

Т.Р. Зеленина

ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ КАК ФАКТОР УСПЕШНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье рассматривается степень влияния организационных факторов на качество адаптации новых сотрудников. Правильно организованный процесс адаптации способствует быстрому приспособлению к работе, а также значительно снижает издержки организации на поиск, отбор и наем персонала. Раскрыты характеристики лиц с высокой и низкой степенью адаптации к работе, исследованы факторы, влияющие на степень адаптации, роль наставников и коммуникационные инструменты, способствующие включению работников в рабочую и социальную среду организации.

Ключевые слова: профессиональная адаптация, наставники, коммуникационные инструменты, респонденты, рабочая среда, профессиональные обязанности.

T.R. Zelenina

PURPOSEFUL MANAGERIAL IMPACT AS A FACTOR OF SUCCESS IN THE PROFESSIONAL ADAPTATION OF NEW EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION

Abstract. The article examines the influence of organizational factors on the quality of new employees' professional adaptation. A well-organized adaptation process promotes rapid adaptation to work and also significantly reduces the organization's costs for recruitment, selecting and hiring. The article reveals the characteristics of workers with high and low degree of adaptation to work, considers the factors influencing the degree of adaptation, analyzes the role of mentors and communication tools that contribute to the inclusion of employees in the working and social environment of the organization.

Keywords: professional adaptation, mentors, communication tools, respondents, work environment, professional responsibilities.

Начало новой работы – это достаточно напряженный период в жизни человека, связанный с высоким уровнем стресса из-за того, что приходится усваивать новые для себя нормы и правила поведения в совершенно новой, незнакомой среде. Правильно организованный процесс адаптации вновь нанятого сотрудника важен как для него самого, так и для компании, в которой он начнет работать. Новичок должен

адаптироваться к новой роли, задачам на рабочем месте, членам команды и руководству. Правильное осуществление процесса адаптации определяет эффективность последующей деятельности на рабочем месте, а его отсутствие может привести к нежелательным последствиям как для сотрудника, так и для организации. Исследования показали, что «от 15 % до 29% увольнялись по собственному желанию в первые месяцы

Зеленина Татьяна Ростиславна

кандидат социологических наук, доцент кафедры менеджмента, Российский новый университет, Москва. Сфера научных интересов: управленческая деятельность, современный маркетинг, управление коммуникациями. Автор более 50 опубликованных научных работ. SPIN-код: 7920-6689, AuthorID: 650894. Электронный адрес: zelenina59@yandex.ru

после трудоустройства»¹. Организация в этом случае вынуждена нести дополнительные расходы по поиску, отбору и найму персонала. Поэтому подготовка сотрудника к выполнению профессиональных обязанностей должна быть сознательно спланирована и осуществляться на основе применения различных методов адаптации на рабочем месте.

Актуальность изучения адаптации персонала обусловлена необходимостью формирования инструментов, которые помогут работнику безболезненно включиться в рабочий процесс, а организации – найти нужного специалиста.

Цель данного исследования заключается в выявлении наиболее действенных механизмов, способствующих освоению новыми сотрудниками правил поведения и профессиональных приемов.

Задачи исследования:

- рассмотреть различные методы и инструменты, используемые в процессе профессиональной адаптации сотрудников;
- выполнить анкетный опрос респондентов по титульной проблематике с целью выявить мнения начинающих работников о позитивных и негативных факторах профессиональной адаптации на предприятиях;

- предложить критерии оценки успешности профессиональной адаптации работников.

Объектом исследования является адаптация новых сотрудников в рабочей среде организации.

Предмет исследования – инструменты адаптации и степень их воздействия на процесс включения работников в рабочий процесс и коллектив организации.

Решение поставленных задач осуществлялось на основе применения общенаучных методов: анализ (разложение объекта исследования на составные части), синтез (соединение отдельных сторон, частей объекта исследования в единое целое), индукция (движение познания от фактов, отдельных случаев к общему положению), дедукция (выведение единичного, частного из какого-либо общего положения). Из специальных методов исследования использовался социологический опрос (анкетная вариация), вопросы которого касались процесса адаптации нового сотрудника на рабочем месте.

В эмпирической части рассматриваются инструменты адаптации, которые организации используют для оказания поддержки сотрудникам в процессе вступления в дол-

¹ Белан О. Как адаптировать новых сотрудников в компании и сократить расходы на подбор персонала // Медиа Нетологии. 2023. 16 октября. URL: <https://netology.ru/blog/10-2021-adaptatsiya-sotrudnikov> (дата обращения 12.10.2024).

Целенаправленное управленческое воздействие как фактор успешности профессиональной адаптации новых сотрудников в организации

жность, также рассматривается уровень их эффективности в адаптации к работе в отдельных аспектах функционирования организации. В качестве инструмента исследования был использован опросник. В анкету «Моя работа», которую заполняли опрошенные, были включены вопросы, касающиеся хода процесса их адаптации на рабочем месте.

Адаптация персонала – это процесс привыкания к новым условиям, который «сотрудник проходит с момента найма на должность до полной интеграции в коллектив и рабочую среду»¹.

Высокая степень адаптации сотрудников означает, что человек активно включился в рабочий процесс и социальную среду организации, усвоил нормы, правила внутреннего распорядка, и воспринимает цели и ценности организации как свои собственные. Низкая степень адаптации означает, что человек частично приспособился к некоторым аспектам рабочей среды или не смог приспособиться к ним вовсе.

Правильно реализованный процесс адаптации должен позволить сотруднику лучше узнать организацию в различных ее аспектах: ее цели, структуру, правила, процедуры, преобладающие привычки, принципы системы мотивации, возможность карьерного роста. Вновь принятому работнику заблаговременно должен быть выслан пакет документов по электронной почте, сформирован план адаптации, подготовлено рабочее место, распланированы все необходимые встречи и знакомство с коллективом².

Адаптация – это процесс, характеризующийся сложностью и многомерностью, успех которого определяется двумя сторонами – как работником, так и организацией. На практике существует несколько подходов к адаптационным мероприятиям со стороны организации. Организации, которые оставляют вновь нанятого сотрудника без поддержки, предполагая, что он самостоятельно приспособится к предъявляемым к нему требованиям, используют так называемую спонтанную адаптацию. Они налагают на сотрудника обязанность самостоятельно приобретать знания о ходе работы, обычаях и поведении в организации.

Организации, которые сознательно управляют процессом адаптации, реализуют целевые (организованные) программы адаптации. Такой подход к процессу адаптации имеет множество преимуществ: меньший риск того, что сотрудник покинет организацию, большее чувство безопасности, способствующее укреплению связи сотрудника с компанией и его приверженности работе, более быстрое освоение сотрудником новой профессиональной роли и более короткий по продолжительности процесс адаптации.

Подготовка нового сотрудника к выполнению своих обязанностей может осуществляться с использованием различных методов и форм профессиональной адаптации на рабочем месте, может носить институциональный характер или быть индивидуальной. При институциональном подходе процесс внедрения осуществляется по принципу «сверху вниз» и основыв-

¹ Адаптация сотрудников в организации: функции, принципы и методы // Блог iSpring. 2023. 20 декабря. URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/adaptaciya-sotrudnikov-v-organizacii> (дата обращения 12.10.2024).

² 5 этапов адаптации персонала: организация процесса и сроки // Блог iSpring. 2024. 28 февраля. <https://www.ispring.ru/elearning-insights/5-etapov-adaptacii> (дата обращения 14.10.2024).

вается на известных схемах и правилах, то есть предполагает использование институциональных инструментов для управления этим процессом [1].

В случае индивидуального подхода процесс внедрения характеризуется более свободными правилами и планом обучения, однако его реализация требует гибкости, учета личных особенностей, профессионального опыта и потребностей каждого нового сотрудника¹. Это поможет создать комфортные условия для его работы и быстрее интегрировать его в коллектив.

Стоит подчеркнуть, что при обоих подходах процесс включения должен сопровождаться информацией о правилах, процедурах и стандартах, доступной для вновь нанятого сотрудника

В современном конкурентном мире организации, нацеленные на успех, должны ориентироваться на использование методов и инструментов, позволяющих быстро и умело использовать информацию, полезную для выстраивания эффективного карьерного роста [2]. Так, в настоящее время хорошо зарекомендовали себя следующие методы адаптации:

- шедоунг (Job Shadowing): «стажёр сопровождает в рабочих делах опытного коллегу, можно сказать, становится его тенью» [3];
- баддинг (Buddying): «новому сотруднику помогает адаптироваться его коллега – бадди, который даёт вводную информацию об особенностях работы» [4];
- Welcome-тренинг: вводный курс для новых сотрудников, в котором компания приветствует новичков и рассказывает о себе [5].

Содержание данных методов похоже на традиционное наставничество, однако в них в наибольшей степени используется индивидуальный подход к адаптации новичков в незнакомой среде.

Применяются также инновационные методы адаптации, одним из которых является геймификация, то есть «применение игровых подходов и процесса для вовлечения людей и решения различных задач, в том числе для адаптации персонала, развития сотрудников, управления карьерой и т. д.» [6].

В процессе адаптации важно получить обратную связь от нового сотрудника, реализуемую в ходе адаптационной беседы, которая должна проводиться регулярно в течение всего периода вхождения нового сотрудника в рабочую среду².

В результате правильно проведенного процесса адаптации сотрудник может полностью адаптироваться к новым условиям труда. Это означает, что он добился полной эффективности в выполнении задач, которые ему понятны и соответствуют его компетенциям, большей вовлеченности в выполнение возложенных на него обязанностей, получая при этом чувство удовлетворения и профессиональной пригодности от своей работы. Дезадаптация приводит к негативным последствиям в виде отсутствия как удовлетворенности работой, так и полезности в организации.

В проведенном нами эмпирическом исследовании анализируются инструменты адаптации, которые организации используют для оказания поддержки сотрудникам в процессе вступления в должность. Также рассматривается уровень эффектив-

¹ Принципы адаптации сотрудников // SKYPRO. 2024. URL: <https://sky.pro/wiki/profession/principy-adaptacii-sotrudnikov/> (дата обращения 14.10.2024).

² 7 методов адаптации персонала в организации – тренды 2024 года // Блог iSpring. 2024. 6 февраля. URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/metodi-adaptacii-personala> (дата обращения 12.10.2024).

Целенаправленное управленческое воздействие как фактор успешности профессиональной адаптации новых сотрудников в организации

ности их адаптации к работе в отдельных аспектах функционирования организации. Исследование проводилось методом письменного опроса (анкетирования) респондентов с 15 сентября 2023 года по 27 мая 2024 года силами студентов Российского нового университета.

При проведении исследования использовался метод сплошной выборки, были опрошены 224 человека, из них 56 человек – работающие студенты, 168 человек – сотрудники организаций, окончившие вузы один-два года назад и опрошенные студентами по месту их работы, а также работающие студенты РосНОУ, обучающиеся в других институтах университета и других вузах Москвы.

Анкетирование проводили студенты, обучающиеся в Институте бизнес-технологий по направлениям подготовки «Менеджмент», «Реклама и связи с общественностью», а также в Институте экономики, управления и финансов по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление».

В качестве рабочего инструмента использовалась анкета «Моя работа», которая разрабатывалась на практических занятиях студентов в рамках изучения дисциплин «Социология управления», «Методы научного исследования», «Онлайн-исследования в области коммуникаций». В качестве основы для формирования анкет были использованы учебные и методические материалы [7], данные различных интернет-источников¹, а также личные разработки (предложения) студентов.

От работающих студентов и недавних выпускников было получено около 200 правильно заполненных анкет, из них

24 анкеты оказались непригодными, так как респонденты некорректно отвечали на вопросы.

Опрос проводился для выявления тех адаптационных мероприятий, которые применялись в организациях, в которых лица, участвовавшие в исследовании, нашли работу. Автор осознает ограниченность исследования, представленного в данной статье, поскольку оно было проведено на небольшой группе респондентов, и полученные результаты не являются универсальными. Они являются лишь отправной точкой для дальнейших и более широких исследований на репрезентативной выборке.

Для получения более значимых результатов исследования необходимо будет расширить набор исследовательских инструментов и увеличить выборку, включив в нее студентов из других университетов и городов.

В Таблице 1 представлены характеристики работников, принимавших участие в опросе.

На основе полученных данных можно выявить взаимосвязь между полом и адаптацией к работе. В группе людей с высокой степенью адаптации мужчин меньше, чем женщин, а в группе с низкой степенью адаптации женщин меньше. Также была обнаружена связь между адаптацией и возникновением проблем с трудоустройством в сравниваемых группах. Среди адаптировавшихся в высокой степени, значительно больше тех, у кого не было проблем с поиском работы. В то же время среди тех, кто плохо адаптирован к работе в организации, значительно больше тех, кто заявил о проблемах с поиском работы.

¹ Каталог готовых анкет, раздел «Управление персоналом» // SimPoll. URL: <https://simpoll.ru/templates> (дата обращения 12.10.2024).

Характеристики работников, адаптированных к работе в высокой и низкой степени

Критерии анализа		Результаты профессиональной адаптации, чел.	
		высокая степень адаптации	низкая степень адаптации
Всего адаптированных		101	99
Пол	Женский	64	49
	Мужской	37	50
Образование	Профессионально-техническое	12	12
	Среднее	35	35
	Высшее	54	52
Сложности поиска работы и трудоустройства	Да	13	85
	Нет	88	14
Штатная численность сотрудников в организации	До 50	24	61
	50–100	54	15
	100–250	10	13
	Более 250	13	10

Источник: таблицы 1–5 составлены автором.

Группы с высокой и низкой степенью адаптации различаются по характеристикам, касающимся размера организации, а именно значительно большее количество работников с высокой степенью адаптации работают в организациях с численностью персонала от 50 до 100 человек, в то время как те, кто характеризуется низкой степенью адаптации, работают в организациях с численностью персонала до 50 человек.

Полученные результаты показывают, что максимальная информированность работников об объеме их обязанностей и ожиданиях работодателя прямо коррелирует с эффективностью адаптационного процесса. Особо способствует этому информация:

- о задачах, стоящих перед работником, предъявляемых требованиях, сферах ответственности;
- об оснащённости рабочих мест;
- о вариантах позиционирования нового сотрудника при знакомстве с коллегами;
- об организации рабочего времени;
- о нематериальной мотивации труда.

Остальные приведенные в таблице информационные факторы индифферентны для эффективной адаптации. Также существуют значительные различия в других аспектах предоставленной информации. Группы, адаптированные в высокой и низкой степени, различаются по следующим аспектам: трудности, которые могут возникнуть при выполнении задач, и способы их преодоления, выполняемые функции и объем задач, выполняемых коллегами, организация рабочего времени, оснащённость рабочего места.

Эффективное осуществление процесса адаптации в значительной мере зависит от непосредственного руководителя или назначенного наставника, ответственного за адаптацию новых сотрудников. Его роль заключается в ознакомлении вновь принятых на работу сотрудников с работой, предоставлении им информации и объяснений в устной форме. Руководитель должен стремиться вызвать у нового сотрудника интерес к деятельности организации и характеру работы на данном рабочем месте.

Целенаправленное управленческое воздействие как фактор успешности профессиональной адаптации новых сотрудников в организации

Таблица 2

Сравнение сотрудников, адаптированных в высокой и низкой степени, с позиции предоставленной информации об организации

Содержание информации	Результаты профессиональной адаптации, %	
	высокая степень адаптации	низкая степень адаптации
Детальное информирование о задачах (с указанием причин), стоящих перед работником, ознакомление с требованиями и инструкциями, определение сферы ответственности	73	27
Информирование о трудностях, возникающих при выполнении поставленных задач, и способах их предотвращения	58	42
Оснащённость рабочих мест	67	33
Варианты позиционирования нового сотрудника при знакомстве с коллегами	72	28
Информация о деятельности организации: положение на рынке, клиенты, партнеры, подрядчики	51	49
Принципы оплаты труда (график оплаты труда, премии, надбавки, вычеты, возмещение расходов)	49	51
Организация рабочего времени (рабочее время, перерывы, нерабочие дни, сверхурочная работа, праздничные дни)	61	39
Мотивационные факторы нематериального характера – программа развития сотрудников	63	37
Социальное обеспечение работника (медицинское обслуживание, пенсионная система, страхование, профсоюзы, юридические консультации)	49	51

Мнения новых сотрудников о руководителе представлены в Таблице 3.

Анализ данных опроса, приведенных в Таблице 3, показывает, что наибольший адаптационный эффект возникает, когда процессом руководят опытные сотрудники, наименьший – коллеги по работе, сотрудники и руководители других подразделений. Отсутствие руководителя низводит процесс адаптации к нулевому результату.

Продолжительность периода адаптации сотрудника к рабочему месту строго не определена. Она зависит от политики организации в этой области и личных особенностей вновь принятого на работу человека. Разнообразие факторов, влияющих на продолжительность процесса адаптации, означает, что он может длиться до года. В большинстве компаний после завершения этапа

адаптации проводится оценка сотрудника и принимается решение о его дальнейшем трудоустройстве. Анализ выводов по этому вопросу представлен в Таблице 4.

При условии объединения усилий нового сотрудника и руководителя процесса адаптации оптимальной длительностью процесса адаптации можно считать один месяц. Успешная адаптация более чем у половины новых работников заняла от двух недель до двух месяцев.

Достаточно успешные результаты демонстрирует спонтанная адаптация, при которой организация оставляет вновь нанятого сотрудника без поддержки, предполагая, что он будет адаптироваться к предъявляемым к нему требованиям независимо. Это обязывает работника самостоятельно приобретать знания

Таблица 3

Результаты профессиональной адаптации в зависимости от соподчиненности работника и руководителя (наставника) адаптационного процесса

Лицо, выступающее в качестве руководителя (наставника)	Результаты профессиональной адаптации				Суммарное количество респондентов, высказавших свое мнение
	высокая степень		низкая степень		
	количество чел.	доля, %	количество чел.	доля, %	
Опытный сотрудник	68	86,1	11	13,9	79
Непосредственный руководитель	18	64,3	10	35,7	28
Сотрудники и руководители других подразделений	9	52,9	8	47,1	17
Коллега по работе	4	14,3	24	85,7	28
Нет руководителя	1	2,1	47	97,9	48
Итого по результатам адаптации	101	50,5	99	49,5	200

Таблица 4

Продолжительность адаптационного периода

Продолжительность процесса адаптации	Результаты профессиональной адаптации				Суммарное количество респондентов, высказавших свое мнение
	с высокой степенью адаптации		с низкой степенью адаптации		
	количество чел.	доля, %	количество чел.	доля, %	
1 неделя	2	33,3	4	66,7	6
2 недели	10	58,8	7	41,2	17
1 месяц	35	87,5	5	12,5	40
2 месяца	24	64,9	13	35,1	37
6 месяцев	13	48,1	14	51,9	27
10 месяцев	7	28,00	18	72,00	25
1 год	2	7,7	24	93,3	26
Более 1 года	3	18,8	13	81,2	16
Спонтанная адаптация	5	83,3	1	16,7	6
Итого по уровню адаптации	101		99		200

о рабочей среде, нормах, обычаях и ценностях, существующих в организации. При спонтанной адаптации она может длиться до полутора лет, поэтому такой вариант адаптации специально оговаривается при найме работника при наличии у администрации предприятия уверенности в том, что

работник справится со своими обязанностями на новом рабочем месте.

Результаты, достигнутые в процессе адаптации, в значительной степени зависят от уровня коммуникации в организации. Правильное функционирование системы внутренних коммуникаций может дать

Целенаправленное управленческое воздействие как фактор успешности профессиональной адаптации новых сотрудников в организации

положительные результаты. Решения, используемые компаниями, приведены в Таблице 5.

На основании данных Таблицы 5 можно сделать вывод, что существует взаимосвязь между применяемыми организацией коммуникационными инструментами и уровнем адаптации нового сотрудника. Коммуникационная поддержка облегчает его включение в деловую среду. У вновь принятых сотрудников получили признание такие инструменты, как начальное и дополнительное обучение, интеграционные поездки (совместные корпоративные мероприятия за пределами организации) и профессиональные стажировки.

Итак, исследование показало, что на успешность профессиональной адаптации новых сотрудников существенное воздействие оказывают управленческие мероприятия, направленные на всесто-

ронную помощь новому работнику в овладении им системой профессиональных знаний и навыков, специфичных для данной компании. При успешной профессиональной адаптации завершается активный процесс включения личности в профессиональную деятельность с учетом ее особенностей на конкретном рабочем месте, приспособление к новому социальному окружению, трудовому коллективу, условиям труда. Таким образом, успешная профессиональная адаптация работников оказывает существенное воздействие как на эффективность деятельности организаций, так и на карьерный рост сотрудников. Анализ показал, что внедрение передовых формализованных управленческих процедур, современных методов и средств в ходе осуществления профессиональной адаптации сотрудников является эффективным средством процесса подбора персонала.

Таблица 5

Коммуникационные инструменты, используемые в процессе адаптации

Виды внутренних коммуникаций в организации	Результаты профессиональной адаптации				Суммарное количество респондентов, высказавших свое мнение
	с высокой степенью адаптации		с низкой степенью адаптации		
	количество чел.	доля, %	количество чел.	доля, %	
Корпоративная интернет-платформа для целей адаптации	5	71,4	2	28,6	7
Приветственное письмо (телефонный звонок) от руководителя подразделения	3	27,3	8	72,7	11
Личные встречи с руководителем подразделения	12	75,0	4	25,0	16
Электронная информация о новом сотруднике в корпоративной сети	9	69,2	4	30,8	13
Интеграционные мероприятия	29	50,9	28	49,1	57
Обучение (начальное, дополнительное, без отрыва от производства)	31	51,7	29	48,3	60
Информация о профессиональных стажировках	12	33,3	24	66,7	36
Итого по уровню адаптации	101		99		200

Для реализации процесса адаптации на рабочем месте используются различные методы и инструменты. К инновационному подходу в области повышения эффективности профессиональной адаптации следует отнести грамотно выстроенные различные модификации социологических исследований. В данной статье представлено эмпирическое исследование, базировавшееся на анкетном опросе, который позволил выявить мнение начинающих работников (в нашем случае – работающих студентов) о позитивных и негативных факторах, влияющих на процесс профессиональной адаптации. Получены объективные резуль-

таты по критериям: «половые различия работников, адаптированных в высокой и низкой степени»; «образование»; «трудоустройство»; «информационная обеспеченность»; «руководство адаптацией»; «длительность адаптационного периода»; «виды внутренних коммуникаций». Полученные результаты будут способствовать повышению эффективности управления процессом профессиональной адаптации. Достигнута основная цель исследования: научно обоснована значимость целенаправленного управленческого воздействия на успешность профессиональной адаптации новых сотрудников в организации.

Литература

1. *Истратий А.Ю., Козлова Е.Г.* Управление адаптацией персонала организации: институциональный подход // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2017. № 2. С. 99–105. EDN YSDYTV. DOI: 10.18384/2310-6646-2017-2-99-105
2. *Caldwell K., Peters R.* Adaptation of New Employees – Psychological Contracts and Ethical Perspectives // Journal of Management Development. 2018. Vol. 37. No. 1. Pp. 27–39. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
3. *Rony Z., Lubis F.M., Rizkyta A.* Job Shadowing as One of the Effective Activities in the Promotion Process Creates Quality Managers // International Journal of Recent Technology and Engineering. 2019. Vol. 8. No. 2S. P. 388–396. URL: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i2S/B10570782S19.pdf> (дата обращения: 12.09.2024).
4. *Nigah N., Davis A.J., Hurrell S.A.* The Impact of Buddying on Psychological Capital and Work Engagement: An Empirical Study of Socialization in the Professional Services Sector // Thunderbird International Business Review. 2012. Vol. 54. No. 6. P. 891–905. DOI: <https://doi.org/10.1002/tie.21510>
5. *Шамардина М.В., Лужбина Н.А.* Тренинг «Welcome» как условие мотивации и адаптации нового сотрудника на рабочем месте // Вестник психологии и педагогики Алтайского государственного университета. 2022. № 2. С. 124–134. EDN LMNWSG. URL: <http://brrpasu.ru/article/view/11576> (дата обращения: 12.09.2024).
6. *Мурадова Н., Тихонов А.И., Коновалова В.Г.* Геймификация в адаптации персонала // Московский экономический журнал. 2019. № 7. С. 494–502. EDN ZYINID. DOI: 10.24411/2413-046X-2019-17022
7. Методика разработки анкеты прикладного социального исследования : методические рекомендации / Сост. Е.Г. Черникова. Челябинск : Изд-во Южно-Урал. гос. гуман.-пед. ун-та, 2021. 34 с. EDN BYLYGU.

References

8. Istratiy A.Yu., Kozlova E.G. (2017). Managing staff adaptation: Institutional approach. *Bulletin of the State University of Education*. No. 2. Pp. 99–105. DOI: 10.18384/2310-6646-2017-2-99-105 (In Russian).
9. Caldwell K., Peters R. (2018). Adaptation of New Employees – Psychological Contracts and Ethical Perspectives. *Journal of Management Development*. Vol. 37. No. 1. Pp. 27–39. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
10. Rony Z., Lubis F. M., Rizkyta A. (2019). Job Shadowing as One of the Effective Activities in the Promotion Process Creates Quality Managers. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. Vol. 8. No. 2S. Pp. 388–396. URL: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i2S/B10570782S19.pdf> (accessed 12.09.2024).
11. Nigah N., Davis A.J., Hurrell S.A. (2012) The Impact of Buddying on Psychological Capital and Work Engagement: An Empirical Study of Socialization in the Professional Services Sector. *Thunderbird International Business Review*. Vol. 54. No. 6. Pp. 891–905. DOI: <https://doi.org/10.1002/tie.21510>
12. Shamardina M.V., Luzhbina N.A. (2022) Welcome Training as a condition for motivation and adaptation of a new employee in the workplace. *Bulletin of Psychology and Pedagogy of Altai State University*. Vol. 4. № 2. Pp. 124–134. URL: <http://bppsasu.ru/article/view/11576> (accessed 12.09.2024).
13. Muradova N., Tikhonov A.I., Konovalova V.G. (2019). Gamification in personnel adaptation. *Moscow Economic Journal*. No. 7. Pp. 494–502. DOI: 10.24411/2413-046X-2019-17022 (In Russian).
14. Chernikova E.G. (2021) *Metodika razrabotki ankety prikladnogo sotsial'nogo issledovaniya* [Methodology for the development of the questionnaire of applied social research] : Methodological recommendations. Chelyabinsk : South Ural State Humanitarian University Publ. 34 p. (In Russian).