http://ma123.ru **ЦИТИСЭ** № 3 (49) 2026 **ISSN** 2409-7616

© М.В. Малыгина

Научная статья
УДК 331.108.38

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА НЕФТЕХИМИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ

М.В. Малыгина

Малыгина Марина Викторовна,
кандидат философских наук, доцент кафедры философии, истории, экономической теории и права, Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина, Омск, Россия.
marija-72@mail.ru

Аннотация. *В статье рассматривается формирование системы адаптации персонала на нефтехимическом предприятии в ООО «ЗапСибНефтехим». Автор разделяют позицию, что эффективная система адаптации влияет на такие важные показатели, как производительность труда, снижение уровня текучести кадров, повышение морального климата в коллективе и укрепление конкурентоспособности компании на рынке труда. В статье представлены этапы адаптации персонала в нефтехимической отрасли, основные инструменты адаптации в ООО «ЗапСибНефтехим», выявлены достоинства и недостатки существующей системы адаптации. Проведенный автором анализ показал, что высокий уровень текучести кадров в первые месяцы работы указывает на проблемы с адаптацией. Основные направления улучшений связаны с повышением прозрачности и структурированности процесса, расширением использования цифровых инструментов, а также стандартизацией работы наставников. Автор полагает, что совершенствование этих аспектов позволит снизить текучесть кадров и повысить эффективность адаптации, что положительно скажется на общем развитии предприятия. На основе результатов проведенной аналитической работы автором предлагается внедрение комплекса мероприятий, включающего два основных элемента: памятка нового сотрудника и программа «Вопрос-ответ». Разработанная автором памятка является критически важным инструментом в процессе адаптации, поскольку она способствует четкой трансляции требований к новым сотрудникам, поступающим на работу, а также памятка делает процесс адаптации нового сотрудника более понятным и структурированным. Положительное влияние на адаптацию может оказать проведение регулярных мероприятий в формате «Вопрос-ответ» с руководством подразделений ООО «ЗапСибНефтехим». Такие встречи позволят ускорить процесс адаптации новых сотрудников, а также создадут открытую коммуникацию, помогут быстро решить вопросы новичков. Проведенный автором расчет затрат на внедрение предложенных мероприятий, а также оценка экономического эффекта показали, что после внедрения рекомендованного комплекса, включающего в себя памятку нового сотрудника и встречи вопрос-ответ, уровень текучести снизился до 12,5%. При этом затраты на внедрение*

предложенных мероприятий минимальны. Автор отмечает, что реализация данных мероприятий окажет существенное влияние на снижение текучести кадров.

Ключевые слова: *адаптация персонала, инновационные методы, конкурентоспособность, наставничество, тренинги, нефтехимическое предприятие ООО «ЗапСибНефтехим», инструктаж по технике безопасности, памятка нового сотрудника, текучесть кадров.*

Библиографическая ссылка: *Малыгина М.В. Формирование системы адаптации персонала на нефтехимическом предприятии // ЦИТИСЭ. 2026. № 3. С. 891-908.*

Research Full Article
UDC 331.108.38

FORMATION OF A STAFF ADAPTATION SYSTEM AT A PETROCHEMICAL ENTERPRISE

M.V. Malygina

Marina V. Malygina,
Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor of the Department of Philosophy, History, Economic Theory and Law, Omsk State Agrarian University named after P.A. Stolypin, Omsk, Russian Federation.
marija-72@mail.ru

Abstract. *The article discusses the formation of staff adaptation system at a petrochemical enterprise LLC ZapSibNeftekhim. The authors share the view that an effective adaptation system impacts such important indicators as labor productivity, reduced turnover, improved team morale, and enhanced competitiveness in the labor market. The article presents the stages of personnel adaptation in the petrochemical industry, the main adaptation tools at LLC ZapSibNeftekhim, and identifies the advantages and disadvantages of the existing adaptation system. The author's analysis showed that high staff turnover in the first months of work indicates problems with adaptation. The main areas of improvement are related to increasing the transparency and structure of the process, expanding the use of digital tools, and standardizing the work of mentors. The author believes that improving these aspects will reduce staff turnover and increase the effectiveness of adaptation, which will have a positive impact on the overall development of the enterprise. Based on the results of the analytical work, the author proposes the implementation of a set of measures that includes two main elements: a new employee memo and a « Question & Answer program». The author's memo is a critical tool in the onboarding process, as it helps clearly communicate requirements to new employees upon arrival, and it also makes the onboarding process more understandable and structured. Regular «Q&A» sessions with the management of LLC ZapSibNeftekhim divisions can have a positive impact on adaptation. Such meetings will speed up the onboarding process for new employees, foster open communication, and help quickly resolve newcomers' issues. The author's cost calculations for implementing the proposed measures, as well as an assessment of the*

economic impact, showed that after implementing the recommended package, which includes a new employee handbook and question-and-answer sessions, the turnover rate decreased to 12.5%. Moreover, the costs of implementing the proposed measures are minimal. The author notes that the implementation of these measures will have a significant impact on reducing staff turnover.

Keywords: *staff adaptation, innovative methods, competitiveness, mentoring, training, petrochemical enterprise LLC ZapSibNeftekhim, safety briefing, new employee memo, staff turnover.*

For citation: Malygina, M. V. (2026). Formation of a staff adaptation system at a petrochemical enterprise. *CITISE, 3*, 891-908. (In Russian).

Современный бизнес диктует новые требования к формированию эффективных кадровых систем, среди которых особое значение приобретает совершенствование подходов к адаптации персонала.

Адаптация персонала представляет собой процесс постепенного привыкания сотрудников к новым условиям труда, включающий освоение рабочих обязанностей, принятие корпоративных норм и ценностей организации, налаживание взаимодействия с коллегами и руководством. Эффективная адаптация способствует повышению производительности работников, снижению уровня стресса и ускорению интеграции новых сотрудников в рабочий коллектив.

Грамотно организованный процесс адаптации имеет ряд преимуществ: так как новый работник быстрее достигает установленных на предприятии стандартов выполнения работ, то стартовые издержки сокращаются, существенно уменьшается текучесть персонала, количество затраченного времени у непосредственного руководителя на подготовку нового работника сокращается, у нового сотрудника появляется чувство удовлетворенности, повышается его работоспособность.

Таким образом, процедура адаптации предназначена главным образом для того, чтобы облегчить новому сотруднику вхождение в коллектив и ознакомить его с жизнью отдела и организации в целом.

Развитие инновационных методов позволяет организациям повышать качество вводимых процедур и создавать условия для быстрого и комфортного перехода сотрудников в новое рабочее окружение.

Наиболее актуальные современные подходы включают [1; 4; 6]:

– использование цифровых инструментов;

– внедрение автоматизированных платформ и онлайн-курсов (значительно ускоряет процесс ознакомления новых сотрудников с деятельностью компании).

Такие инструменты позволяют организовать дистанционное изучение нормативной документации, корпоративной этики и внутренних регламентов, экономя ресурсы на очные мероприятия.

Эффективная система адаптации влияет на такие важные показатели, как производительность труда, снижение уровня текучести кадров, повышение морального климата в коллективе и укрепление конкурентоспособности компании на рынке труда. Использование современных методик требует постоянного мониторинга изменений рынка и инноваций в области управления персоналом, позволяющих гибко реагировать на внешние и внутренние вызовы.

Чтобы помочь новым сотрудникам быстро и безболезненно адаптироваться к работе, компании применяют различные методы адаптации и развития персонала. Эти методы,

представляющие собой конкретные системы действий, призваны снизить тревожность, способствовать интеграции в коллектив и освоению рабочих процессов.

Наставничество как традиционный метод направлено на поддержку, обучение и введение новичка в корпоративную культуру. Однако в последнее время этот метод активно развивается и трансформируется [3; 8; 9].

Наставничество состоит из трех этапов, представленных на рисунке.

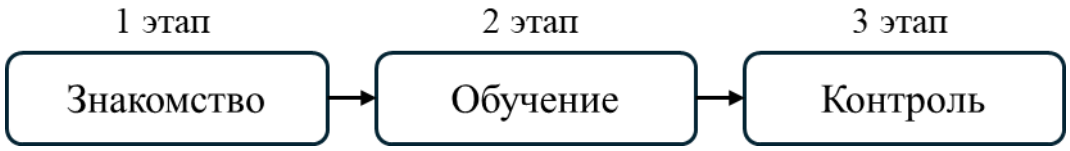

Рисунок – Этапы наставничества

Наставничество («менторство»). Назначение опытных коллег-наставников помогает создать индивидуализированный подход к каждому новому сотруднику, минимизируя риски ошибочных действий и поддерживая мотивацию новобранцев. Наставники способствуют передаче практических навыков и поддерживают морально-психологический комфорт сотрудников.

Обратная связь от сотрудников. Регулярное получение обратной связи от новых сотрудников помогает выявить слабые места адаптационного процесса и оперативно скорректировать недостатки. Открытые каналы коммуникаций обеспечивают своевременное реагирование на проблемы, возникающие у сотрудников во время адаптации.

Адаптационная беседа – это встреча нового сотрудника с представителем отдела кадров или непосредственным руководителем, на которой новичок даёт обратную связь. Беседы необходимо проводить с новичком один на один через определенные промежутки времени на разных этапах адаптации, чтобы получить обратную связь от сотрудника и вовремя выявить проблемы, которые мешают эффективной адаптации [2; 5; 10]. В конце или во время беседы интервьюеру необходимо заполнить форму обратной связи.

Индивидуализация планов адаптации. Персонализированные программы адаптации создаются с учетом их уникальных потребностей и характеристик, что позволяет ускорить и улучшить их адаптацию к рабочим процессам. Этот подход способствует повышению удовлетворенности сотрудников своей профессиональной деятельностью и снижает вероятность их преждевременного ухода из компании.

Оценка результатов адаптации. Проведение регулярных оценок адаптации позволяет оценить уровень выполнения заданных задач и внести соответствующие корректировки в процедуры ввода новых работников. Методы оценок включает в себя различные подходы, начиная с опросов и заканчивая анализом первичных показателей эффективности в период адаптации.

Система друзей (Buddy System) – это метод адаптации персонала, исключающий формальный подход. Объединяются в группу несколько начинающих с уже адаптированными. Новички чувствуют поддержку и им легче входить в новый коллектив. На роль «бадди» выбирают общительных, терпеливых и позитивных, готовых тратить время на поддержку и выполнение закрепленных за ними обязанностей:

– проводить экскурсии по офису, отвечать на любые вопросы;
– приглашать на обед, вовлекать в общественную жизнь;
– рассказывать о компании, целях и о том, почему сами здесь задержались;
– обсуждать перспективы обучения и развития качеств лидера [11; 12; 14].

Тренинги применяют для знакомства с правилами, ценностями компании, изучения продуктов и услуг. Этот метод профессиональной адаптации персонала используется для групповой работы по программе онбординга при массовом найме. При удаленном режиме работы разрабатывают электронные курсы, проводят вебинары.

Таким образом, перед началом разработки и реализации системы адаптации персонала с использованием передовых методик, организациям рекомендуется провести тщательный анализ преимуществ и недостатков предлагаемых решений. Необходимо учитывать финансовые возможности, потребности и особенности деятельности компании. Независимо от выбранной стратегии адаптации её успешное внедрение способствует укреплению конкурентных позиций предприятия, уменьшению текучести кадров, ускорению процесса ввода новых сотрудников и повышению их мотивации.

Нефтехимическая отрасль представляет собой одну из наиболее сложных и специфичных сфер промышленности, характеризующихся высоким уровнем опасности производственных процессов, сложностью технологий и необходимостью высокой квалификации сотрудников. Эти особенности накладывают особые требования на систему адаптации новых работников, целью которой является быстрое включение работника в рабочую среду и снижение вероятности происшествий и профессиональных болезней [7; 13].

Адаптация сотрудников в компании – это процесс интеграции новых работников в коллектив, который включает ознакомление с внутренней средой и корпоративной культурой. Эффективная система адаптации помогает снизить текучесть кадров и повысить производительность. В крупных нефтехимических компаниях, таких как «Роснефть», «Сибур» и «Газпром нефть», используются различные методы адаптации, включая наставничество и тренинги, что способствует интеграции новых сотрудников и улучшению их профессиональных навыков.

Адаптация персонала в данной сфере имеет ряд особенностей, обусловленных спецификой условий труда:

– высокий уровень риска. Работа связана с опасными веществами и технологиями, следовательно, адаптационный период должен включать обязательное обучение технике безопасности и правилам обращения с химическими материалами;

– специализированная подготовка. Необходимость освоения сложного оборудования и технологических процессов требует длительного периода профессиональной подготовки и прохождения специальных курсов повышения квалификации;

– корпоративная культура. Нефтехимические предприятия часто обладают развитой корпоративной культурой, включающей строгий регламент действий, четкую иерархию и командную работу, что также влияет на процесс адаптации новичков;

– регулярность оценочных мероприятий. Регулярные проверки уровня компетенции сотрудников являются обязательными для подтверждения соответствия требованиям безопасности и качества производства [15].

Этапы адаптации персонала в нефтехимической отрасли представлены в таблице 1.

Таблица 1

Этапы адаптации персонала в нефтехимической отрасли

Этапы	**Характеристика этапа**
Предварительная оценка компетенций	Новый сотрудник проходит первичное тестирование на предмет наличия необходимых базовых знаний и навыков.
Обучение технике безопасности	Важнейший этап адаптации, направленный на ознакомление с правилами техники безопасности, инструкциями по охране труда и пожарной безопасности. Сотрудники проходят теоретическое и практическое обучение, включая симуляции

	чрезвычайных ситуаций.
Теоретический блок обучения	Ознакомление с технологическим процессом, оборудованием, системами управления качеством продукции и стандартами организации.
Практическое закрепление знаний	Под руководством наставника сотрудник получает практические навыки работы на оборудовании, освоение производственного процесса и взаимодействия с коллегами.
Оценка результатов адаптации	После завершения программы адаптации проводится итоговая аттестация, позволяющая оценить степень усвоения материала и готовности работника к самостоятельной деятельности.
Постоянное повышение квалификации	Процесс непрерывного профессионального развития, включающий регулярные курсы повышения квалификации, участие в семинарах и тренингах, обеспечивающих поддержание высокого уровня компетентности.

Таким образом, процесс адаптации персонала в нефтехимической отрасли представляет собой многоступенчатый и комплексный процесс, требующий внимательного планирования, организации и контроля.

Для успешной реализации процесса адаптации используются различные методы и инструменты:

– наставничество (менторство), предполагающее персональное сопровождение нового сотрудника опытным специалистом;

– внутреннее обучение, организованное силами специалистов предприятия, или внешнее обучение с привлечением сторонних организаций;

– использование информационных технологий, таких как электронное обучение, виртуальные тренажеры и компьютерные симуляторы;

– проведение стажировок и практикумов на рабочих местах;

– оценочные мероприятия такие, как экзамены, тесты и аттестационные комиссии.

Таким образом, адаптация новых членов команды – это ключевой этап интеграции в корпоративную среду, где они учатся выполнять свои обязанности и налаживают взаимодействие с коллегами, что в свою очередь оказывает положительное влияние на эффективность работы всего коллектива и снижает уровень текучести кадров.

Общество с ограниченной ответственностью «ЗапСибНефтехим» представляет собой один из самых значительных и передовых нефтехимических комплексов на территории Российской Федерации.

Завод «ЗапСибНефтехим» в Тобольске, построенный в рамках инвестиционной программы «Сибура», стал крупнейшим производителем полипропилена в России с мощностью 500 тыс. тонн в год.

Завод использует передовые технологии для производства высококачественных полипропиленовых гранул, которые широко применяются в различных отраслях, от упаковки до автомобильной промышленности.

Полипропиленовые изделия отличаются прочностью, легкостью и устойчивостью к химическим веществам, что делает их конкурентоспособными на мировом рынке.

Предприятие ориентировано на комплексную переработку углеводородного сырья – широкой фракции легких углеводородов, поступающей с газоперерабатывающих заводов Среднего Приобья, получение индивидуальных фракций, мономеров, полиолефинов, базовых полимеров. В 1999 г. Тобольский нефтехимический комбинат вошел в состав ПАО

«СИБУР Холдинг», его руководство сделало ставку на дальнейшее развитие в Тобольске производства полимеров, спрос на которые в мире устойчиво растет.

Целями деятельности ООО «ЗапСибНефтехим» являются расширение рынка товаров и услуг в сфере нефтехимической продукции, а также извлечение прибыли.

В настоящее время основные производственные мощности ООО «ЗапСибНефтехим» включают в себя производства мономеров, «пиролиз», полиэтилена, полипропилена, а также обладают собственной логистической платформой, системами энергопроизводства и энергообеспечения.

В составе комплекса:

– установка пиролиза;

– четыре линии по производству различных марок полиэтилена;

– установка по производству полипропилена.

Уникальность объекта – в максимальном использовании энергоэффективных полимерных строительных материалов.

Сферы потребления и показатели производства представлены в таблице 2.

Таблица 2

Сферы потребления

Сфера потребления	**Показатели**
Строительные материалы	2 224 138 км (труб для водоснабжения)
Медицинские изделия	600 млрд шт. (медицинских пробирок)
Автомобильные детали	71 428 571 шт. (автомобильных бамперов)
Упаковочная продукция	16 129 032 км (пищевой пленки или стрейч-ленты)
Кабельные изделия	35 917 820 км (изоляция для оптоволоконного кабеля)
Текстильная промышленность	151 км квадратный (ковровых покрытий)

Таким образом, сфера потребления продукции охватывает различные сферы деятельности человека. Продукция «ЗапСибНефтехима» будет играть важную роль в развитии несырьевого экспорта и замещении существующего импорта полимеров, позволяя заместить по разным продуктам от 85% до 95% импортного ассортимента.

Полипропилен, производимый ООО «ЗапСибНефтехим», представляет собой термопластичный полимер, обладающий высокой прочностью, прозрачностью и устойчивостью к химическим веществам. Он широко используется в различных отраслях, включая упаковку, строительные материалы, автомобильную промышленность и производство нетканых материалов. Полипропиленовые гранулы, производимые на заводе, имеют высокое качество и соответствуют международным стандартам, что делает их востребованными на рынке.

Полиэтилен – это базовый продукт предприятия с мощностью до 1,5 млн тонн в год. Здесь работают четыре технологические линии полимеризации (две по производству полиэтилена высокой плотности и две по выпуску полиэтилена низкой плотности) и пять линий экструзии.

Некоторые марки полиэтилена, которые выпускает «ЗапСибНефтехим»:

– ПЭ-100. Отличается повышенной стойкостью к воздействию внешней среды и необычным внешним видом гранул – они чёрные. Используется для производства труб большого диаметра (до 1000 мм);

– HD 03505 RC blue и HD 03505 PE orange. Цветные трубные марки полиэтилена для систем водо- и газоснабжения.

Полиэтилен, который производит «ЗапСибНефтехим», используется в машиностроении, текстильной промышленности, сельском хозяйстве и медицине, в быту. Из него делают ткани, кожаные изделия, посуду, плёнки, клей и лаки, украшения, игрушки, мебель и другие предметы и материалы.

Экономические и финансовые показатели ООО «ЗапСибНефтехим» отражены в таблице 3.

Таблица 3

Экономические и финансовые показатели

Показатели за 2024 год	**Сумма (руб.)**
Выручка	129 304 266 000
Прибыль	36 698 923 000
Уставный капитал	120 310 000 000
Себестоимость продаж	95 010 861 000
Валовая прибыль на конец 2024 года	34 293 405 000
Общая сумма поступлении от текущих операций	148 547 287 000

Таким образом, показатели свидетельствуют о финансовой стабильности и успешности предприятия. Высокая прибыльность, значительная валовая прибыль и устойчивый уставный капитал создают благоприятные условия для дальнейшего развития и инвестирования в новые проекты.

В ООО «ЗапСибНефтехим» система адаптации является одним из ключевых методов в интеграции новых сотрудников в корпоративную культуру, а также в обеспечении их быстрого и эффективного вхождения в рабочий процесс. Однако, как показывает практика, процесс адаптации не всегда проходит гладко и может сталкиваться с различными проблемами, которые требуют внимания и решения.

Адаптация проявляется в поведении работника, эффективности выполнения профессиональных обязанностей, практической реализации социальных норм, активности, удовлетворенности профессиональной деятельностью. То, насколько эффективно будет организована и проведена адаптация, позволит получить качественное выполнение обязанностей от нового работника.

В контексте адаптации персонала основная роль отводится отделу кадров и отделу обучения и развития персонала, которые совместно отвечают за организацию и сопровождение процесса адаптации новых сотрудников.

Процесс адаптации регламентирован внутренними нормативными документами и включает следующие элементы:

– вводный инструктаж, обучение по технике безопасности;

– ознакомление с корпоративной культурой;

– стажировку под руководством наставника.

Процесс адаптации рассчитан на первые три месяца работы нового сотрудника. Для всего персонала адаптационные мероприятия проводятся в рамках стандартной программы, включающей вводные тренинги и обучение на рабочем месте. Однако по результатам анализа текучести кадров выявлены проблемы, связанные с недостаточной структурированностью и прозрачностью процесса адаптации.

Основными инструментами адаптации на предприятии являются:

– наставничество (каждому новому сотруднику назначается опытный наставник из числа старших коллег, который сопровождает его в период стажировки);

– обучающие материалы (инструкции, регламенты, презентации, доступные в бумажном и электронном виде);

– вводные тренинги (проводятся HR-специалистами и включают ознакомление с корпоративной культурой и основными правилами компании);

– инструктаж по технике безопасности (обязательный для всех новых сотрудников, проводится службой охраны труда);

– обратная связь (регулярные встречи с наставником и руководителем для оценки прогресса и обсуждения возникающих вопросов).

Данные инструменты используются в основном в очной форме с частичным применением электронных ресурсов (например, электронные версии инструкций).

Наставники играют ключевую роль в ежедневном сопровождении новых сотрудников, однако их подготовка и стандарты работы не всегда формализованы.

Рассмотрим выявленные достоинства и недостатки существующей системы адаптации.

Плюсы существующей системы адаптации:

– наличие наставничества, что способствует быстрому включению новых сотрудников в рабочий процесс;

– обязательные вводные тренинги и инструктажи, обеспечивающие базовую подготовку;

– возможность получения обратной связи и обсуждения трудностей в процессе адаптации;

– стандартизация основных этапов адаптации в нормативных документах предприятия.

Выявленные недостатки и проблемы:

– недостаточная структурированность и прозрачность программы адаптации: новые сотрудники часто не до конца понимают цели и этапы стажировки;

– ограниченное использование цифровых инструментов, что снижает доступность и удобство обучающих материалов;

– отсутствие формализованного обучения наставников и контроля качества их работы;

– низкий уровень вовлечённости некоторых подразделений в процесс адаптации, что снижает её эффективность;

– высокий уровень текучести кадров в первые месяцы работы, что указывает на проблемы с адаптацией.

Таким образом, существующая система адаптации в ООО «ЗапСибНефтехим» выполняет базовые функции по введению новых сотрудников в работу, однако требует совершенствования.

Основные направления улучшений связаны с повышением прозрачности и структурированности процесса, расширением использования цифровых инструментов, а также стандартизацией работы наставников. Совершенствование этих аспектов позволит снизить текучесть кадров и повысить эффективность адаптации, что положительно скажется на общем развитии предприятия.

Итак, в ходе анализа текущей системы адаптации новых сотрудников в ООО «ЗапСибНефтехим» были выявлены ключевые проблемы, оказывающие негативное влияние на процесс интеграции и удержания персонала.

Основными трудностями являются отсутствие чёткого и структурированного плана стажировки, недостаток регулярной обратной связи, а также сложности с пониманием корпоративных процессов и должностных обязанностей. Эти факторы приводят к снижению мотивации, вовлеченности и, как следствие, к высокому уровню текучести кадров в первые месяцы работы.

Для решения данных проблем предлагается разработка комплекса мероприятий. Первой рекомендацией предлагается создание памятки для нового сотрудника – простого и доступного инструмента, который будет содержать всю необходимую информацию о процессе адаптации, ключевых этапах стажировки, целях и задачах, а также ролях и ответственности участников этого процесса.

Следует отметить, что предложенная рекомендация не может оказать в полной мере влияние на внутренние требования предприятия к новым сотрудникам. Памятка направлена на облегчение процесса адаптации и снижение текучести кадров в первые месяцы работы.

Памятка позволит структурировать информацию, сделать её прозрачной и понятной, что повысит уверенность новых сотрудников, улучшит коммуникацию с наставниками и руководителями, а также обеспечит регулярную обратную связь.

При отборе кандидатов ООО «ЗапСибНефтехим» предъявляет следующие требования:

– профессиональная компетентность: наличие необходимого образования и опыта работы в соответствующей сфере;

– личностные качества: соответствие корпоративной культуре, умение работать в команде, ответственность, инициативность;

– мотивация: заинтересованность в работе, стремление к профессиональному росту;

– здоровье: соответствие требованиям охраны труда и промышленной безопасности.

Структура памятки нового сотрудника состоит из 10 пунктов.

Содержание первого пункта под названием «приветственное обращение»:

– добро пожаловать в команду;

– краткое описание цели памятки – помочь успешно пройти адаптацию в первые 3 месяца;

– важность интеграции в коллектив и корпоративную культуру;

– призыв использовать памятку как руководство и ориентир.

Содержание второго пункта под названием «что будет хорошим результатом адаптации»?:

– достижение необходимых и стабильных результатов в работе;

– понимание целей компании, подразделения, своей роли и функций;

– освоение корпоративной культуры и участие в жизни коллектива;

– примеры конкретных достижений и поведения, которые считаются успешными.

Содержание третьего пункта «что необходимо сделать в первые 3 месяца»?:

– разделение задач: адаптация в компании и понимание функций предприятия, изучение деятельности своего подразделения и освоение должности, знакомство с инструментами, процессами, обязанностями, выстраивание кросс-функционального взаимодействия, знакомство с коллегами из других подразделений, участие в совместных проектах;

– для каждого уровня распределение основных задач и рекомендации как их выполнить;

– ссылки на внутренние информационные ресурсы (например, корпоративный портал, гайды).

Содержание четвертого пункта под названием «принцип 70/20/10 в адаптации»:

– объяснение принципа: (70% адаптация через выполнение рабочих задач, 20% обучение через общение и сотрудничество с коллегами и наставниками, 10% формальное обучение (курсы, тренинги, вебинары);

– почему такой баланс эффективен для обучения и развития;

– практические советы как распределить время и усилия.

Содержание пятого пункта под названием «календарь ключевых событий адаптации»:

– 1 день: встреча с руководителем, знакомство с командой, наставником и базовыми ресурсами;

– 2 недели: постановка целей и обсуждение задач с руководителем, знакомство с коллегами и рабочими процессами, регулярные встречи с наставником;

– 1,5 месяца: встреча с членом Правления или генеральным директором, промежуточное обсуждение прогресса, обратная связь;

– 2,5 месяца: итоговая встреча по результатам испытательного срока, обсуждение дальнейших целей и развития;

– для каждого этапа – описание целей и ожидаемых действий.

Содержание шестого пункта под названием «кто поможет в адаптации?»

– руководитель: отвечает за постановку задач, поддержку, обратную связь, помощь в освоении функций;

– бадди/наставник: делится опытом, помогает интегрироваться в коллектив, консультирует по рабочим вопросам;

– HR-партнёр: координирует процесс адаптации, помогает решать организационные вопросы;

– коллеги и смежники: оказывают поддержку, помогают освоиться в команде и понять межфункциональные связи.

Содержание седьмого пункта под названием: «обратная связь»:

– значение регулярной обратной связи для успешной адаптации;

– формы обратной связи: встречи с руководителем, наставником, HR-партнёром, коллегами;

– как правильно принимать и использовать обратную связь для развития;

– советы по самостоятельному анализу своего опыта и выявлению зон для улучшения.

Содержание восьмого пункта под названием: «рекомендации для успешной адаптации»:

– активное участие в процессах и встречах;

– открытость к новым знаниям и коммуникации;

– инициативность в решении рабочих задач;

– использование всех доступных ресурсов и поддержки;

– ведение личного дневника или заметок для отслеживания прогресса.

Содержание девятого пункта под названием «полезные контакты и ресурсы»:

– ссылки на внутренние порталы, обучающие платформы, корпоративные соцсети;

– контактные данные HR, наставника, руководителя;

– информация о группах поддержки и сообществах внутри компании.

Содержание десятого пункта под названием «заключительное пожелание»:

– поддержка и мотивация для новых сотрудников;

– призыв использовать памятку как инструмент для успешного старта и развития;

– напоминание о важности сотрудничества и открытости.

Практические рекомендации по внедрению памятки нового сотрудника в ООО «ЗапСибНефтехим» направлены на максимальное обеспечение её эффективности как инструмента адаптации и поддержки новых сотрудников.

Основные шаги и рекомендации, которые помогут успешно интегрировать памятку в кадровую практику предприяия представлены ниже.

1. Подготовка и согласование памятки:

– разработка и утверждение. Перед внедрением памятка должна быть разработана с учётом специфики подразделений и согласована с ключевыми заинтересованными сторонами: руководителями подразделений, HR-службой и представителями топ-менеджмента;

– адаптация под разные категории сотрудников. При необходимости создание версии памятки для различных групп (производственные, административные, управленческие сотрудники), учитывая их особенности и задачи.

2. Обучение руководителей и наставников:

– тренинги и инструктаж. Проведение обучающих сессий для руководителей и наставников, в ходе которых объяснить назначение памятки, её структуру и как её использовать для поддержки новых сотрудников;

– руководство по использованию. Разработать краткие инструкции или чек-листы для руководителей и наставников, чтобы они могли эффективно сопровождать процесс адаптации с помощью памятки.

3. Интеграция памятки в процесс адаптации:

– включение в welcome-пакет. Памятка должна стать обязательной частью приветственного пакета для каждого нового сотрудника, выдаваемого в первый рабочий день или на этапе оформления;

– онбординг и вводные тренинги. Использовать памятку как основу для проведения вводных тренингов и встреч, чтобы обеспечить единое понимание этапов адаптации.

4. Обеспечение доступа и удобства использования:

– цифровая версия. Разместить памятку в корпоративном портале или в личных кабинетах сотрудников, чтобы она была всегда доступна и легко обновляема;

– печатные копии. В дополнение к цифровой версии обеспечить наличие распечатанных памяток для сотрудников, предпочитающих бумажные носители.

5. Мониторинг и обратная связь:

– регулярный сбор отзывов. Организация сбора обратной связи от новых сотрудников, руководителей и наставников по удобству и полезности памятки;

– анализ и корректировка. На основе полученных данных регулярно обновлять и улучшать памятку, учитывая изменяющиеся потребности и особенности адаптации.

6. Поддержка корпоративной культуры:

– коммуникационная кампания. Провести внутреннюю коммуникационную кампанию, чтобы донести до всех сотрудников важность и пользу памятки, стимулировать её активное использование;

– примеры успеха. Делитесь историями успешной адаптации с помощью памятки, чтобы мотивировать новых сотрудников и их наставников.

7. Внедрение системы оценки эффективности:

– ключевые показатели. Определение метрики для оценки влияния памятки на процесс адаптации и текучесть кадров (например, уровень удержания новых сотрудников, удовлетворённость адаптацией);

– отчётность. Регулярный анализ результатов и предоставление отчёта руководству для принятия решений по дальнейшему развитию программы адаптации.

Следовательно, разработанная памятка является критически важным инструментом в процессе адаптации, поскольку она способствует четкой трансляции требований к новым сотрудникам, поступающим на работу, а также памятка сделает процесс адаптации нового сотрудника более понятным и структурированным.

Помимо выше предложенной рекомендации положительное влияние на адаптацию может оказать проведение регулярных мероприятий в формате «Вопрос-ответ» с руководством подразделений ООО «ЗапСибНефтехим». Такие встречи позволят ускорить процесс адаптации новых сотрудников, а также создадут открытую коммуникацию, помогут быстро решить вопросы новичков, снизят стресс и непонимание каких-либо рабочих вопросов, что, в свою очередь, уменьшит текучесть кадров и повысит удовлетворённость работой.

1. Цель мероприятия:

– обеспечить открытую и удобную коммуникацию между новыми сотрудниками и руководством;

– оперативно отвечать на вопросы, возникающие в процессе адаптации;

– снизить уровень неопределённости и повысить вовлечённость новичков.

2. Участники:

– новые сотрудники (до 3 месяцев на предприятии);

– руководитель подразделения;

– представитель HR-отдела;

– специалисты смежных подразделений и, по необходимости, подрядных организаций.

3. Формат:

– регулярные встречи 1 раз в месяц и дополнительно по требованию;

– продолжительность – 1 час, формат свободного диалога с возможностью задавать вопросы;

– возможна как очная, так и онлайн встреча.

4. Организация:

– заранее анонсировать дату и время;

– собрать вопросы от сотрудников предварительно (по электронной почте или анонимно);

– руководитель готовит ответы и разъяснения по типичным проблемам;

– встреча начинается с краткого приветствия и объяснения целей, а также контакта по безопасности.

5. Темы для обсуждения:

– текущие рабочие процессы;

– корпоративные стандарты и правила;

– возможности для профессионального роста;

– вопросы безопасности и охраны труда;

– обратная связь по первому опыту работы;

– вопросы, касаемые адаптации в индивидуальном порядке;

– вопросы, касаемое льгот и другое.

6. Оценка эффективности:

– после каждой встречи проводить опрос об удовлетворённости и уровне помощи, тем самым осуществить контроль уровня вовлеченности специалиста, а также возможность определить его сильные и слабые стороны;

– анализировать изменения в показателях адаптации и текучести.

7. Ответственные:

– руководитель подразделения – подготовка ответов на вопросы и проведение встречи, а также проведение контакта по безопасности;

– HR – организация, сбор вопросов, анализ обратной связи, координация.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение программы «Вопрос-ответ» с четко определенными целями, участниками, форматом и системой оценки эффективности позволит не только повысить вовлеченность и лояльность сотрудников, но и обеспечить устойчивое развитие кадрового потенциала предприятия. Ответственность за организацию и координацию мероприятий закреплена за руководителями подразделений и HR-службой, что гарантирует системный и комплексный подход к процессу адаптации персонала.

Предполагается, что реализация разработанных мероприятий окажет существенное влияние на снижение текучести кадров. Внедрение памятки нового сотрудника, по предварительным оценкам, позволит снизить текучесть кадров на 5%. Организация программы «Вопрос-ответ», направленной на улучшение коммуникации и поддержки, дополнительно снизит текучесть кадров на 7,5%.

Таким образом, внедрение комплекса мероприятий – памятки нового сотрудника и программы «Вопрос-ответ» – позволит суммарно снизить текучесть кадров на 12,5%. При изначальном уровне текучести в 22,5%, это приведет к снижению текучести до 10%

Далее приводим расчет затрат на внедрение предложенных мероприятий, а также оценку экономического эффекта.

Оценка затрат на внедрение памятки нового сотрудника представлена в таблице 4.

Таблица 4

Оценка затрат на внедрение памятки нового сотрудника

Статья затрат	**Описание**	**Единица измерения**	**Количество**	**Стоимость за ед. руб.**	**Итого руб.**
Разработка и доработка материалов	Создание памяток, инструкций, презентаций	Проект	1	200 000	200 000
Обучение HR и руководителей	Проведение тренингов и инструктажей	Человек	10	10 000	100 000
Время наставников и руководителей	Дополнительное время на встречи и поддержки	Час	200	5 000	100 000
Техническая поддержка	Обслуживание и обновление материалов	Год	1	50 000	50 000
Итого					450 000

Оценка затрат на внедрение памятки адаптации сотрудников показала, что общие инвестиции составят 450 000 рублей. Основные статьи расходов включают разработку и доработку материалов – создание памяток, инструкций и презентаций, что требует единовременных затрат в размере 200 000 тысяч рублей.

Значительную часть бюджета занимает обучение HR-специалистов и руководителей, необходимое для эффективного сопровождения нового инструмента, – 100 000 рублей. Также важным ресурсом являются дополнительные часы наставников и руководителей, которые будут тратить время на встречи и поддержку новых сотрудников, что оценивается в 100 000 рублей. Наконец, техническая поддержка – обслуживание и обновление материалов – требует ежегодных затрат в размере 50 000 рублей.

Таким образом, данные расчёты позволяют обоснованно планировать бюджет внедрения памятки и подчеркивают её экономическую и организационную целесообразность в рамках совершенствования системы адаптации персонала.

Вопросы, которые могут привести к уходу сотрудника, состоят из вопросов различного характера, начиная от непонимания должностных обязанностей, заканчивая вопросами по безопасности:

– недостаток обратной связи от начальства (встреча проводится в индивидуальном порядке в офлайн режиме назначенные лица начальник либо HR, так же сотрудник, с которым есть недопонимание);

– отсутствие информации о предоставлении возможности для профессионального роста (групповая, а также индивидуальная встреча с приглашенным специалистом, возможна как в режиме онлайн, так и оффлайн);

– опасные условия труда (групповая встреча с руководителем, HR-сотрудником и специалистом подразделения, ответственным за текущий вопрос);

– отсутствие четкого понимания выполнения работ, согласно должностной инструкции (событие вносится в календарь и назначается онлайн-встреча с руководителем);

– неосведомленность о культурно-массовых и спортивных мероприятиях на предприятии (сначала проводим опрос для сотрудников, касаемый темы, далее, HR-сотрудник организовывает групповую встречу с заинтересованными сотрудниками, по окончании встречи проводится анализ вовлеченности сотрудников);

– вопросы касаемые льгот, ДМС, детсадов и школ для детей сотрудников и прочие вопросы (проведение возможно как в онлайн, так и в оффлайн формате).

Для оценки экономических показателей внедрения комплекса мероприятий в ООО «ЗапСибНефтехим» были использованы следующие исходные данные:

– общее количество новых сотрудников в год: N = 200 человек;

– уровень текучести кадров в первые три месяца до внедрения памятки: текучесть (до) = 22,5%.

В численном выражении снижение текучести кадров на 12,5% при общем количестве новых сотрудников в год, равном 200, составит:

200 сотрудников * 12,5% = 25 сотрудников.

То есть, внедрение комплекса мероприятий позволит удержать в компании на 25 сотрудников больше, чем при текущей системе адаптации.

На основании этих данных рассчитываем количество сотрудников, уволившихся в первые три месяца до внедрения памятки:

Уволившиеся (до) = N × Текучесть (до) = 200 × 0,225 = 45 человек.

Данный показатель позволяет определить количество сотрудников, покинувших предприятие в первые 3 месяца адаптации, что является основой для расчёта затрат, связанных с текучестью кадров.

Предположим, что количество увольнений после внедрения совокупности предложенных рекомендаций снизилось на 12,5%, что составляет 25 человек, что говорит о более значительном сокращении:

У(после) = 200 * 0,125 = 25 человек составляют 12,5%.

У(после) = Т(до) - Т(после) = 45 - 25 = 20 человек.

Относительное снижение текучести в этом случае составит:

У(после) / Т(до) = (25 / 45) * 100 = 44,4%.

Это свидетельствует об эффективности реализованного мероприятия.

Исходя из результатов предложенных рекомендаций можем оценить динамику текучести до внедрения и после внедрения предложенных мероприятий как в процентном, так и в количественном отношении в таблице 5.

Таблица 5

Динамика текучести до и после внедрения предложенных мероприятий

Рекомендация	**Кол-во новых сотрудников**	**Текучесть (до), %**	**Текучесть (до), чел.**	**Текучесть (после), %**	**Снижение текучести (после), чел.**	**Увольнение (после), чел**	**Относит. снижение текучести**

Памятка нового сотрудника и «Вопрос-ответ»	200	22,5%	45	12,5%	25	20	(25 / 45) * 100 = 44,4%
Всего	200	22,5%	45	12,5%	25	20	44,4%

До внедрения комплекса мероприятий уровень текучести кадров составлял 22,5%, что соответствовало 45 уволившимся сотрудникам из 200 принятых. После внедрения рекомендованного комплекса, включающего в себя памятку нового сотрудника и встречи вопрос-ответ, уровень текучести снизился до 12,5%. Это соответствует 20 уволившимся сотрудникам, общее снижение текучести составило 25 сотрудников. При этом затраты на внедрение предложенных мероприятий минимальны.

Таким образом, проведённый анализ и разработка комплекса мероприятий подтверждают необходимость и целесообразность совершенствования системы адаптации в ООО «ЗапСибНефтехим». Внедрение памятки и встреч «Вопрос-ответ» позволит повысить качество адаптации, снизить текучесть кадров, оптимизировать затраты на обучение и найм, а также укрепить корпоративную культуру и мотивацию сотрудников, что в итоге способствует устойчивому развитию компании.

Ожидается, что реализация этих мероприятий позволит создать более комфортные и благоприятные условия для интеграции новых сотрудников, повысить их вовлеченность и лояльность, а также улучшить коммуникацию и взаимодействие с руководством.

Список источников:

1. Бобровская Е.В. Адаптация как важный этап становления нового сотрудника // Экономические исследования и разработки. 2021. № 6. С. 32-39. URL: https://elibrary.ru/oyzkdw
2. Быкова К.А. Проблемы адаптации персонала // Гуманитарный научный журнал. 2021. №3. С. 60-63. URL: https://elibrary.ru/chyycs
3. Галимова А.Ш., Немычкина В.В., Данилко Е.М. Методы адаптации и мотивации работников в условиях цифровизации экономики // Вектор экономики. 2025. №4 (106). С. 58-66. URL: https://elibrary.ru/dolcvc
4. Горев А.В., Тонких Н.В. Инновационные процессы управления персоналом в современных экономических условиях // Актуальные вопросы современной экономики. 2026. № 1. С. 16-21. DOI: https://doi.org/10.34755/IROK.2026.54.60.001
5. Ишунин К.А. Адаптация персонала как инструмент снижения текучести кадров в условиях высокой конкуренции // Экономический вестник ИПУ РАН. 2025. № 3. С. 16-19. URL: https://elibrary.ru/tsouzc
6. Лапшин С.В. Совершенствование систем мотивации персонала на промышленных предприятиях в эпоху цифровизации // Журнал прикладных исследований. 2024. № 10. С. 26-31. DOI: https://doi.org/10.47576/2949-1878.2024.10.10.003
7. Малышева Е.С. Адаптация производственного персонала как условие повышения эффективности трудовой деятельности // Гуманитарный научный журнал. 2026. № 2-1. С. 237-246. URL: https://www.elibrary.ru/jxgncy
8. Поморцев А.В., Санталова М.С. Система внутрикорпоративного обучения как фактор развития персонала // Вестник Академии управления и производства. 2025. № 5. С. 668-673. URL: https://elibrary.ru/tkwchm

9. Самарокова И.В. Вопросы трудовой адаптации в организации // Экономика и предпринимательство. 2022. № 10(147). С. 1326-1329. DOI: https://doi.org/10.34925/EIP.2022.147.10.265

10. Сафина А.И. Анализ конкурентов // Форум молодых ученых. 2019. № 8. С. 291-297. URL: https://elibrary.ru/jmetwu

11. Солодова А.С., Волгин С.И. HR-менеджмент. Проблема. Современные идеи совершенствования // Экономика и предпринимательство. 2023. № 12 (161). С. 849-853. DOI: https://doi.org/10.34925/EIP.2023.161.12.165

12. Сорокина О.Г., Полякова И.А., Шпак Т.И. Оценка адаптационных процессов в организации: подходы и индикаторы эффективности // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 5(55). С. 629-631. URL: https://elibrary.ru/udimlm

13. Шестопалова И.С. Классификация адаптации персонала: основные определения и особенности // Интернаука. 2023. № 4-2 (274). С. 44-46. URL: https://elibrary.ru/qohbkk

14. Шобонов Н.А. Совершенствование процесса адаптации персонала в организации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. № 7(139). С. 243-249. DOI: https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.07.03.027

15. Юссуф А.А., Кавтарадзе К.Г. Адаптация персонала в современных условиях: проблемы и решения // Инновации и инвестиции. 2025. № 5. С. 176-180. URL: https://elibrary.ru/alcahv

References:

1. Bobrovskaya, E. V. (2021). Adaptation as an important stage in the development of a new employee. *Economic Research and Development*, *6,* 32–39. (In Russian). https://elibrary.ru/oyzkdw

2. Bykova, K. A. (2021). Personnel adaptation issues. *Humanities Scientific Journal*, 3, 60–63. (In Russian). https://elibrary.ru/chyycs

3. Galimova, A. Sh., Nemychkina, V. V., & Danilko, E. M. (2025). Methods of employee adaptation and motivation in the context of economic digitalization. *Vector of Economics*, *4,* 58–66. (In Russian). https://elibrary.ru/dolcvc

4. Gorev, A. V., & Tonkikh, N. V. (2026). Innovative personnel management processes in modern economic conditions. *Current Issues of the Modern Economy*, *1,* 16–21. (In Russian). https://doi.org/10.34755/IROK.2026.54.60.001

5. Ishunin, K. A. (2025). Personnel adaptation as a tool for reducing staff turnover in a highly competitive environment. *Economic Bulletin of the ICS RAS*, *3,* 16–19. (In Russian). https://elibrary.ru/tsouzc

6. Lapshin, S. V. (2024). Improving personnel motivation systems at industrial enterprises in the era of digitalization. *Journal of Applied Research*, *10,* 26–31. (In Russian). https://doi.org/10.47576/2949-1878.2024.10.10.003

7. Malysheva, E. S. (2026). Adaptation of production personnel as a condition for increasing work efficiency. *Humanitarian Scientific Journal*, *2-1,* 237–246. (In Russian). https://www.elibrary.ru/jxgncy

8. Pomortsev, A. V., & Santalova, M. S. (2025). Corporate training system as a factor in personnel development. *Bulletin of the Academy of Management and Production*, *5,* 668–673. (In Russian). https://elibrary.ru/tkwchm

9. Samarokova, I. V. (2022). Issues of labor adaptation in an organization. *Economics and Entrepreneurship*, 10, 1326–1329. (In Russian). https://doi.org/10.34925/EIP.2022.147.10.265

10. Safina, A. I. (2019). Competitor analysis. *Forum of Young Scientists*, *8,* 291–297. (In Russian). https://elibrary.ru/jmetwu

11. Solodova, A. S., & Volgin, S. I. (2023). HR management: Issues and modern ideas for improvement. *Economics and Entrepreneurship*, *12,* 849–853. (In Russian). https://doi.org/10.34925/EIP.2023.161.12.165

12. Sorokina, O. G., Polyakova, I. A., & Shpak, T. I. (2024). Assessment of adaptation processes in an organization: Approaches and performance indicators. *Natural Science and Humanities Research*, *5,* 629–631. (In Russian). https://elibrary.ru/udimlm

13. Shestopalova, I. S. (2023). Classification of personnel adaptation: Key definitions and features. *Internauka*, *4-2,* 44–46. (In Russian). https://elibrary.ru/qohbkk

14. Shobonov, N. A. (2023). Improving the personnel adaptation process in an organization. *Economics and Management: Problems, Solutions*, *7,* 243–249. (In Russian). https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.07.03.027

15. Yussuf, A. A., & Kavtaradze, K. G. (2025). Personnel adaptation in modern conditions: Problems and solutions. *Innovations and Investments*, *5,* 176–180. (In Russian). https://elibrary.ru/alcahv

Submitted: 20 August 2026 Accepted: 20 September 2026 Published: 21 September 2026