подрывает доверие к бренду, да и сам бренд пострадает. И все усилия, которые прикладывали коллеги из отделов маркетинга и рекламы для создания рекламных компаний, окажутся тщетными. То есть проблемы в адаптации — это не только проблемы HR-подразделения, их значимость и влияние оказываются гораздо шире и масштабнее, выходя за пределы компании.

Следующий аспект — это подбор персонала. Чем чреват некачественный онбординг для рекрутеров компании, а также как ошибки в адаптации отразятся на статье расходов на найм персонала? Некачественный процесс введение в должность порождает высокий отток кадров, наличие не-закрывающихся вакансий, рост нагрузки на рекрутеров, и, как следствие, повышение расходов на найм персонала. Кроме этого, у компании появляется упущенная выгода — в связи с тем, что эффективность новых сотрудников во время адаптации недостаточно высокая [11]. Да и привлекать новые кадры с каждым днем становится все сложнее, потому что опять же происходит подрыв доверия к бренду, а информация сегодня распространяется весьма и весьма быстро.

Следующее направление работы с персоналом — это его развитие. Если размыты критерии успешности прохождения периода испытаний во время вводного курса, т.е. еще на старте менеджер по персоналу, линейный руководитель не проводят или по каким-то причинам проводят некачественную оценку достижений новичка, не происходит определения потенциала и способностей сотрудника, то в итоге менеджер по персоналу не сможет комплексно и адекватно, релевантно для самого человека выстроить цикл его будущего развития в этой компании и вести его по карьерной лестнице.

Еще один важный момент — это обучение персонала. Если на старте, во время адаптации сотрудник не приобретет интерес к корпоративному обучению в данной компании, т.е. предлагаемое обучение не подойдет ему по формату, он останется не вовлечен в связи с тем, что в обучении представлен совершенно неинтересный контент, возможно, устаревший, то сотрудник уже просто подсознательно понимает, что и дальше в работе он не будет полагаться на обучение в данной компании, не станет воспринимать его всерьез. Поэтому менеджерам по обучению персонала стоит

особенно внимательно присмотреться к процессу адаптации новых сотрудников именно в тех случаях, когда они видят низкую вовлеченность работников в процесс обучения. Обычно в ежедневной практике это выражается в том, что сотрудники не стремятся проходить повышение квалификации, их приходится долго уговаривать записаться на какие-либо курсы, да и записавшись, многие из них просто напросто саботируют процесс обучения. Менеджер по обучению не может отыскать причину такого поведения персонала, а все дело в том, что работники получили самый негативный первый опыт вводного обучения — не повезло с бизнес-тренером или обучение оказалось вовсе ненужным, — не важно, какая причина лежала в основе этого негативного опыта, важно, что он имел место быть. Поэтому персонал оказывается совершенно не вовлечен в процесс обучения и повышения собственной квалификации.

Далее — следующий элемент системы управления персоналом, напрямую связанный с адаптацией, — это, конечно, внутренние коммуникации. Хаотично построенная адаптация, как мы уже отмечали, подрывает доверие к бренду. Точно так же она подрывает доверие к тем атрибутам, которые сопровождают процесс его формирования, а система внутренних коммуникаций как раз и выступает в качестве основополагающей при формировании *HR*-бренда. Поясним. Например, на этапе адаптации новые сотрудники подмечают, что руководители или наставники, например, формально проставляют какие-либо оценки, заполняют листы обратной связи для галочки, приветственные письма или какие-то анонсы, которые публикует работодатель для новичка — не особо наполнены смыслом, не имеют ценности и расходятся с действительностью, и сотрудник понимает, что в целом можно и не обращать внимания на все эти атрибуты введения в должность.

И впоследствии, когда уже команда внутренних коммуникаций работает с корпоративной лентой, с различными каналами, продвижениями, в том числе и проводя корпоративные мероприятия, можно заметить, что вовлеченность и активность сотрудников не очень-то и высока. Другими словами, любая фальшивая и неискренность в трансляции корпоративных ценностей в период адаптации новичков обрачивается впоследствии отсутствием корпоративной активности со стороны работников организации.

И последний элемент системы управления персоналом, представленный на рис. 1, — это оценка эффективности. Если сотрудники долго не могут выйти на полноценную продуктивность, это в конце концов искаляет оценку их производительности и, соответственно, компания не может выстроить полноценно и релевантно под сотрудника цикл его развития и карьерного продвижения. Таким образом, можно заключить, что процесс адаптации влияет так или иначе на все другие процессы в компании.

Когда команда *HR*-менеджеров формирует или пересматривает методологию управления адаптацией, то ей нужно обязательно ориентироваться на те тренды, которые складываются в области управления процессом адаптации персонала.

Первый тренд, появившийся сравнительно недавно, вызванный кадровым дефицитом, который сложился в последние годы, называется «персонализация». Отметим, что данный тренд присутствует не только в вопросе адаптации персонала. Этот тренд, продолжающийся уже второй год как вызов в ответ на реалии нашего времени, прослеживается и в процедуре оценки персонала, и в обучении, и даже в системе мотивации и стимулирования персонала. Поэтому и систему адаптации данный тренд не обошел стороной.

Что представляет собой персонализация в системе адаптации персонала? Данный тренд означает, что мы подстраиваем план введения в должность под конкретного сотрудника в зависимости от его конкретных будущих рабочих задач, его бэкграунда и того уровня знаний, с которым он уже пришел в компанию. Помимо этого, сейчас на работу трудоустраивается новое поколение работников. Поэтому особенно важным представляется учет этих поколенческих особенностей и личных предпочтений самого сотрудника.

Следующий тренд в адаптации 2025 г. в российских компаниях — это интеграция рабочего процесса в план адаптации. Другими словами, мы уходим от истории, когда адаптация персонала — это исключительно задача отдела персонала или менеджера по обучению персонала, где просто назначается ряд курсов, чтобы новичок изучил азы работы, познакомился с продуктом компании, а потом пошел на свое рабочее место, и все забыл [12]. Так вот, сейчас все больше нарастает тренд на то, что рабочие задачи — это непосредственная часть адаптационного плана. Она буквально вшита в дорожную карту новичков.

Следующий, третий, тренд, который хотелось бы отметить, — это помочь новичку в его социализации. На практике — это компания, и работодатель на этапе адаптации помогает новичкам не только разобраться в культуре компании, почувствовать сопричастность, начать ориентироваться в организационных вопросах и продуктах бизнес-модели компании, но и в том числе помогает сотрудникам налаживать связи внутри коллектива.

Ну и четвертый тренд в управлении адаптацией — это упор на взаимодействие поколений. Учет ценностного разрыва поколений крайне важен при разработке программ адаптации [7]. Так или иначе, не за горами то время, когда до всех компаний дойдет поколение *Z* и Альфа, с которыми нужно налаживать эффективное взаимодействие и искать общий язык. В этой связи можно посоветовать весьма эффективный метод адаптации — реверсивное наставничество. Суть данного метода заключается в том, что в процессе отбора менеджер по персоналу выясняет, какими современными цифровыми технологиями владеет новый сотрудник или в чем заключается его приоритетное знание [12]. И затем ему назначается наставник из числа работающих на предприятии, обязательно более взрослый по возрасту, но у которого имеется пробел, например, в какой-то области цифровых технологий. Таким образом, наставник обучает новичка профессии, вводит в курс дела, проводит социализацию, а новичок делится своим знаниями с наставником. Наставник видит, что новичок способен к развитию, и в то же время получает от него недостающие знания [10]. Данный метод обеспечивает не только взаимное обогащение, но и взаимное уважение как со стороны взрослого, так и со стороны молодого сотрудника.

Совершенно естественно, что при таких кардинальных изменениях специалистам по управлению персоналом необходимо пересматривать подходы к реализации процесса адаптации, и в качестве отправной точки этих изменений мы хотим посоветовать опереться в разработке новой методологии адаптации на одну из самых универсальных и практических моделей управления «6 С». Элементы, из которых состоит данная модель, представлены на рис. 2.

Поясним использование модели в процессе адаптации персонала. Наверное, мы не ошибемся, если скажем, что основополагающим элементом данной модели в частности, да и всего процесса управления в целом, является наличие правил и нормативов. Эта база, которая регламентирует отношения всего персонала. При поступлении на работу, сотруднику обязательно нужно познакомиться с докумен-

Окончание табл. 1



Рис. 2. Модель «6 С» в адаптации персонала

тами, изучить их содержание, подписать и принять к сведению.

Второй аспект — *clarification*, т.е. прозрачность. Речь здесь идет о том, что план адаптации должен быть обязательно недвусмысленным — прозрачным, доступным, понятным, легко воспринимаемым. Плюс к этому наложенный процесс адаптации должен для новичка делать прозрачными все процессы внутри компании, которые касаются его непосредственно. Таким образом, мы видим одну из важных задач службы управления персоналом совместно с линейными руководителями в период адаптации — это создать такой план и прописать в нем такие действия, которые с каждым днем помогут новичку все яснее и яснее понимать, куда он попал, что здесь ему предстоит делать и как в этой компании стать успешным. Мы предлагаем составлять и использовать универсальные чек-листы для наставника и для линейного руководителя нового сотрудника — для первого рабочего дня, для первой рабочей недели и т.д. При наличии подобных памяток повышается вероятность того, что ни одно действие не уйдет из поля зрения лиц, ответственных за адаптацию. Пример чек-листа для наставника «Первый рабочий день» приведен в табл. 1.

Таблица 1

Чек-лист для наставника о первом рабочем дне новичка

Что я должен сделать	Отметка о выполнении	Комментарий
Познакомиться с новичком, расспросить его о его настроении и опыте. Рассказать о себе, как о наставнике, и в целом о компании		
Провести знакомство новичка с членами его команды		
Осуществить необходимые подключения к внутреннему сетевому пространству. Продемонстрировать корпоративный сайт с комментариями		
Совершить экскурсию по офису, познакомить с основными фигурами, с которыми в первую очередь будет взаимодействовать новый сотрудник		
Рассказать о продуктах компании, об основных стейкхолдерах		
Объяснить организационную структуру компании и обозначить место в этой структуре, которое занимает новый сотрудник. Объяснить все горизонтальные и вертикальные взаимосвязи и подчинение		

Что я должен сделать	Отметка о выполнении	Комментарий
Пояснить порядок взаимодействия в отделе и с другими подразделениями		
Пояснить, как в компании принято ставить задачи и контролировать их выполнение.		
Выдать первое задание, объяснить, обозначить сроки выполнения		
Продемонстрировать формы отчетности и документационного обеспечения		
Принять выполненное задание и дать обратную связь		

Следующий, третий, аспект звучит, как *confidence*, т.е. уверенность. Менеджер по персоналу совместно с линейным руководителем должны создавать такие траектории и такие сценарии адаптации, чтобы у нового сотрудника появилось и росло внутреннее чувство уверенности в том, что он может справиться с новой работой, что его взяли в эту компанию не случайно, а также уверенность в том, что он подходит компании и компания подходит ему; уверенность в том, что он может найти общий язык с руководителем и с новыми коллегами. Другими словами, очень важно сформировать уверенность новичка во всех организационно-психологических аспектах его новой профессиональной жизнедеятельности, и как результат — получить спокойствие сотрудника. Ведь ни для кого не секрет, что переход в новую компанию — это всегда стресс, выход из так называемой зоны комфорта для человека, и вот план адаптации также нужно сфокусировать на создании атмосферы спокойствия и уверенности.

Четвертый элемент — это *connection*, т.е. взаимоотношения. Ранее мы уже отмечали, что подразумевается под налаживанием связей [8]. Поэтому добавим сейчас, что данный аспект раскрывает не только появление новых социальных связей у сотрудника, но и освоение кросс-функциональных направлений в работе и даже знакомство с топ-менеджерами в том или ином формате.

Пятая составляющая модели — *culture* — представляет собой знакомство с корпоративной культурой организации, интеграцию в нее — в ценности, миссию и желательно еще в такие важные аспекты, как, например, атрибуты бренда. Здесь, конечно, все зависит от уровня должности, на которую пришел новый сотрудник. Для каких-то должностей так глубоко «заходить», возможно, не стоит, но базовые ценности обязательно должны быть донесены до новых сотрудников в период адаптации. И чаще всего эта задача лежит на наставниках.

И последний, шестой, элемент — это обратная связь — *checkback*. Обратная связь должна сопровождать нового сотрудника на всем пути его входления в должность, причем реализовываться она может в совершенно различных форматах: от короткого и простого смайлика как оценки прошедшего дня до оценки «о себе», пульс-опросов, обратной связи о наставнике или руководителе и т.д.

Пульс-опрос зарекомендовал себя как весьма эффективный способ в любой момент времени узнать о состоянии дел у новичка в период адаптации. Данный способ получения обратной связи предполагает несколько коротких вопросов, которые могут быть заданы как в первый рабочий день, так и в любое другое время. Главный принцип исполь-

зования пульс-опроса состоит в том, что заранее никто из участников этого опроса не знает, когда он состоится и о чем будут сами вопросы. Представим несколько примеров вопросов, которые могут использоваться в подобных коротких пульс-опросах.

1. Вы знаете, к кому обратиться, если возникнет проблема с подключением к онлайн-серверу?
2. Вы получили тетрадь новичка?
3. Знаете ли Вы своих коллег из других подразделений, с которыми Вы должны взаимодействовать по выполняемым функциям по имени и фамилии.
4. Знаете ли Вы в лицо своих коллег? А из других смежных подразделений?
5. Вам предоставили возможность высказать свои идеи об улучшении рабочего процесса?
6. Вы понимаете, каковы Ваши рабочие задачи?
7. Наставник находится в постоянном доступе в течение рабочего дня?
8. Устраивает ли Вас качество взаимодействия с менеджером по персоналу?
9. Что бы Вы предложили улучшить из тех мероприятий, которые Вы прошли во время адаптации?
10. Кто помогает Вам решать возникающие сложности?

Это лишь несколько вопросов, которые помогут легко и быстро получить обратную связь от нового сотрудника. Главный принцип пульс-опроса — задавать небольшое количество вопросов без подготовки и объявления заранее.

Сегодня многие организации подходят к реализации модели «6 С» на основе принципа Continuous Discovery. Это принцип из продуктовой разработки, означающий непрерывное изучение своей аудитории. В данном случае этот принцип предполагает, что, когда новичок пришел в компанию и проходит адаптационный путь, компания, со своей стороны, в лице специалиста по персоналу или в лице наставника продолжает изучать этого человека и подстраивать и корректировать под него разработанный план адаптации. То есть налицо как раз та самая кастомизация и персонализация, о которой мы вели речь в начале статьи, говоря о сегодняшних трендах в адаптации персонала. Этот принцип предполагает постоянный анализ обратной связи не только со слов нового сотрудника, но при изучении аналитики — как человек себя ведет. Реализация данного принципа дает положительный результат — до 50% ускоряет и повышает эффективность социальной адаптации [7].

Служба управления персоналом должна обязательно описать сам процесс адаптации уже непосредственно перед его запуском.

1. Этапы и длительность адаптации. Предполагает определение того, какие этапы будут выделены на пути новичка. Длительность и количество этапов зависит от категории персонала, должности, на которую трудоустраивается новый работник, наличия и содержания его профессионального опыта, а также особенностей компании или отрасли, к которой она относится. Например, если речь идет о массовой категории персонала, у которой цикл жизни в компании недолгий, и это не особенность самой компании, а именно особенность и специфика персонала, то в этом случае сам процесс адаптации будет очень коротким, состоящим не более чем из двух этапов. Причем один из этапов — это знакомство с регламентами и нормативами, подписание соответствующих документов. А второй этап — это базовый минимум информации, который компания хочет передать новичку.

Если же рассматривать разницу в этапах адаптации для линейных сотрудников и руководителей, то мы рекомендуем

также по-разному подходить к решению данного вопроса, потому что и длительность этапов будет отличаться, и содержание этапов также будет различным. План адаптации руководителя должен включать минимум базовых этапов, таких как знакомство с историей компании и с основными общими сведениями о ней. Но в то же время план адаптации руководителя должен включать длительный этап, где руководитель работает самостоятельно и по факту сам корректирует и наполняет этот план, фиксируя там важные для себя события и мероприятия, работая с этим планом, как с планировщиком, как с инструментом структурного системного подхода в управлении. На практике этапы адаптации руководителя выглядят как серия коротких этапов с «погружением» в компанию, а далее — длительный этап, где руководитель уже один на один работает со своим планом и там отмечает, как он работает с командой, как разрабатывает стратегию работы, как он меняет процессы в зависимости от ситуации

2. Права и обязанности по адаптации. Второе, что обязательно должно быть решено до запуска процесс адаптации, — это четкое разграничение прав и ответственности за отдельные направления адаптации между участниками данного процесса. Как известно, в процессе адаптации могут принимать участие как минимум три ответственных лица — это менеджер по персоналу, линейный руководитель и наставник новичка. Но в принципе количество участников может и расширяться. Особенно, если в организации существует корпоративный учебный центр или отдел обучения [9]. В этом случае данное подразделение берет на себя многие функции по управлению процессом адаптации. Сам же отдел управления персоналом остается в роли координатора программ адаптации для работников. Он должен разрабатывать и внедрять адаптационные инструменты, включающие не только документы и регламенты, но и сами процедуры, например, проведение экскурсии по организации с фиксацией времени и ответственных лиц. Или выбирать каналы для распространения информации, как для новичков, так и о новичках внутри компаний. Именно отдел управления персоналом проводит оценку эффективности программ и собирает обратную связь со всех участников программы.

Отдел обучения же осуществляет фактическую подготовку новичков — организует welcome-тренинги, проводит различные другие тренинги, в том числе по продуктам компании, навыковое обучение, оценивает уровень подготовленности новичков.

За наставником, как правило, закрепляются функции ознакомления с рабочим местом и непосредственно «погружение» в должность путем сопровождения реализации плана адаптации нового работника и, конечно, знакомство с коллективом, обучение работе с корпоративной базой данных и, конечно, предоставление обратной связи.

За линейным же руководителем закрепляются функции непосредственно назначения наставника, подготовки рабочего места, обсуждение полномочий нового сотрудника, осуществление контроля процесса адаптации на рабочем месте и оценка выполненных заданий.

В любом случае ответственность за новичка должна быть зафиксирована не только в положении об адаптации, но и еще — важный момент — в должностной инструкции линейного руководителя [2]. Тогда он будет просто обязано вовремя включиться в процесс введения в должность своего нового сотрудника и быть заинтересованным в его успешном осуществлении. Последнего, кстати, можно добиться, если привязать результаты адаптации к результатам оценки линейного менеджмента в компании [3].

3. Подход к организации адаптации. Здесь служба управления персоналом чаще всего может столкнуться с дилеммой — персонализация или шаблоны? Персонализация предполагает создание индивидуального плана адаптации под каждого сотрудника, который приходит в компанию. Такая ситуация релевантна для небольших компаний, в которых наём персонала осуществляется нечасто. Кроме этого, конечно, персонализированный подход характерен для адаптации руководителей. Создание же шаблонов предполагает, что специалисты по управлению персоналом разрабатывают костяк плана адаптации под разные категории персонала. Мы можем посоветовать не создавать единый шаблон под все должности — это наиболее неэффективный вариант решения проблемы унификации процесса адаптации. Мы рекомендуем выстраивать своеобразную иерархию шаблонов адаптации по уровням и категориям работников. В зависимости от ресурсов, временных и человеческих, и от масштаба компании стоит декомпозировать шаблоны адаптации на более мелкие категории. Такое деление необходимо для крупной компании, чтобы сделать процесс адаптации максимально четким и ориентированным на конкретную функциональную или профессиональную группу новых работников.

Также на практике встречается гибридный подход в создании планов адаптации. Заключается он в том, что сначала один раз создаются шаблоны под разные категории персонала, а далее этот план уточняется с учетом характеристики новичка, т.е. его опыта, навыков, знаний. Кстати, отметим, что такой гибридный подход является наиболее эффективным и корректным, особенно для офисного персонала, для руководителей и специалистов, кроме массовых категорий сотрудников компании и так называемых «синих воротничков» [4].

4. Оценка успешности новичка. Оценка эффективности новичка в процессе адаптации представляется особенно важным аспектом, потому что очень важно установить конкретные измеримые показатели этого результата до начала реализации плана адаптации. Иначе мы просто не сможем сказать о том, насколько успешно прошел процесс, не увидим момент окончания введения в должность, возможно более быстрого, чем это планировалось и т.д. Поэтому метрики успешности прохождения испытательного срока устанавливаются заранее, и желательно, чтобы они действительно были легко измеримыми.

5. Доступ к корпоративным сервисам. Это наиболее простой в реализации аспект подготовки к запуску адаптации, но и его не стоит упускать из виду [5]. Простой он потому, что чаще всего в корпоративной системе уже существует регламент доступа для всех должностей, следует только настроить этот доступ для новичка в первый его рабочий день и научить беспрепятственно им пользоваться, чтобы новичок не потерял никаких данных.

Таким образом, мы с вами понимаем, что адаптация персонала и введение в должность — это, с одной стороны, сложный процесс, а с другой стороны, он максимально важен в компании, потому что является фундаментом для будущих взаимоотношений между работником и работодателем. Насколько мы успешно справились с этим этапом, настолько и предопределяется будущая успешность самого сотрудника в нашей компании.

ЛИТЕРАТУРА

- Адаптация 2025: как перейти от хаоса к системе и удерживать таланты с 1 дня [Электронный ресурс]. — URL:

<https://hrlogia.ru/tpost/xm0fizl2d1-adaptatsiya-2025-kak-pereiti-ot-haos-a-k> (дата обращения: 30.09.2025).

2. Афанасьев В.Я. Методические аспекты оценки эффективности использования трудовых ресурсов и адаптации персонала [Текст] / В.Я. Афанасьев, А.Ю. Данилина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 6. — С. 64–71.
3. Гагаринская Г.П. Ключевые факторы эффективности адаптации предприятий в условиях цифровизации [Текст] / Г.П. Гагаринская, Т.Г. Абдулова // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 2. — С. 1289–1292.
4. Гагаринская Г.П. Развитие человеческого капитала на основе стратегии адаптации молодёжи в компании [Текст] / Г.П. Гагаринская, С.З. Дыкина, А.В. Гагаринский [и др.] // Экономика и предпринимательство. — 2025. — № 1. — С. 781–784.
5. Гладкая К.В. Использование чат-бота как инструмента автоматизации процессов подбора и адаптации персонала [Текст] / К.В. Гладкая // В сборнике: Решетневские чтения. Материалы XXIV Международной научно-практической конференции, посвященной памяти генерального конструктора ракетно-космических систем академика М.Ф. Решетнева: в 2 ч. — 2020. — С. 642–643.
6. Исследование компании «Гет Эксперты»: «Обзор рынка труда и заработных плат в России 2024/2025 гг.» [Электронный ресурс]. — URL: <https://getexperts.ru/blog/kak-bystree-adaptirovatsya-v-kompanii> (дата обращения: 01.10.2025).
7. Как адаптировать новых сотрудников в компании и сократить расходы на подбор персонала [Электронный ресурс]. — URL: <https://netology.ru/blog/10-2021-adaptatsiya-sotrudnikov> (дата обращения: 02.10.2025).
8. Каштанова Е.В. Поддержка и вовлечение: ценностная адаптация персонала в современной организации [Текст] / Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева, Р.А. Ашурбеков // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — Т. 13. — № 6. — С. 39–44.
9. Каштанова Е.В. Эффективные технологии адаптации и введение в должность новых сотрудников в компании [Текст] / Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева, Р.А. Ашурбеков. — М.: Кнорус, 2022. — 172 с.
10. Соколова В.Е. Новый взгляд на наставничество как на эффективный способ управления трудовой адаптацией персонала в организации [Текст] / В.Е. Соколова, П.М. Сабитова // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. — 2022. — Т. 1. — С. 376–379.
11. Таганова Е.Н. Современные тенденции в подборе, отборе и найме персонала. В сборнике: Актуальные проблемы управления [Текст] / Е.Н. Таганова // Сборник статей Российской научной конференции. Сер. «Гуманитарные чтения РГГУ — 2021». — М., 2021. — С. 95–104.
12. Цынгалёва Т.В. Актуальные тенденции адаптации персонала организации. [Текст] / Т.В. Цынгалёва // В сборнике: Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. Сборник научных статей X Международной научно-практической конференции. — Воронеж-Москва, 2025. — С. 451–455.
13. Эсаурова И.А. Мотивационный механизм инициативного поведения работника [Текст] / И.А. Эсаурова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. — № 4. — С. 48–53.

REFERENCES

1. Adaptatsiya 2025: kak pereiti ot khaosa k sisteme i uderzhivat' talanty s 1 dnya [Ehlektronnyj resurs]. URL: <https://hrlogia.ru/tpost/xm0fizl2d1-adaptatsiya-2025-kak-pereiti-ot-haos-a-k>

- tpost/xm0fizl2d1-adaptatsiya-2025-kak-pereiti-ot-haosa-k (accessed: 30.09.2025).
2. Afanasev V.YA., Danilina A.YU. Metodicheskie aspekty otseki effektivnosti ispol'zovaniya trudovykh resursov i adaptatsii personala // Upravlenie personalom i intellektual'nyimi resursami v Rossii, 2023, no. 6, pp. 64–71.
 3. Gagarinskaya G.P., Abdulova T.G. Klyuchevye faktory effektivnosti adaptatsii predpriyatij v usloviyakh tsifrovizatsii // Ehkonomika i predprinimatel'stvo, 2023, № 2, pp. 1289–1292.
 4. Gagarinskaya G.P., Dykina S.Z., Gagarinskij A.V., Eranosyan EH.A., Kurochkin N.O. Razvitiye chelovecheskogo kapitala na osnove strategii adaptatsii molodyozhi v kompanii // Ehkonomika i predprinimatel'stvo. 2025, no. 1, pp. 781–784.
 5. Gladkaya K.V. Ispol'zovanie chat-bota kak instrumenta automatizatsii protsessov podbora i adaptatsii personala. V sbornike: Reshetnevske chteniya. Materialy XXIV Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferentsii, posvyashchennoj pamjati general'nogo konstruktora raketno-kosmicheskikh sistem akademika M. F. Reshetneva: v 2 ch. 2020, pp. 642–643.
 6. Issledovanie kompanii «Get EhkspertS»: «Obzor rynka truda i zarabotnykh plat v Rossii 2024/2025 gg.» [Ehlektronnyj resurs]. URL: <https://getexperts.ru/blog/kak-bystree-adaptirovatsya-v-kompanii> (accessed: 01.10.2025).
 7. Kak adaptirovat' novykh sotrudnikov v kompanii i sokratit' raskhody na podbor personala [Ehlektronnyj resurs]. URL: <https://netology.ru/blog/10-2021-adaptatsiya-sotrudnikov> (accessed: 02.10.2025).
 8. Kashtanova E. V., Lobacheva A. S., Ashurbekov R. A. Podderzhka i vovlechenie: tsennostnaya adaptatsiya personala v sovremennoj organizatsii // Upravlenie personalom i intellektual'nyimi resursami v Rossii. 2024, v. 13, no. 6, pp. 39–44.
 9. Kashtanova E.V., Lobachyova A.S., Ashurbekov R.A. Ehffektivnye tekhnologii adaptatsii i vvedeniya v dolzhnost' novykh sotrudnikov v kompanii. M.: Knorus, 2022, 172 s.
 10. Sokolova V.E., Sabitova P.M. Novyj vzglyad na nastavnichenstvo kak na effektivnyj sposob upravleniya trudovoj adaptatsiej personala v organizatsii. Nauchno-tehnicheskoe i ehkonomicheskoe sotrudnichestvo stran ATR v XXI veke. 2022, v. 1, pp. 376–379.
 11. Taganova E.N. Sovremennye tendentsii v podbore, otbore i najme personala. V sbornike: Aktual'nye problemy upravleniya. Sbornik statej Vserossijskoj nauchnoj konferencii. Ser. "Gumanitarnye chteniya RGGU — 2021" Moskva, 2021, pp. 95–104.
 12. Tsingalyova T.V. Aktual'nye tendentsii adaptatsii personala organizatsii. V sbornike: Sovremennye issledovaniya problem upravleniya kadrovymi resursami. Sbornik nauchnykh statej X Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferentsii. Voronezh — Moskva, 2025, pp. 451–455.
 13. Ehsaulova I.A. Motivatsionnyj mehanizm initsiativnogo povedeniya rabotnika. Upravlenie personalom i intellektual'nyimi resursami v Rossii. 2023, v. 12, no. 4, pp. 48–53.

Ю-Кай Чоу

ГЕЙМИФИЦИРУЙ ЭТО. КАК СТИМУЛИРОВАТЬ КЛИЕНТОВ К ПОКУПКЕ, А СОТРУДНИКОВ К РАБОТЕ

М.: Эксмо, 2025, 400 с.

Эту книгу называют библией геймификации. Еще до официального издания в России было сделано несколько любительских переводов – настолько ценными оказались идеи Ю-Кай Чоу. Его главная разработка – система октализма. В ее основе лежат 8 стимулов мотивации, с помощью которых можно подтолкнуть человека к нужным действиям: клиента – к покупке, сотрудника – к усердной работе, студентов – к продуктивной учебе. Сегодня октализм активно применяют в самых разных сферах – в игровой индустрии и образовании, в маркетинге и дизайне, в спорте, управлении персоналом и личной трансформации. Книга обязательна к прочтению всем, кто использует принципы геймификации в работе и жизни. Официально она переведена на 15 языков, о количестве неофициальных переводов остается только догадываться.

