

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР УЛУЧШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL ADAPTATION SYSTEM AS A FACTOR IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE

ПОЛУЧЕНО 19.01.2026 ОДОБРЕНО 25.01.2026 ОПУБЛИКОВАНО 30.02.2026 УДК 316.422.42 DOI: 10.12737/2305-7807-2026-14-1-34-42

ЧЕРЕПОВА А.О.



Магистрант 2-го курса кафедры «Социальная работа и управление персоналом», ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург

CHEREPOVA A.O.

Master's Degree Student, Department of Social Work and Human Resources Management, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg

e-mail: maslovaanna019@gmail.com

ГАСПАРОВИЧ Е.О.



Канд. пед. наук, доцент кафедры «Социальной работы и управления персоналом», ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург

GASPAROVICH E.O.

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Social Work and Human Resources Management, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg

e-mail: geo1605@yandex.ru

ХОХОЛЕВА Е.А.



Старший преподаватель кафедры «Социальной работы и управления персоналом», ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург

KNOKHOLEVA E.A.

Senior Lecturer, Department of Social Work and Human Resources Management, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg

e-mail: hoholeva.e@yandex.ru

Аннотация

Грамотная адаптация является неотъемлемой составляющей успешного функционирования организации. Развитие системы адаптации персонала служит одним из ключевых факторов, оказывающих влияние на эффективную деятельность предприятия. В условиях динамичной рыночной среды и высокой конкуренции успешное включение нового персонала в организационную структуру становится критически важным фактором устойчивого развития компании. В статье представлены результаты исследования характеристик адаптации сотрудников как метода, способствующего эффективному использованию трудового потенциала предприятия. Целью исследования является разработка теоретических и практических предложений по построению комплексной системы адаптации, способствующей росту ключевых показателей эффективности предприятия. Анализируются теоретические основы понятия «адаптация персонала» и выделяются ключевые проблемы построения системы адаптации. На основе изучения отечественного и зарубежного опыта выявлены типичные недостатки существующих программ адаптации на российских предприятиях, такие как формальный подход, отсутствие системности и недостаточное вовлечение линейных руководителей. Система адаптации персонала представлена как фактор роста эффективности компании, и подтверждается результатами практического исследования. В работе предлагаются меры, призванные повысить эффективность адаптации сотрудников на предприятии, что позволит улучшить динамику развития организации. Подчеркивается важность внедрения структурированных программ, использование методов наставничества, регулярный мониторинг, что позволяет сократить сроки достижения новым сотрудником рабочей эффективности, через снижение уровня текучести кадров, усиление корпоративной культуры и лояльности. Реализация предложенных мероприятий способствует улучшению экономических и социальных показателей, задавая положительную динамику для стратегического развития организации.

Ключевые слова: адаптация персонала, процессы адаптации, развитие системы адаптации, управление адаптацией, совершенствование адаптации, управление человеческими ресурсами, наставничество, эффективность деятельности предприятия.

Abstract

Effective onboarding is an integral component of an organization's successful functioning. Developing a personnel onboarding system is a key factor influencing the effective operation of an enterprise. In a dynamic market environment and intense competition, the successful integration of new personnel into the organizational structure becomes critical to the company's sustainable development. This article presents the results of a study examining the characteristics of employee onboarding as a method for facilitating the effective use of an enterprise's labor potential. The aim of the study is to develop theoretical and practical

proposals for building a comprehensive onboarding system that facilitates the improvement of key enterprise performance indicators. The theoretical foundations of the concept of "personnel onboarding" are analyzed and key challenges in developing an onboarding system are highlighted. Based on a study of domestic and international experience, typical shortcomings of existing onboarding programs at Russian enterprises are identified, such as a formal approach, a lack of consistency, and insufficient involvement of line managers. The personnel adaptation system is presented as a factor in increasing the company's efficiency and is confirmed by the results of practical research. The paper also proposes measures aimed at increasing the effectiveness of employee onboarding, thereby improving the organization's growth dynamics. The importance of implementing structured programs, mentoring methods, and regular monitoring is emphasized. This helps reduce the time it takes for new employees to achieve job effectiveness by reducing turnover and strengthening corporate culture and loyalty. Implementing these proposed measures contributes to improved economic and social performance, setting a positive dynamic for the organization's strategic development.

Keywords: *personnel adaptation, adaptation processes, adaptation system development, adaptation management, adaptation improvement, human resource management, mentoring, enterprise performance.*

АКТУАЛЬНОСТЬ И НОВИЗНА ИССЛЕДОВАНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА УЛУЧШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Актуальность научного исследования обусловлена важнейшей ролью адаптации персонала в обеспечении эффективности интеграции новых сотрудников в производственную деятельность предприятия и решении поставленных перед ним задач. Успешность адаптационных процессов напрямую влияет на степень вовлеченности вновь принятых сотрудников в коллектив и их вклад в достижение целей организации.

Современный российский рынок труда столкнулся в 2025 г. с вызовами, которые превратили эффективное управление персоналом из вспомогательной функции в стратегический приоритет. Острый дефицит квалифицированных кадров и высокая текучесть серьезно угрожают операционной деятельности и финансовым результатам предприятий. В этих условиях ключевым фактором повышения общей эффективности компании становится развитие системы адаптации персонала.

Новизна работы заключается в разработке инновационного подхода, направленного на выявление прямых и опосредованных связей между развитием системы адаптации персонала и повышением эффективности деятельности предприятия.

Исследование на конкретных примерах доказывает эффективность влияния развитой системы адаптации персонала на формирование продуктивного кадрового обеспечения, где квалифицированные сотрудники являются основой для функционирования и развития любого предприятия. Наличие быстро адаптируемого персонала позволяет организации решать как оперативные, так и стратегические задачи, обеспечивать непрерывность бизнес-процессов от производства и реализации продукции до послепродажного обслуживания клиентов, что является основой эффективной деятельности предприятия. Учитывая, что значение трудового потенциала для любой организации неоспоримо, а сотрудники являются ключевым фактором реализации всех управленческих функций и производственных операций, система адаптации персонала выступает ключевым инструментом для его формирования и развития с первого дня работы. Привлечение и удержание высококвалифицированных кадров позволяет руководству предприятия эффективно решать стратегически важные задачи и достигать поставленных целей. В связи с этим, развитие кадровой политики становится одним из приоритетных направлений управленческой деятельности современных организаций. Важным аспектом этой политики является повышение эффективности адаптации вновь при-

нятых сотрудников в структуре компании и на их рабочих местах.

Данное исследование актуализирует проблему адаптации персонала как фактора эффективности предприятия, внося вклад в изучение данной области за счет разработки практических рекомендаций. Реализация этих предложений дает компаниям возможность формирования целостной системы адаптации, ориентированной на стратегические приоритеты, что является залогом устойчивого развития и укрепления рыночных позиций.

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Анализ научных подходов показывает, что адаптация персонала — это многоэтапный и при этом непрерывный процесс интеграции нового сотрудника [2; 16]. Он направлен на быстрое и комфортное вхождение в должность, коллектив и корпоративную культуру с целью максимального раскрытия его потенциала. Помимо первичного ознакомления с правилами и традициями, адаптация предполагает постоянную поддержку сотрудников в условиях меняющейся рабочей среды.

Адаптация — процесс приспособления новых сотрудников к условиям труда, его содержанию и формам, а также среде, где детально знакомятся с новым функционалом, коллективом, усваивают стереотипы поведения, отождествляют личные интересы с ориентирами организации.

Адаптация персонала рассматривается в форме систематического процесса включения новичков в организационную среду. Происходит знакомство с правилами, корпоративной культурой, уставом и операционными процедурами, принятыми на данном производстве [1]. В ходе адаптации сотрудников происходит видоизменение профессионального профиля и трансформация в полноценного специалиста с опытом работы. Актуальным в современных условиях является подход к адаптации, при котором новичок рассматривается в роли клиента и его действия приводятся к своеобразному алгоритму. Начиная со знакомства, через повышение заинтересованности, процесс вербовки, сохранения, удержания и защиты [8].

Эффективность и оптимизация процесса адаптации новых сотрудников в организации подвержена различным факторам, а именно, экономическим, правовым, организационным и др. [19]. Здесь особое значение приобретает создание системы адаптации новичков. Ее элементами становятся: оперативное подключение новых сотрудников к профессиональному функционированию, обеспечение продуктивного подключения работников к организационной структуре, повышение производительности вследствие снижения текучести персонала.

Эффективная система адаптации является многокомпонентной и включает в себя несколько видов, представленных в табл. 1.

Таблица 1

Виды адаптации персонала

Вид адаптации	Ключевые аспекты
Психофизиологическая	Привыкание к условиям труда и новому режиму работы
Социально-психологическая	Вхождение в коллектив, построение отношений с коллегами и руководством, формирование чувства причастности и комфорта
Организационная	Введение в корпоративную культуру, стратегические ориентиры (миссия и ценности) внутренние процедуры компании. Сотрудник осознает свое место в организационной структуре
Профессиональная	Освоение необходимых знаний, навыков, работа с техникой и программным обеспечением. Включает обучение, курсы и тренинги

Подходы к адаптации в России (и на постсоветском пространстве) и в зарубежных странах (таких как США, Германия, Япония) имеют заметные различия. Отечественный опыт долгое время носил несистемный характер и часто сводился к простому наставничеству по принципу «посадили рядом с опытным коллегой». В современной практике наметился переход к более упорядоченным методам, однако во многих компаниях он до сих пор ограничивается формальными процедурами: первичным инструктажем и ознакомлением с документами. Основной акцент традиционно делается на профессиональной адаптации – быстром обучении сотрудника его прямым обязанностям. В отличие от этого, зарубежный подход изначально является системным, продуманным и стратегическим. Адаптацию здесь рассматривают как важную часть корпоративной культуры и долгосрочные инвестиции в человеческий капитал. Для этого используются комплексные программы, включающие корпоративные тренинги, систему коллегиального наставничества, практические семинары и планирование карьеры с первого дня работы. Ключевое внимание уделяется интеграции нового сотрудника в ценности и атмосферу компании, чтобы сформировать его лояльность и снизить текучесть кадров.

Идеальная модель адаптации персонала сочетает в себе четкую структуру, стратегическое видение и комплексные методы из зарубежного опыта с гибкостью, простотой и вниманием к человеческим отношениям, которые исторически присутствуют в отечественной традиции. Такой сбалансированный подход превращает адаптацию из разовой процедуры в мощный инструмент управления талантами, который напрямую влияет на повышение эффективности и успеха компании в целом.

Развитие системы адаптации оказывает прямое и измеримое воздействие на ключевые показатели эффективности предприятия. Основная цель грамотной адаптации с точки зрения бизнеса – снижение издержек, что является прямой экономической выгодой. Эффективность достигается посредством минимизации уровня текучести персонала. Развитая система адаптации повышает лояльность сотрудника и снижает риск его ухода, что позволяет компании экономить значительные средства на постоянном подборе и обучении новых людей. Оптимизация процесса адаптации новых сотрудников напрямую влияет на скорость их вклада в финансовые результаты компании.

Сотрудники, которые четко понимают свои задачи и имеют доступ к необходимым ресурсам, работают более

эффективно [6]. Регулярная обратная связь в рамках современных систем *performance review* помогает им постоянно корректировать свои усилия и фокусироваться на приоритетах. Конструктивное обсуждение результатов работы и качественное обучение на старте позволяют минимизировать ошибки, которые неизбежно совершают новички, а наличие прозрачной системы и наставничества снижает нагрузку на других членов команды, которые вынуждены постоянно отвлекаться на объяснения.

В целях укрепления организационного здоровья, для повышения вовлеченности и лояльности сотрудника [5], когда он чувствует заботу и поддержку с первых дней, его эмоциональная связь с компанией укрепляется. Это напрямую влияет на его мотивацию и желание вкладываться в общее дело [4]. Система адаптации – ключевой канал для передачи ценностей, норм и правил поведения в компании. Это помогает сохранить уникальную среду и предотвратить появление разрозненных «субкультур» и формирование сильной корпоративной культуры. Институт наставничества, являющийся частью системы адаптации, помогает выявить потенциальных лидеров внутри компании и способствует их развитию, что помогает сформировать кадровый резерв на предприятии.

Также современная система адаптации должна иметь четкую процедуру аттестации, включающую в себя все ее виды: профессиональную, для освоения необходимых навыков и стандартов работы; психологическую, для преодоления стресса и интеграция в коллектив; организационную, для понимания структуры компании и внутренних процессов.

Реализация системы адаптации новых сотрудников в организации сложный процесс. При ее успешном осуществлении наблюдается снижение числа финансовых временных затрат, увеличение производительности труда, формирование продуктивной организационной культуры и социально-психологического климата. Поддержка, наставничество [11], обратная связь, рост вовлеченности и активности персонала, успешность прохождения аттестации [14] позволяют укрепить позиции предприятия на рынке.

ОПИСАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ ПРАКТИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

По статистике, около 80% сотрудников, уволившись в первые полгода, принимают это решение уже в первые две недели работы. Это доказывает, что традиционный, формальный подход к адаптации более не работает. По данным исследования *BrandonHallGroup*, где в объектив попали организации с продуктивной программой адаптации новых сотрудников, результаты показали, что хорошо выстроенная система адаптации позволяет удерживать 82% новичков и повысить их производительность более чем на 70% [15].

Управление персоналом часто решает кейс, в котором по причине слабой адаптационной системы начинает пробуксовывать обучение, логистика [11], построение карьеры, формирование кадрового резерва [7], снижение удовлетворенности трудом, наблюдается разрушение организационной культуры [20], потеря ценных сотрудников [1] и др.

Союз промышленников и предпринимателей Екатеринбурга и Свердловской области в 2025 г. опубликовал сборник лучших практик «Управление привлечением, повышением вовлеченности и производительности труда персонала предприятий и организаций Свердловской области». Настоящая

монография обобщает передовой опыт управления ведущих предприятий, входящих в данный союз промышленников. Исследование показывает, что внедренные процессы и высокие показатели по многим критериям опережают лучшие мировые стандарты [22].

В данной работе собраны кейсы по привлечению и удержанию кадров, в которых компании делятся своими практиками работы с будущими и новыми сотрудниками. Личным опытом поделились такие предприятия, как «Машиностроительный завод имени М.И. Калинина», «Уральский асбестовый горно-обогатительный комбинат», «Хромпик», «Богословское рудоуправление», «Сафьяновская медь», «Управление строительства «Атомстройкомплекс», «Северский трубный завод», «Первоуральский новотрубный завод» и др. [22].

Рассмотрим более подробно некоторые кейсы. На примере проекта «Дорогу молодым» ПАО «Машиностроительный завод им. М. И. Калинина» (г. Екатеринбург) исследуется проблема адаптации и удержания молодых специалистов. Актуальность данного кейса обусловлена кадровым дефицитом предприятия, который на начало 2023 г. составлял 680 человек, а также высоким средним возрастом персонала – 42,3 года. Показатель текучести кадров среди сотрудников моложе 35 лет фиксировался на уровне 2,4% [22].

Для улучшения показателей была поставлена цель в части повышения эффективности адаптации и закрепления молодых специалистов в ПАО «МЗиК». В соответствии с этим были определены задачи, включающие диагностику удовлетворенности трудом, анализ причин текучести молодежи, исследование карьерных ориентаций, а также оценку восприятия молодыми сотрудниками элементов корпоративной среды – социальных программ, молодежной политики, систем адаптации и наставничества. На основе полученных результатов необходимо было сформировать комплекс мер по оптимизации кадровой работы с молодежью на предприятии, усовершенствовать систему адаптации [22].

Для углубленной проработки вопросов адаптации и закрепления молодых работников в 2022 г. был проведен масштабный опрос, охвативший более 4 тыс. школьников, студентов СПО и вузов. Результаты показали, что почти половина студентов (как среднего профессионального, так и высшего образования) в первую очередь заинтересована в стабильном месте работы. При этом школьники чаще ориентированы на трудоустройство в творческой среде. Восприятие рабочей профессии также различается: наименее привлекательной она кажется школьникам и студентам вузов, тогда как учащиеся СПО относятся к ней наиболее оптимистично. Опрос выявил и серьезные недостатки в системе профориентации: значительная часть студентов СПО узнает о работе на заводе только из личного окружения – от родственников и знакомых. Более 30% всех опрошенных студентов отметили, что не осведомлены о какой-либо профориентационной работе в своих учебных заведениях. При этом лучше всего информированы о возможностях работы на производстве оказались студенты высших учебных заведений, что указывает на необходимость целенаправленного совершенствования профориентации в школах и учреждениях СПО [22].

На основании проведенного анализа принято решение о реализации комплекса взаимосвязанных мер. В сфере образования планируется оказать сузам и вузам методическую поддержку в формировании и доработке образовательных программ, а также поэтапно отказаться от устаревших. Практическая подготовка будет усилена через аккредитацию программ, участие работодателей в государственных экзаменационных комиссиях, независимую оценку квалифика-

ций и проведение мастер-классов. Параллельно будет выстроена системная профориентационная работа в школах совместно с учебными заведениями, чтобы помочь учащимся сделать осознанный карьерный выбор на основе своих склонностей и реальных запросов рынка. В рамках этого направления предусмотрены организация профильных классов, проведение специальной профориентационной смены для развития талантов и итоговый ежегодный форум [22].

В 2022–2023 гг. на предприятии проведена модернизация системы адаптации через институт наставничества. Для этого разработано и внедрено новое «Положение об организации наставничества». Ежегодно более 250 студентов СПО и Центра ДПО проходят практику под руководством свыше 180 подготовленных наставников. Наставники проходят обучение по внутренним и внешним программам (Национального агентства развития квалификаций), многие отмечены наградами за свой вклад и поощряются за достигнутые результаты. Благодаря выстроенной системе адаптации свыше 80% практикантов принимают решение о трудоустройстве на завод, что подтверждает ее эффективность и способствует дальнейшему закреплению молодых кадров [22].

В рамках сотрудничества с Уральским государственным экономическим университетом для 55 молодых специалистов была проведена фасилитационная сессия, посвященная ценностно-ориентированному управлению в работе с молодежью. Итогом мероприятия стал перечень конкретных управленческих решений, включающий: усовершенствование «Буклета новичка», внедрение системы оценки работы «наставник-наставляемый» и возобновление тренинговых программ для руководящего состава предприятия [22].

В результате проведенных мероприятий в 2023 г. были достигнуты значимые показатели. Численность персонала увеличилась на 680 человек, что показывает кадровый рост на предприятии. Происходит омоложение коллектива, средний возраст новых сотрудников составил 26 лет, что положительно влияет на обновление кадрового состава. Повышение привлекательности рабочих профессий, уровень осведомленности молодежи о возможностях и социальных гарантиях на производстве вырос на 35%, а престиж рабочих специальностей в их глазах повысился. Лояльность молодых работников к производственным предприятиям укрепились и увеличилась на 27%. Текучесть кадров среди молодежи сократилась на 0,5%. Затраты на подбор персонала снизились на 12%, а производительность труда благодаря притоку молодежи возросла на 18%, что подтверждает экономическую эффективность мероприятий [22].

Другая проблема, с которой сталкиваются при адаптации персонала организации, — это нарушение мотивационной системы в работе наставников, излишняя формализованность и отсутствие моральной и материальной поддержки. В качестве решения данного вопроса в ПАО «Уральский асбестовый горно-обогатительный комбинат» был реализован кейс «Повышение вовлеченности персонала через реформирование наставничества».

Поводом для преобразования системы наставничества в 2021 г. стал высокий — около 40% — уровень увольнений сотрудников в первый год работы. Компания «Ураласбест» осознала, что для удержания персонала в конкурентной среде необходимы срочные меры [22].

На «Ураласбесте» введено положение о наставничестве, которое устанавливает два основных вида: адаптационное и развивающее наставничество. Адаптационное наставничество помогает новым сотрудникам (в том числе выпускникам) быстро влиться в коллектив, освоить рабочие процессы и начать самостоятельно выполнять свои обязанности. Кроме того, эта программа предназначена для

сотрудников, вернувшихся после длительного отсутствия (например, декретного отпуска), чтобы познакомить их с изменениями в технологии или оборудовании. Продолжительность адаптационного наставничества — от одного до шести месяцев [22].

Целью адаптационного наставничества является плавная интеграция нового сотрудника. Процесс строится вокруг индивидуального плана, который последовательно решает три задачи: выявление и преодоление профессиональных сложностей, практическое освоение должности и корпоративной среды, а также построение плана карьерного развития.

Развивающее наставничество предназначено для двух ключевых групп сотрудников. Новым специалистам, перешедшим на другую должность или в новую профессиональную область, оказывается интенсивная поддержка для быстрого приобретения необходимых знаний и умений. Этот формат рассчитан на период до трех месяцев.

Для перспективных сотрудников, включенных в кадровый резерв, реализуется расширенная годовая программа. Ее фокус — комплексное формирование управленческих качеств и узкопрофессиональных компетенций, соответствующих будущей роли. Практическая подготовка включает участие в стратегических проектах, работу в нештатных ситуациях (таких как технологические инциденты или внешние проверки), а также выполнение отдельных функций целевой позиции.

Эффективность работы наставника измеряется тем, насколько быстро и качественно его подопечный достигает самостоятельности в выполнении трудовых задач, что подтверждается результатами аттестаций, тестирований и практических заданий. Вознаграждение наставника, регламентированное внутренним положением, является переменным и напрямую зависит от достигнутых результатов и итоговой оценки процесса.

В ПАО «Ураласбест» положением о наставничестве закреплено, что статус наставника присваивается только после прохождения специальной подготовки и получения сертификата. Функции наставника выходят за рамки простого инструктажа: он знакомит новых сотрудников с ценностями компании, помогает в решении рабочих конфликтов и совместно выстраивает траекторию карьерного развития.

Первоначально подготовка наставников проводилась исключительно в очном формате. Спустя год программа была пересмотрена и дополнена дистанционным модулем: теперь обучение включает просмотр видеокурсов и онлайн-тестирование. Переход на смешанный формат позволил резко нарастить количество сертифицированных наставников — за два года их число выросло на 75% (рис. 1) [22].

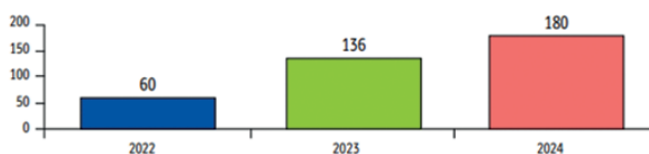


Рис. 1. Рост числа сертифицированных наставников в ПАО «Ураласбест», человек

Чтобы подготовить больше сертифицированных наставников, компания разрабатывает новые онлайн-курсы с игровыми элементами. Этот формат дает возможность развивать навыки в удобное время, непосредственно на рабочем месте.

На предприятии «Ураласбест» создана специальная площадка для развития института наставничества — Центр на-

ставников. Он работает в структуре корпоративного «Учебного комбината». Деятельность Центра наставников сосредоточена на трех ключевых аспектах.

Во-первых, это всесторонняя поддержка действующих наставников через формирование для них методической базы и организационных условий. Во-вторых, — системное развитие их профессиональных компетенций и усиление личной мотивации. Третьим стратегическим направлением является интеграция и популяризация наставничества как практики. Для этого Центр работает над распространением этой культуры во все подразделения компании и активно вовлекает в нее молодых сотрудников. Таким образом, работа Центра наставников направлена на укрепление кадрового потенциала всего предприятия.

Для выявления и распространения наиболее эффективных подходов компания ежегодно организует конкурс «Лучший наставник». Это событие стало центральной площадкой для профессионального диалога. Участники конкурса представляют свой опыт в формате стеновых докладов. В них наставники не только рассказывают о достижениях своих учеников, но и раскрывают собственные методики обучения, включая приемы микрообучения и решения рабочих кейсов. Это позволяет превратить личный опыт в доступную для всех коллег технологию. Финалисты, успешно прошедшие все этапы, получают денежное вознаграждение и почетный статус, повышающий их авторитет в коллективе. Отдельным, высоко результативным форматом, рожденным из конкурсных практик, стало создание наставниками кратких видеуроков. Эти авторские материалы затем активно используются в повседневной работе, обеспечивая наглядность и тиражирование знаний.

В процессе развития системы наставничества компания столкнулась с двумя ключевыми вызовами, для каждого из которых был найден системный подход.

Первый вызов заключался в нежелании потенциальных наставников вести сопутствующую документацию — заполнять индивидуальные планы и формы обратной связи. Решением стала двойная мера: во-первых, максимальная автоматизация сбора отчетов, а во-вторых, пересмотр системы материального стимулирования. Теперь размер вознаграждения напрямую привязан как к качеству самой работы с подопечным, так и к своевременному и аккуратному оформлению всех необходимых документов.

Второй, более глубокий барьер — это внутренняя неуверенность наставников, страх ответственности за чужой результат и недостаток педагогических навыков. Для его преодоления была создана комплексная система поддержки, включающая методическую помощь и новые формы нематериального признания. Параллельно ведется целенаправленная работа по формированию ценности и престижа роли наставника в корпоративной культуре.

В рамках этой работы регулярно выпускаются мотивирующие видеоролики и публикации, рассказывающие об успехах наставников и их учеников. Ярким примером стал проект, реализованный в 2023 г., объявленном Годом педагога и наставника. В созданном ролике сотрудники компании искренне поделились историями о своих первых наставниках, что стало мощным эмоциональным подтверждением значимости этой миссии.

По итогам пилотного проекта по внедрению обновленной системы наставничества в одном из отделов компании достигнуты ключевые показатели, в части сокращения адаптационного периода новых работников с шести до одного–трех месяцев, отмечено снижение уровня текучести среди сотрудников со стажем работы до трех лет. Динамика изменения текучести персонала представлена на рис. 2 [22].

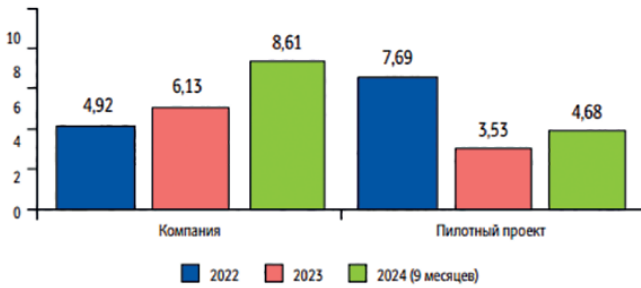


Рис. 2. Динамика изменения текучести персонала, %

Современное наставничество решает комплекс задач — от адаптации персонала до развития новых проектов компании. Для «Ураласбеста» наставник — это центральный элемент производственной системы: находясь в процессе постоянного развития, он выступает главным катализатором позитивных изменений, эффективности деятельности и роста компании в целом [22].

Кейс «Ключевой поток» в АО «Хромпик» был направлен на оптимизацию процессов найма, адаптации и развития новых сотрудников. В результате анализа была разработана матрица компетенций для выявления учебных потребностей персонала, а также составлена карта трудоустройства, которая помогла выявить и устранить организационно-технические недочеты и излишние задержки. Для повышения общей эффективности внедрена методика стандартизации операционных процедур, а также инициирован проект формирования кадрового резерва. По итогам реализации достигнуты следующие результаты: текучесть кадров снизилась с 1,8% до 0,9%, укомплектованность штата возросла с 68% до 90%, а показатель мультифункциональности персонала увеличился с 1,7 до 2,3 [22].

Отсутствие развития системы адаптации напрямую снижает эффективность производства и подрывает конкурентные позиции компаний. Для противодействия этому организации разрабатывают комплексные меры, нацеленные на привлечение и удержание квалифицированных специалистов, их мотивацию и долгосрочное развитие, а также на системное повышение вовлеченности и продуктивности сотрудников.

Практическое исследование на промышленных предприятиях подтверждает, что развитая система адаптации персонала существенно повышает общую эффективность организации. Она служит стратегическим инструментом, формируя долгосрочную конкурентоспособность и создавая компании значительные преимущества.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В исследовании системы адаптации персонала как фактора эффективности деятельности предприятия ключевое значение имеют рекомендации, касающиеся ее формирования и развития.

Создание эффективной системы адаптации персонала следует рассматривать не как статью расходов, а как стратегическую инвестицию в человеческий капитал предприятия. Когда новый сотрудник быстро вливается в коллектив, понимает свои задачи и корпоративные ценности, он начинает приносить реальную пользу гораздо раньше и демонстрирует более высокую отдачу. Чтобы этот процесс

стал реальным фактором повышения эффективности всей компании, он должен быть выстроен системно, быть непрерывным в течение всего периода работы, учитывать индивидуальные особенности сотрудника и должности, а также основываться на принципах открытого диалога и измеримости результатов. Ключевую роль в этом процессе играет непосредственный руководитель, который является главным проводником новичка в профессиональной деятельности.

Успех всей системы зависит от четкого распределения ролей. HR-отдел выступает в роли архитектора и координатора, разрабатывая и оказывая методическую поддержку. Непосредственный руководитель несет основную ответственность за профессиональное становление и постановку задач. Наставник, мотивированный материально или нематериально, оказывает повседневную поддержку и помогает освоиться с неформальной стороной работы компании, а коллеги по команде создают необходимую доброжелательную атмосферу.

Для совместного планирования и определения обязанностей создайте рабочую группу с участием HR, линейных руководителей и будущих наставников. Четко разграничьте зоны ответственности: HR выступает как методист, руководитель ставит задачи и оценивает результат, а наставник помогает с интеграцией и отвечает на текущие вопросы.

С целью формализации процесса разработайте и внедрите такие документы, как адаптационный лист и индивидуальный план задач. Это сделает процесс прозрачным и управляемым как для вновь принятых сотрудников, так и для кураторов.

Чтобы организовать регулярный сбор обратной связи и оценку эффективности, внедрите регулярные опросы (например, после первой недели, первого месяца) и используйте метод «360 градусов» для оценки прогресса нового сотрудника. Это позволит оперативно выявлять слабые места в системе и вносить корректировки.

Внедрите опыт кратковременной работы в разных смежных подразделениях для получения целостного представления о бизнес-процессах компании. Организуйте тимбилдинги, корпоративные мероприятия, создайте неформальные каналы коммуникации в мессенджерах, которые способствуют социальной интеграции персонала, помогают наладить связи с коллегами и почувствовать себя частью команды. Это поможет сформировать корпоративную культуру и послужит поощрением неформального взаимодействия.

В современных реалиях необходимо развивать программы адаптации, учитывающие тенденции цифровой трансформации рынка труда [21]. Предлагается рассмотреть возможность создания специализированного электронного справочника для обеспечения консультационной, методологической и информационной поддержки сотрудников. Данная база данных должна содержать краткие и доступные ответы на часто задаваемые вопросы, касающиеся трудового законодательства, вакансий в компании и требований к ним, а также социальных программ. В настоящее время подобная информация представлена фрагментарно, в том числе в печатном виде. Считается целесообразным консолидировать все доступные информационные ресурсы в единой электронной базе. Такой подход позволит как новым, так и действующим сотрудникам более эффективно ориентироваться в производственном процессе.

Стоит обратить внимание на внедрение цифровых методов адаптации, таких как цифровой лендинг, чат-бот, *welcome-book*. Функциональный лендинг рассматривается как перспективный инструмент адаптации. Он представляет собой единое цифровое пространство, консолидирующее

вую важную для новых сотрудников информацию о компании. Благодаря продуманной структуре и эффективному визуальному оформлению такая платформа способствует росту посещаемости и повышает информированность сотрудников о деятельности смежных подразделений и продуктах компании [8]. Чат-бот – эффективный инструмент для адаптации новых сотрудников, особенно для организации обратной связи. Его ключевые преимущества: бесплатная базовая настройка, гибкость к изменениям в программе адаптации и открытый код, что делает его идеальным решением для работы с персоналом [7]. Цель *welcome-book* – четко обозначить главные задачи, создать логичную структуру и доступно познакомить сотрудников с культурой, ценностями и правилами компании [10]. В качестве внедрения современных технологий используйте *LMS*-платформы для проведения onboarding-курсов, корпоративные порталы с базами знаний и мессенджеры для оперативной коммуникации. Геймификация может значительно повысить вовлеченность новых сотрудников.

Для укрепления института наставничества необходимо разработать программу обучения наставничеству, ввести положение о наставничестве, проводить конкурс «Лучший наставник» или «Наставник года» в целях формирования и продвижения образа успешного наставника предприятия, поощрения работников, показавших лучшие результаты наставнической деятельности, популяризации лучших практик наставничества.

В качестве поддерживающей меры можно использовать систему непрерывного внутрикорпоративного обучения. Особенную ценность здесь приобретают ротация кадров и обмен опытом [18]. Использование тайминга в качестве инструмента, который позволит ритмизировать и систематизировать функционирование новичка. Налаживание эффективных коммуникационных каналов, расширение неформального общения между стажистами и новыми сотрудниками предприятия [23].

Эффективность системы необходимо постоянно измерять, чтобы она не превратилась в формальность. Ключевыми показателями здесь являются процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, и уровень текучести в течение первого года. Также важно отслеживать время, за которое новичок выходит на плановую производительность, и уровень его удовлетворенности процессом адаптации через анкетирование. Снижение этих негативных показателей и рост позитивных напрямую ведут к сокращению затрат на подбор, укреплению корпоративной культуры и усилению репутации компании на рынке труда. Таким образом, грамотно выстроенная адаптация создает прочный фундамент для долгосрочной и результативной работы сотрудника, что в конечном итоге напрямую влияет на ключевые бизнес-показатели предприятия.

Грамотная адаптация значительно снижает текучесть кадров на испытательном сроке, что позволяет компании экономить ресурсы на постоянном рекрутинге, найме и обучении новых сотрудников. Адаптированный сотрудник быстрее понимает свои задачи, корпоративные стандарты и процессы, начиная приносить реальную пользу компании в более сжатые сроки. Сотрудник, чувствующий заботу и поддержку с первых дней, испытывает большую приверженность компании, реже допускает ошибки и проявляет более высокую мотивацию. Адаптация является основным каналом передачи ценностей, норм поведения и стандартов компании. Это способствует формированию сплоченного коллектива, снижению рисков конфликтов и созданию предсказуемой, управляемой рабочей среды. Процесс адаптации позволяет не только обучить нового сотрудника, но

и оценить его потенциал, сильные и слабые стороны. Это ценная информация для формирования кадрового резерва и планирования карьерного развития персонала.

Проведенный анализ позволяет сделать однозначный вывод о том, что развитие и внедрение эффективной системы адаптации персонала является не просто вспомогательной кадровой процедурой, а стратегическим фактором, напрямую влияющим на повышение эффективности деятельности предприятия.

Компании, которые эффективно развивают систему адаптации персонала для повышения эффективности деятельности предприятия, получают конкурентное преимущество в современном бизнесе. Высокие показатели производительности труда персонала являются залогом деловой репутации, конкурентоспособности и финансовой успешности подобных организаций.

Исследование по изучению развития системы адаптации в качестве фактора эффективности деятельности предприятия успешно завершено. Проведено обоснование процесса развития системы адаптации как фактора эффективности деятельности предприятия. Практическое исследование позволило провести анализ опыта промышленных предприятий, позволяющее резюмировать о значительном влиянии развития системы адаптации персонала на повышение эффективности деятельности предприятия. Разработанные на основе анализа практического опыта рекомендации служат эффективным инструментом для улучшения системы адаптации персонала, что напрямую влияет на ключевые бизнес-показатели компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Токарева Ю.А. Адаптация методики оценки управленческих компетенций руководителя [Текст] / Ю.А. Токарева и др. // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 2. — С. 66–71.
2. Вахитова Л.Н. Управление процессом адаптации персонала в области инновационной деятельности [Текст] / Л.Н. Вахитова // Вестник науки. — 2019. — № 6. — С. 161–165.
3. Воронина А.М. Обучение персонала как фактор снижения текучести кадров в организации [Текст] / А.М. Воронина // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Науч. ред. Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. Вып. 6. — Екатеринбург: Без издательства, 2023. — С. 380–385.
4. Гаспарович Е.О. Формирование корпоративной культуры как фактор мотивации персонала [Текст] / Е.О. Гаспарович, Русланова Н.Р. // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — Т. 14. — № 2. — С. 96–102.
5. Гаспарович Е.О. Влияния лояльности персонала на процесс эффективного функционирования организации [Текст] / Е.О. Гаспарович, Е.А. Хохолева, В.В. Оплева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — Т. 13. — № 3. — С. 15–19.
6. Гаспарович Е.О. Формирование HR-бренда компании как организационная стратегия привлечения и закрепления кадров [Текст] / Е.О. Гаспарович, Ч. Фан // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — Т. 13. — № 3. — С. 99–103.
7. Гаспарович Е.О. Актуальные проблемы совершенствования управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург» [Текст] / Е.О. Гаспарович, Е.С. Иванова // Актуальные проблемы социогуманитарного образования. Сборник статей / Науч. ред. Т.С. Доро-

- ховой, Е.В. Донгаузер. — Екатеринбург, 2021. — С. 365–372.
8. *Гаспарович Е.О.* Адаптация лиц на предприятии, освобожденных от отбывания наказания в уголовно-исправительных учреждениях РФ [Текст] / Е.О. Гаспарович, А.С. Аристова // Актуальные проблемы социогуманитарного образования. Сборник статей / Науч. ред. Т.С. Дороховой, Е.В. Донгаузер. — Екатеринбург, 2021. — С. 216–220.
 9. *Гимадутина Г.Р.* Использование цифровых образовательных технологий как средства повышения вовлеченности персонала в производство [Текст] / Г.Р. Гимадутина, Е.О. Гаспарович // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Науч. ред. Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. — Вып. 6. — Екатеринбург: Без издательства, 2023. — С. 386–392.
 10. *Голыгин Д.В.* Реализация ключевых аспектов адаптации персонала в металлургической отрасли [Текст] / Д.В. Голыгин, Е.В. Лысенко // Весенние дни науки: сборник докладов Международной конференции студентов и молодых ученых (Екатеринбург, 21–23 апреля 2022 г.). — Екатеринбург: Изд-во УрФУ, 2022. — С. 998–1002.
 11. *Готман И.В.* Система логистики персонала: понятие и применение на предприятиях [Текст] / И.В. Готман, Е.О. Гаспарович // Актуальные проблемы социогуманитарного образования. — Екатеринбург, 2021. — С. 349–355.
 12. *Дуяр Е.М.* Вклад дистанционного обучения в цифровизацию профессиональной подготовки [Текст] / Е.М. Дуяр, Е.О. Гаспарович // Актуальные проблемы социогуманитарного образования. — Екатеринбург, 2021. — С. 405–410.
 13. *Журавлева А.В.* Инструменты профессиональной деятельности HR-специалиста [Текст] / А.В. Журавлева, Е.О. Гаспарович // Актуальные проблемы социогуманитарного образования. — Екатеринбург, 2021. — С. 356–364.
 14. *Заввер А.В.* Зарубежный и отечественный опыт использования методов обучения персонала [Текст] / А.В. Заввер // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: Материалы VII научно-практической конференции, Москва, 14 апреля 2021 года / Редколл.: Р.А. Ашурбеков [и др.]. — М.: Государственный университет управления, 2021. — С. 74–79.
 15. *Кайдалова Е.А.* Современные методы адаптации персонала [Текст] / Е.А. Кайдалова, В.В. Лизовская // E-Scio. — 2023. — № 4. — С. 486–492.
 16. *Каштанова Е.В.* Современные тренды в системе адаптации персонала [Текст] / Е.В. Каштанова, Е.В. Лобачева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 1. — С. 29–35.
 17. *Кузнецова А.И.* О роли адаптации персонала в системе эффективного управления организацией [Текст] / А.И. Кузнецова // Молодой ученый. — 2021. — № 39. — С. 167–168.
 18. *Лазарева Е.А.* Особенности обучения персонала без отрыва от производства [Текст] / Е.А. Лазарева // Ученые записки Тамбовского отделения РОСМУ. — 2019. — № 14. — С. 151–157.
 19. *Новицкая О.Н.* Управление процессов адаптации персонала [Текст] / О.Н. Новицкая, А.А. Сафронова, Н.В. Яскова // Инновационная экономика и современный менеджмент. — 2023. — № 1. — С. 12–16.
 20. *Трясучкин Д.Н.* Влияние типа организационной культуры на подбор и найм персонала в организации [Текст] / Д.Н. Трясучкин, Е.О. Гаспарович // Актуальные проблемы социогуманитарного образования. — Екатеринбург, 2021. — С. 337–342.
 21. *Урыков А.Б.* Функционирование корпоративного учебного центра на предприятии как инструмент развития HR-бренда [Текст] / А.Б. Урыков // Актуальные проблемы социогуманитарного образования. — Екатеринбург, 2023. — С. 464–470.
 22. *Долженко С.Б.* Управление привлечением, повышением вовлеченности и производительности труда персонала предприятий и организаций Свердловской области [Текст]: монография / С.Б. Долженко, Т.А. Кансафарова, А.Ю. Коковихин [и др.]. — Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2024. — 261 с.
 23. *Чинкова М.А.* Адаптация персонала на предприятии в современных условиях [Текст] / М.А. Чинкова // Молодой ученый. — 2023. — № 42. — С. 50–52.

REFERENCES

1. Adaptatsiya metodiki otsenki upravlencheskikh kompetentsij rukovoditelya / Yu.A. Tokareva i dr. // Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii. 2022, v. 11, no. 2, pp. 66–71.
2. Vakhitova L.N. Upravlenie protsessom adaptatsii personala v oblasti innovatsionnoj deyatelnosti // Vestnik nauki. 2019, no. 6, pp. 161–165.
3. Voronina A.M. Obuchenie personala kak faktor snizheniya tekuchesti kadrov v organizatsii // Aktual'ny'e problemy' sotsiogumanitarnogo obrazovaniya: Sbornik statej / Nauchnaya redaktsiya E.V. Dongauzer, T.S. Dorokhovej. Vy'p. 6. Ekaterinburg: Bez izdatel'stva, 2023. pp. 380–385.
4. Gasparovich E.O. Formirovanie korporativnoj kul'tury' kak faktor motivatsii personala / E.O. Gasparovich, N.R. Ruslanova // Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii. 2025, v. 14, no. 2, pp. 96–102.
5. Gasparovich E.O. Vliyaniya loyaly'nosti personala na protsess e'ffektivnogo funktsionirovaniya organizatsii / E.O. Gasparovich, E.A. Khokholeva, V.V. Opleva // Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii. 2024, v. 13, no. 3, pp. 15–19.
6. Gasparovich E.O. Formirovanie HR-brenda kompanii kak organizatsionnaya strategiya privlecheniya i zakrepleniya kadrov / E.O. Gasparovich, Ch. Fan // Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii. 2024, v. 13, no. 3, pp. 99–103.
7. Gasparovich E.O., Ivanova E.S. Aktual'ny'e problemy' sovershenstvovaniya upravleniya kadrovym rezervom na primere OOO «Gazprom Transgaz Ekaterinburg» // Aktual'ny'e problemy' sotsiogumanitarnogo obrazovaniya. Sbornik statej / Nauchnaya redaktsiya T.S. Dorokhovej, E.V. Dongauzer. Ekaterinburg, 2021, pp. 365–372.
8. Gasparovich E.O., Aristova A.S. Adaptatsiya lits na predpriyatii, osvobodivshikhsya ot otbyvaniya nakazaniya v ugovnoispravitel'ny'kh uchrezhdeniyakh RF // Aktual'ny'e problemy' sotsiogumanitarnogo obrazovaniya. Sbornik statej / Nauchnaya redaktsiya T.S. Dorokhovej, E.V. Dongauzer. Ekaterinburg, 2021, pp. 216–220.
9. Gimadutdinova G.R. Ispol'zovanie tsifrovyy'kh obrazovatel'ny'kh tekhnologij kak sredstva pov'sheniya вовлеченности personala v proizvodstvo / G.R. Gimadutdinova, E.O. Gasparovich // Aktual'ny'e problemy' sotsiogumanitarnogo obrazovaniya: Sbornik statej / Nauchnaya redaktsiya E.V. Dongauzer, T.S. Dorokhovej. Vy'p. 6. Ekaterinburg: Bez izdatel'stva, 2023, pp. 386–392.
10. Golygin D.V., Ly'senko E.V. Realizatsiya klyuchevy'kh aspektov adaptatsii personala v metallurgicheskoy otrasli // Vesennie dni nauki: sbornik dokladov Mezhdunarodnoj konferentsii studentov i molody'kh ucheny'kh (Ekaterinburg, 21–23 aprelya 2022 g.). Ekaterinburg: UrFU, 2022, pp. 998–1002.
11. Gotman I.V., Gasparovich E.O. Sistema logistiki personala: ponyatie i primenenie na predpriyatiyakh // Aktual'ny'e prob-

- lemy` sotsiogumanitarnogo obrazovaniya. Ekaterinburg, 2021, pp. 349–355.
12. Duyar E.M., Gasparovich E.O. Vklad distantsionnogo obucheniya v tsifrovizatsiyu professional'noj podgotovki // Aktual'ny'e problemy` sotsiogumanitarnogo obrazovaniya. Ekaterinburg, 2021, pp. 405–410.
 13. Zhuravleva A.V., Gasparovich E.O. Instrumenty` professional'noj deyatel'nosti HR-spetsialista // Aktual'ny'e problemy` sotsiogumanitarnogo obrazovaniya. Ekaterinburg, 2021, pp. 356–364.
 14. Zavver A.V. Zarubezhny`j i otechestvenny`j opyt` ispol'zovaniya metodov obucheniya personala // Aktual'ny'e voprosy` upravleniya personalom i e`konomiki truda: Materialy` VII nauchno-prakticheskoy konferentsii, Moskva, 14 aprelya 2021 goda / Redkollegiya: R.A. Ashurbekov [i dr.]. M.: Gosudarstvenny`j universitet upravleniya, 2021, pp. 74–79.
 15. Kajdalova E.A., Lizovskaya V.V. Sovremenny`e metody` adaptatsii personala // E-Scio. 2023, № 4, pp. 486–492.
 16. Kashtanova E.V. Sovremenny`e trendy` s sisteme adaptatsii personala / E.V. Kashtanova, E.V. Lobacheva // Upravlenie personalom i intellektual'ny`mi resursami v Rossii. 2022, v. 11, no. 1, pp. 29–35.
 17. Kuznetsova A.I. O roli adaptatsii personala v sisteme e`ffektivnogo upravleniya organizatsiej // Molodoj ucheny`j. 2021, no. 39, pp. 167–168.
 18. Lazareva E.A. Osobennosti obucheniya personala bez otr`va ot proizvodstva // Ucheny`e zapiski Tambovskogo otdeleniya ROSMU. 2019, no. 14, pp. 151–157.
 19. Novitskaya O.N., Safronova A.A., Yasakova N.V. Upravlenie protsessov adaptatsii personala // Innovatsionnaya e`konomika i sovremenny`j menedzhment. 2023, no. 1, pp. 12–16.
 20. Tryasuchkin D.N., Gasparovich E.O. Vliyanie tipa organizatsionnoj kul'tury` na podbor i najm personala v organizatsii // Aktual'ny'e problemy` sotsiogumanitarnogo obrazovaniya. Ekaterinburg, 2021, pp. 337–342.
 21. Ury`kov A.B. Funktsionirovanie korporativnogo uchebnogo tsentra na predpriyatii kak instrument razvitiya HR-brenda // Aktual'ny'e problemy` sotsiogumanitarnogo obrazovaniya. Ekaterinburg, 2023, pp. 464–470.
 22. Dolzhenko S.B. Upravlenie privlecheniem, povыsheniem vovlechnosti i proizvoditel'nosti truda personala predpriyatij i organizatsij Sverdlovskoj oblasti: monografiya / S.B. Dolzhenko, T.A. Kansafarova, A.Yu. Kokovikhin [i dr.]. Ekaterinburg: UrGE`U, 2024. 261 p.
 23. Chinkova M.A. Adaptatsiya personala na predpriyatii v sovremenny`kh usloviyakh // Molodoj ucheny`j. 2023, no. 42, pp. 50–52.

Макаров А.В.

ЛЮДИ ВАЖНЕЕ ПРОЦЕССОВ: ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РЕСУРСНОГО ЛИДЕРА ПО УПРАВЛЕНИЮ КОМАНДАМИ

Альпина PRO, 2025. 208 с.

- Проверенные подходы преодоления 5 пороков команд — превращаем конфликты в возможности для роста
- Как стать ресурсным лидером, который вдохновляет и мотивирует, не поддаваясь выгоранию.
- Практические советы по заботе о своем ресурсе, поддерживающие огонь и энергию в команде.

Корпоративная культура формирует согласованность между целями бизнеса и действиями сотрудников, но многие лидеры недооценивают ее роль, упуская возможность мотивации команды. На фоне непрерывных изменений она становится критически важной, позволяя команде быть надежной опорой в условиях неопределенности.

В книге «Люди важнее процессов» Антон Макаров предлагает читателю окунуться в атмосферу вдохновения и узнать, как корпоративная культура становится основой успешного бизнеса. Затем, шаг за шагом, освоить мощные инструменты ресурсного лидерства, которые превратят вас в незаменимого лидера, уверенно ведущего команду к успеху.

Вы пройдете через все стадии создания команды мечты и научитесь управлять изменениями с ловкостью опытного лидера. Попутно вы получите практические советы: как заботиться о себе и не выгорать в процессе, понимать людей, управлять своим состоянием и работать с ограничивающими убеждениями.

