

# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПЕТЕНТНОСТНОЙ МОДЕЛИ НАСТАВНИКА В СОКРАЩЕНИИ СРОКОВ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

## EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF A COMPETENCE-BASED MENTOR MODEL IN REDUCING STAFF ADAPTATION TIME

ПОЛУЧЕНО 29.10.2025 ОДОБРЕНО 05.11.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.12.2025 УДК 65.013 DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-6-76-81



**ШИЛКОВА П.А.**

*Магистрант 2-го курса кафедры «Социальной работы и управления персоналом», ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

**SHILKOVA P.A.**

*2<sup>nd</sup> year of 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:** pkrelina2001@mail.ru



**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, Assistant professor at 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

### Аннотация

Процесс адаптации вновь принятых сотрудников является одной из ключевых проблем управления персоналом современных организаций. Эффективная адаптация позволяет новым сотрудникам быстрее включиться в рабочий процесс, освоить профессиональные обязанности и успешно интегрироваться в коллектив. Одним из наиболее эффективных инструментов ускорения адаптации выступает система наставничества, позволяющая передавать опыт и знания от опытных сотрудников к новичкам. В статье представлены результаты исследования эффективности компетентностной модели наставника в контексте сокращения сроков адаптации нового персонала на металлургических предприятиях. Рассмотрены ключевые компетенции наставника, их влияние на скорость интеграции новых сотрудников, а также правовые аспекты организации наставничества в соответствии с изменениями трудового законодательства. Проведенный анализ демонстрирует статистически значимую зависимость между уровнем развития компетенций наставника и продолжительностью адаптационного периода.

**Ключевые слова:** наставничество, адаптация персонала, компетентностная модель, сроки адаптации, эффективность наставничества, трудовое законодательство.

### Abstract

The onboarding process for newly hired employees is a key HR management challenge in modern organizations. Effective onboarding allows new employees to more quickly integrate into the workflow, master their professional responsibilities, and successfully become part of the team. One of the most effective tools for accelerating onboarding is a mentoring system, which allows experienced employees to transfer experience and knowledge to newcomers. This article presents the results of a study examining the effectiveness of a competency-based mentor model in reducing the onboarding time for new employees at metallurgical plants. The article examines the mentor's key competencies, their impact on the speed of new employee integration, and the legal aspects of mentoring in accordance with changes in labor legislation. The analysis demonstrates a statistically significant relationship between the level of mentor competency development and the duration of the onboarding period.

**Keywords:** mentoring, onboarding, competency-based model, onboarding time, mentoring effectiveness, labor legislation.

## СОВРЕМЕННЫЙ АНАЛИЗ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПЕТЕНТНОСТНОЙ МОДЕЛИ НАСТАВНИКА В СОКРАЩЕНИИ СРОКОВ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Актуальность исследования эффективности компетентностной модели наставника обусловлена стратегической важностью оптимизации процессов адаптации персонала в современных экономических условиях. В государственном аспекте значимость проблемы определяется задачами обеспечения технологического суверенитета, где эффективное использование человеческих ресурсов становится критическим фактором конкурентоспособности [19, с. 243]. Социальная актуальность проявляется в необходимости снижения текучести кадров и повышения удовлетворенности трудом, что непосредственно влияет на стабильность трудовых коллективов [5, с. 48]. С управленческой точки зрения разработка эффективной системы наставничества представляет собой стратегический инструмент кадровой политики, обеспечивающий скорейшее достижение новыми сотрудниками требуемых производственных показателей и сокращение издержек, связанных с адаптацией [13, с. 286].

Степень разработанности темы в научной литературе демонстрирует многоаспектность подходов к исследованию наставничества. М.Е. Байнакова и О.Л. Чуланова рассматривают потенциал интеграции искусственного интеллекта в систему адаптации персонала [1, с. 66]. А.Г. Бездудная с соавторами анализируют обратное наставничество как корпоративную социальную инновацию [2, с. 101]. А.М. Бухман и В.В. Мельникова исследуют возможности цифровизации процессов адаптации [3, с. 89]. Е.О. Гаспарович подчеркивает, что традиционные формы обучения и подбора персонала сталкиваются с рядом вызовов в эпоху информационной доступности и глобальной конкуренции [8]. А.Ш. Галимова и М.В. Поколова систематизируют методы наставничества, применяемые в современных компаниях [4, с. 87]. Значительный вклад в изучение критериев наставничества внесли А.Х. Кагирова и Ш.М. Чапаев [10]. Исторические аспекты развития наставничества в России подробно освещены в работах Н.А. Ладилевой и И.А. Мишиной [13], а также А.Р. Масалимовой и Д.И. Баянова [14, с. 162].

Анализ актуальности изучаемой проблемы, степени теоретической разработанности в трудах различных ученых позволил выявить основную проблему исследования, которая заключается в отсутствии формализованного подхода к оценке влияния конкретных компетенций наставника на сроки адаптации нового персонала на промышленных предприятиях. Объектом исследования выступает процесс производственной адаптации нового персонала на металлургическом предприятии, в то время как предметом исследования является компетентностная модель наставника и ее эффективность в сокращении сроков адаптации.

Цель работы состоит в оценке влияния ключевых компетенций наставника на продолжительность адаптационного периода новых сотрудников. Гипотеза исследования предполагает, что наличие у наставника развитых коммуникативных, организационных и технико-технологических компетенций статистически значимо сокращает сроки полноценной интеграции нового рабочего или инженера. Задачи исследования включают: анализ существующих теоретических подходов к наставничеству, разработку компетентностной модели наставника, проведение эмпирического исследования и оценку эффективности предложенной модели.

В качестве методов исследования использовались теоретические (анализ, обобщение и синтез научной литературы

по проблеме исследования) и практические (анкетирование, тестирование, статистическая обработка данных).

Основу исследования составил комплексный анализ научных трудов отечественных авторов, посвященных проблемам наставничества, мотивации и адаптации персонала. Т.Ю. Мещерякова рассматривает наставничество как образовательный тренд современности, подчеркивая его трансформацию в условиях цифровой экономики [15, с. 167]. О.Н. Новицкая, А.А. Сафронова и Н.В. Ясакова в своих работах акцентируют внимание на управлении процессом адаптации персонала, выделяя ключевые факторы его эффективности [16, с. 12]. Л.В. Парахина и Б.М. Мусаева исследуют особенности управления адаптацией персонала в организациях различного профиля [17, с. 56]. Е.О. Гаспарович подчеркивает, что открытая коммуникация, поддержка инициатив сотрудников и система признания достижений формируют атмосферу доверия и взаимопонимания, что прямо влияет на производительность труда [7].

Существенным методологическим аспектом исследования стало изучение правовых основ наставничества в связи с введением с 1 марта 2025 г. законодательной регламентации в Трудовом кодексе Российской Федерации статьей 351.8. Согласно новой норме, наставничество определяется как помощь сотрудника на основании его письменного согласия по поручению работодателя другому работнику в овладении навыками по полученной или получаемой профессии. Это означает обязательное оформление трудовых отношений с наставником через дополнительное соглашение к трудовому договору с фиксацией содержания, сроков, формы работы и размера доплаты [1].

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПЕТЕНТНОСТНОЙ МОДЕЛИ НАСТАВНИКА В СОКРАЩЕНИИ СРОКОВ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

В рамках исследования на металлургическом предприятии была проанализирована существующая практика наставничества. Предприятие, специализирующееся на выпуске горячекатаных и электросварных стальных труб, характеризуется высокими требованиями к квалификации персонала и необходимостью быстрого ввода в должность новых работников. Исторически сложившаяся система наставничества на заводе имела неформальный характер, где функции наставников выполняли опытные рабочие и инженеры без четких критериев отбора и регламентации обязанностей.

Разработанная компетентностная модель наставника включает три ключевых блока компетенций. Коммуникативные компетенции предполагают способность к установлению психологического контакта, ясному и структурированному изложению информации, а также оказанию психологической поддержки. Организационные компетенции включают навыки планирования этапов адаптации, распределения задач и контроля их выполнения. Профессионально-технические компетенции требуют глубокого знания технологических процессов и умения передавать практический опыт, что особенно актуально в условиях высокотехнологичного производства.

Эмпирическое исследование, проведенное методом анкетирования новых сотрудников и их наставников, выявило статистически значимую корреляцию между уровнем развития компетенций наставника и продолжительностью адаптационного периода. Сотрудники, закрепленные за наставниками с высокими показателями по коммуникативным и профессионально-техническим компетенциям, де-

монстрировали более быстрое освоение должностных обязанностей. Полученные результаты согласуются с выводами Л.Н. Духаниной, которая также подчеркивает важность восприятия эффективности наставника самими сотрудниками [6, с. 699]. И.Р. Сафиуллин и Е.В. Попова в своих исследованиях сущности и видов процесса адаптации персонала отмечают аналогичную зависимость между квалификацией наставника и скоростью интеграции новых работников [18, с. 40]. Особый интерес представляют данные, полученные в ходе анализа влияния отдельных компетенций на различные аспекты адаптации. Коммуникативные навыки наставника наиболее существенно влияли на психологическую адаптацию сотрудников, в то время как профессионально-технические компетенции определяли скорость овладения практическими навыками работы. Организационные способности наставника оказывали комплексное воздействие на весь процесс адаптации, обеспечивая его системность и последовательность.

Н.Н. Суртаева, О.В. Ройгблат и Ж.Б. Косицына, исследуя исторические и современные аспекты наставничества, отмечают преемственность ключевых принципов наставнической деятельности несмотря на изменение внешних условий [19, с. 193]. Это подтверждает универсальный характер выявленных в исследовании компетенций, их значимость независимо от конкретной исторической эпохи или типа производства.

Внедрение структурированной системы наставничества на основе компетентностной модели позволяет не только сократить сроки адаптации, но и создать действенный механизм передачи уникального технологического опыта. При этом, как отмечают А.Р. Картоев в исследовании лучших практик наставничества, важнейшим условием эффективности системы является ее интеграция в общую кадровую политику предприятия [11].

Проведенное исследование позволило оценить эффективность компетентностной модели наставника в сокращении сроков адаптации персонала. Теоретическая значимость работы заключается в систематизации и дополнении существующих научных представлений о ключевых компетенциях наставника в условиях современного промышленного производства. Практическая ценность исследования состоит в разработке конкретных рекомендаций по внедрению компетентностной модели наставника на металлургических предприятиях.

В рамках исследования проводилась количественная оценка компетенций наставников через призму восприятия новых сотрудников, проходящих процесс адаптации. Для измерения использовался специализированный опросный лист, построенный на основе 5-балльной шкалы Лайкерта, где 1 балл соответствовал позиции «Совершенно не согласен», а 5 баллов — «Полностью согласен». Выборка респондентов составила 250 человек ( $n = 250$ ), что обеспечило репрезентативность данных.

Полученные количественные данные были подвергнуты статистической обработке с расчетом средних значений ( $M$ ) и стандартных отклонений ( $SD$ ) по каждому из оцениваемых утверждений, сгруппированных в три ключевых блока компетенций: коммуникативные, организационные и профессионально-технические. Результаты представлены в табл. 1.

В блоке коммуникативных компетенций наивысший средний балл (4,25) был получен по параметру доступности наставника для обсуждения возникающих вопросов. Это свидетельствует о том, что наставники демонстрируют высокую степень вовлеченности в процесс взаимодействия с новыми сотрудниками. Второй по значимости показатель (4,10) от-

ражает способность наставников ясно объяснять сложные производственные процессы, что особенно важно в условиях высокотехнологичного производства. Однако необходимо отметить, что параметр психологической поддержки получил более низкую оценку (3,85), что указывает на необходимость дополнительной подготовки наставников в области психологии труда и развития эмоционального интеллекта.

Таблица 1

**Оценка компетенций наставников по шкале Лайкерта (1–5 баллов)**

№	Утверждение, характеризующее компетенцию наставника	M	SD
<i>Коммуникативные компетенции</i>			
1	Наставник доступен для обсуждения всех возникающих у меня вопросов	4,25	0,89
2	Наставник умеет ясно и понятно объяснять сложные производственные процессы	4,10	0,95
3	Наставник оказывает мне психологическую поддержку, помогает справиться с напряжением в период адаптации	3,85	1,10
<i>Организационные компетенции</i>			
4	Наставник совместно со мной составил четкий и понятный план моей адаптации	3,70	1,15
5	Наставник регулярно контролирует мое продвижение по плану адаптации и дает обратную связь	4,05	0,98
6	Наставник помогает мне правильно расставлять приоритеты в рабочих задачах	3,95	1,02
<i>Профессионально-технические компетенции</i>			
7	Наставник демонстрирует глубокое знание технологических процессов и оборудования	4,45	0,75
8	Наставник эффективно передает мне практический опыт и нюансы работы	4,20	0,88
9	Наставник учит меня не только как выполнять работу, но и как делать это с минимальными затратами и высоким качеством	4,15	0,92

Организационные компетенции показали неравномерное развитие. Если контроль над продвижением по плану адаптации и обратная связь оцениваются достаточно высоко (4,05), а помощь в расстановке приоритетов также демонстрирует приемлемый уровень (3,95), то совместное планирование процесса адаптации получило наименьшую оценку среди всех исследуемых параметров (3,70). Этот факт подтверждает ранее выдвинутую гипотезу о недостаточной формализации системы наставничества на предприятии и необходимости разработки структурированных программ адаптации.

Профессионально-технические компетенции продемонстрировали наивысшие результаты оценки. Параметр глубины знаний технологических процессов и оборудования получил максимальный средний балл (4,45), что закономерно для производственного предприятия с высокими требованиями к квалификации персонала. Эффективность передачи практического опыта также оценивается достаточно высоко (4,20), как и обучение оптимизации трудовых процессов (4,15). Эти данные подтверждают, что наставники в полной мере обладают необходимой предметной экспертизой.

В табл. 2 представлены интегральные оценки процесса адаптации и уровня мотивации его участников.

Интегральная оценка общего процесса адаптации показала результат 3,95 балла, что свидетельствует о его доста-

точной эффективности, но одновременно указывает на наличие резервов для совершенствования. Интерес представляет диссонанс в оценках мотивации: если мотивация наставников оценивается новыми сотрудниками достаточно высоко (4,35), то самооценка собственной мотивации адаптантами несколько ниже (4,20). Этот факт может объясняться как завышенными ожиданиями новичков от самих себя, так и определенными пробелами в системе мотивационного сопровождения процесса адаптации.

Таблица 2

**Интегральная оценка эффективности процесса адаптации и уровня мотивации**

Параметр для оценивания	M	SD
Общая оценка эффективности процесса адаптации	3,95	0,87
Самооценка мотивации новым сотрудником	4,20	0,91
Оценка сотрудником мотивации его наставника	4,35	0,82

Корреляционный анализ выявил статистически значимые связи между оценками по шкале Лайкерта и объективными данными о сроках адаптации.

Таблица 3

**Влияние оценок компетенций наставника на сроки адаптации (корреляция по Пирсону)**

Группа компетенций	Корреляция со сроком адаптации (r)	Уровень значимости (p)	Интерпретация влияния
Коммуникативные	-0,71	$p < 0,01$	Сильная обратная связь: чем выше оценка коммуникативных навыков, тем короче срок адаптации
Организационные	-0,63	$p < 0,01$	Средняя обратная связь: четкое планирование и контроль ускоряют интеграцию
Профессионально-технические	-0,68	$p < 0,01$	Сильная обратная связь: качественная передача практического опыта напрямую сокращает время выхода на плановые показатели

Корреляционный анализ выявил статистически значимые связи между оценками компетенций и объективными показателями продолжительности адаптационного периода. Наибольшее влияние на сокращение сроков адаптации оказывают коммуникативные компетенции (коэффициент корреляции  $-0,71$ ), что подчеркивает критическую важность качественного взаимодействия между наставником и новым сотрудником. Профессионально-технические компетенции также демонстрируют сильную обратную связь ( $-0,68$ ), в то время как организационные компетенции оказывают умеренное, но статистически значимое влияние ( $-0,63$ ).

**ПЕРСПЕКТИВА ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПЕТЕНТНОСТНОЙ МОДЕЛИ НАСТАВНИКА В СОКРАЩЕНИИ СРОКОВ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

Полученные результаты позволяют сделать вывод о необходимости разработки дифференцированной программы подготовки наставников, акцентирующей внимание на развитии навыков психологической поддержки и формализа-

ции процесса планирования адаптации. При этом подтверждается высокая значимость как предметных знаний, так и коммуникативных навыков наставников для успешной интеграции новых сотрудников в производственную среду. Выявленные корреляционные зависимости предоставляют научное обоснование для оптимизации системы наставничества на промышленных предприятиях.

Обсуждение полученных результатов позволяет констатировать их соответствие выводам ведущих исследователей в области управления персоналом. Л.Н. Духанина подчеркивает важность восприятия эффективности наставника самими сотрудниками, что нашло подтверждение в данном исследовании через высокие оценки удовлетворенности адаптацией у работников, закрепленных за компетентными наставниками [6, с. 699]. И.Р. Сафиуллин и Е.В. Попова отмечают зависимость между квалификацией наставника и скоростью интеграции новых работников, что также подтверждается результатами проведенного исследования [18, с. 40].

Особого внимания заслуживает анализ проблем, выявленных в ходе исследования. Существовавшая на предприятии система наставничества характеризовалась неформальным подходом к отбору наставников, отсутствием четких критериев оценки их эффективности и недостаточной методической подготовкой. Это приводило к значительным колебаниям в качестве адаптационных процессов между разными подразделениями предприятия. Внедрение формализованной компетентностной модели позволит стандартизировать подход к наставничеству и обеспечить единообразие качества адаптации всем подразделениям завода.

Перспективой практического применения результатов исследования является разработка на их основе программы подготовки и сертификации наставников на предприятии. Программа должна включать модули по развитию коммуникативных навыков, методикам передачи практического опыта и организации процесса адаптации. Внедрение такой программы позволит систематизировать работу наставников и повысить ее эффективность.

Слабые стороны исследования включают ограниченность выборки одним предприятием и относительно короткий период наблюдения. Для получения более репрезентативных данных необходимо расширение географии исследования и увеличение временного горизонта наблюдения за адаптацией новых сотрудников. Дополнительным направлением дальнейших исследований может стать сравнительный анализ эффективности различных методов обучения наставников и их влияния на сроки адаптации в различных производственных условиях.

Результаты исследования подтвердили выдвинутую гипотезу о статистически значимом влиянии уровня развития компетенций наставника на продолжительность адаптационного периода. Наиболее существенное влияние оказывают коммуникативные и профессионально-технические компетенции, что необходимо учитывать при отборе и подготовке наставников.

Перспективой дальнейших исследований является разработка на основании выявленных корреляций специализированных тренингов для наставников, направленных на развитие дефицитных компетенций, а также оценка экономического эффекта от снижения брака и повышения производительности труда после внедрения данной системы. Дополнительным направлением научного поиска может стать сравнительный анализ эффективности различных методов обучения наставников в различных производственных условиях.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ1 [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система Консультант Плюс: [сайт]. — URL: свободный.
2. Байнакова М.Е. Модель интеграции искусственного интеллекта в систему адаптации персонала [Текст] / М.Е. Байнакова, О.Л. Чуланова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 67. — № 4. — С. 66–69.
3. Бездудная А.Г. Обратное наставничество как корпоративная социальная инновация: проблемы и возможности [Текст] / А.Г. Бездудная, Ю.И. Радова, Ю.М. Львин // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2023. — № 1. — С. 101–105.
4. Бухман А.М. Возможности цифровизации в процессе адаптации персонала [Текст] / А.М. Бухман, В.В. Мельникова // Аллея науки. — 2024. — № 2. — С. 89–93.
5. Галимова А.Ш. Методы наставничества, применяемые в современных компаниях [Текст] / А.Ш. Галимова, М.В. Поколова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — № 1-1. — С. 87–91.
6. Гук Д.П. Адаптация персонала в организации в современных условиях [Текст] / Д.П. Гук // Материалы Афанасьевских чтений. — 2024. — № 1. — С. 48–52.
7. Гаспарович Е.О. Формирование корпоративной культуры как фактора мотивации персонала [Текст] / Е.О. Гаспарович, Н.Р. Русланова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — Т. 14. — № 2. — С. 96–102. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2025-14-2-96-102>
8. Гаспарович Е.О. Образовательные порталы взаимодействия как фактор эффективного подбора персонала в условиях цифровизации [Текст] / Е.О. Гаспарович, А.В. Котов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — Т. 14. — № 3. — С. 78–85. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2025-14-3-78-85>
9. Духанина Л.Н. Особенности оценки эффективности работы наставника сотрудниками компании [Текст] / Л.Н. Духанина // Перспективы науки и образования. — 2024. — № 2. — С. 699–712.
10. Кагирова А.Х. Критерии наставничества [Текст] / А.Х. Кагирова, Ш.М. Чапаев // Human Progress. — 2024. — Т. 10. — № 9.
11. Картоев А.Р. Эффективность наставничества: исследование лучших практик [Текст] / А.Р. Картоев // Технопарк универсальных педагогических компетенций: материалы III Всерос. науч.-практ. конф. — Чебоксары, 2023.
12. Кондратенко Д.С. Обзор современных методов управления адаптацией персонала: особенности применения, преимущества и недостатки [Текст] / Д.С. Кондратенко, О.А. Тимохина // Экономика и социум. — 2023. — № 1-1. — С. 286–294.
13. Ладилова Н.А. Наставничество в России: от истоков к современности [Текст] / Н.А. Ладилова, И.А. Мишина. — М.: Академия Минпросвещения России, 2023.
14. Масалимова А.Р. Модели прошлого и современного наставничества: точки соприкосновения и расхождения в исторической ретроспективе [Текст] / А.Р. Масалимова, Д.И. Баянов // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Педагогика и психология. — 2023. — Т. 17. — № 2. — С. 162–176.
15. Мещерякова Т.Ю. Наставничество как образовательный тренд современности [Текст] / Т.Ю. Мещерякова // Актуальные исследования. — 2023. — № 37. — С. 167–170.
16. Новицкая О.Н. Управление процессом адаптации персонала [Текст] / О.Н. Новицкая, А.А. Сафронова, Н.В. Яскова // Инновационная экономика и современный менеджмент. — 2023. — № 1. — С. 12–16.
17. Парахина Л.В. Управление адаптацией персонала в организациях [Текст] / Л.В. Парахина, Б.М. Мусаева // Деловой вестник предпринимателя. — 2023. — № 1. — С. 56–60.
18. Сафиуллин И.Р. Сущность и виды процесса адаптации персонала в организации [Текст] / И.Р. Сафиуллин, Е.В. Попова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — № 11-3. — С. 40–43.
19. Суртаева Н.Н. Наставничество: история и современность [Текст] / Н.Н. Суртаева, О.В. Ройтблат, Ж.Б. Косицына // Мир науки, культуры, образования. — 2023. — № 4. — С. 193–196.
20. Шобонов Н.А. Совершенствование процесса адаптации персонала в организации [Текст] / Н.А. Шобонов // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2023. — Т. 3. — № 7. — С. 243–248.

## REFERENCES

1. Trudovoj kodeks Rossijskoj Federatsii ot 30.12.2001 N 197-FZ1. Tekst: elektronnyj // Spravochno-pravovaya sistema Konsul'tant Plius: [sajt].
2. Bajnakova M.E., CHulanova O.L. Model' integratsii iskusstvennogo intellekta v sistemu adaptatsii personala // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2023. T. 67. № 4. S. 66–69.
3. Bezdudnaya A.G., Rastova YU.I., L'vin YU.M. Obratnoe nastavnichestvo kak korporativnaya social'naya innovaciya: problemy i vozmozhnosti // Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. 2023. № 1. S. 101–105.
4. Bukhman A.M., Mel'nikova V.V. Vozmozhnosti tsifrovizatsii v protsesse adaptatsii personala // Alleya Nauki: nauchno-prakticheskij elektronnyj zhurnal. 2024. № 2. S. 89–93.
5. Galimova A.SH., Pokolova M.V. Metody nastavnichestva, primenyaemye v sovremennykh kompaniyakh // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2023. № 1-1. S. 87–91.
6. Guk D. P. Adaptatsiya personala v organizatsii v sovremennykh usloviyakh // Materialy Afanas'evskikh chtenij. 2024. № 1. S. 48–52.
7. Gasparovich E.O. Formirovanie korporativnoj kul'tury kak faktora motivatsii personala / E.O. Gasparovich, N.R. Ruslanova // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2025. T. 14. № 2. S. 96–102. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2025-14-2-96-102>
8. Gasparovich E.O. Obrazovatel'nye portaly vzaimodejstviya kak faktor effektivnogo podbora personala v usloviyakh tsifrovizatsii / E.O. Gasparovich, A.V. Kotov // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2025. T. 14. № 3. S. 78–85. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2025-14-3-78-85>
9. Dukhanina L.N. Osobennosti otsenki effektivnosti raboty nastavnika sotrudnikami kompanii // Perspektivy nauki i obrazovaniya. 2024. № 2. S. 699–712.
10. Kagirova A.H., CHapaev SH.M. Kriterii nastavnichestva // Human Progress. 2024. T. 10. № 9.
11. Kartoev A.R. Effektivnost' nastavnichestva: issledovanie luchshikh praktik // Tekhnopark universal'nykh pedagogicheskikh kompetentsij: materialy III Vseros. nauch.-prakt. konf. CHEboksary, 2023.
12. Kondratenko D S., Timokhina O.A. Obzor sovremennykh metodov upravleniya adaptatsiej personala: osobennosti primeneniya, preimushchestva i nedostatki // Ekonomika i sotsium. 2023. № 1-1. S. 286–294.
13. Ladilova N.A., Mishina I.A. Nastavnichestvo v Rossii: ot istokov k sovremennosti. M.: Akademiya Minprosveshcheniya Rossii, 2023.

14. Masalimova A.R., Bayanov D.I. Modeli proshlogo i sovremen-nogo nastavnichestva: tochki soprikosnoveniya i raskhozhdeniya v istoricheskoy retrospektive // Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya: Pedagogika i psikhologiya. 2023. T. 17. № 2. S. 162–176.
15. Meshcheryakova T. YU. Nastavnichestvo kak obrazovatel'nyj trend sovremennosti // Aktual'nye issledovaniya. 2023. № 37. S. 167–170.
16. Novitskaya O.N., Safronova A.A., YAsakova N.V. Upravlenie protsessom adaptatsii personala // Innovatsionnaya ekonomika i sovremennyj menedzhment. 2023. № 1. S. 12–16.
17. Parakhina L.V., Musaeva B.M. Upravlenie adaptatsiej personala v organizatsiyakh // Delovoj vestnik predprinimatel'ya. 2023. № 1. S. 56–60.
18. Safiullin I.R., Popova E.V. Sushchnost' i vidy protsessa adaptatsii personala v organizatsii // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2023. № 11-3. S. 40–43.
19. Surtaeva N.N., Rojtblat O.V., Kositsyna ZH.B. Nastavnichestvo: istoriya i sovremennost' // Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya. 2023. № 4. S. 193–196.
20. SHobonov N.A. Sovershenstvovanie protsessa adaptatsii personala v organizatsii // Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya. 2023. T. 3. № 7. S. 243–248.

Пен Е., Дышлюк М.

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ. ПОЧЕМУ ПАТЕНТЫ И БРЕНДЫ СТАНУТ ГЛАВНЫМ КАПИТАЛОМ XXI ВЕКА

М.: Эксмо, 2025, 336 с.

*Что объединяет стартапера, художника, программиста и учёного? У всех есть идеи. А значит — есть интеллектуальная собственность, которую можно защитить, монетизировать, лицензировать... или навсегда потерять.*

*Эта книга станет вашим навигатором по миру авторских прав, патентов, товарных знаков и других форм интеллектуальной собственности. Без сложных юридических терминов и с понятными примерами.*

*Вы узнаете:*

- Почему идею защитить нельзя, но можно — конкретное решение, продукт или способ;
- Чем патент отличается от товарного знака, а авторское право — от ноу-хау;
- Как избежать случайного нарушения чужих прав, даже если «все так делают»;
- Где проходит граница между вдохновением и плагиатом;
- Как зарегистрировать свой бренд, защитить контент и правильно оформить права при работе в команде.

*Можно ли запатентовать воздух? Нет!*

*А изобретение или дизайн? Да, если знать, как.*



Шишкина И.

## ЭЛЕМЕНТАРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПЕРИОДИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ПРОЕКТНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

М.: Олимп-Бизнес, 2025, 700 с.

*Практическое руководство по созданию индивидуальной системы управления проектами, которое поможет увидеть процесс целостно: от диагностики проблем до внедрения эффективных решений. Автор систематизировала 132 инструмента в уникальной концепции «Периодической системы проектных инструментов», позволяющей гибко комбинировать методы управления.*

