



МИНОБРНАУКИ
РОССИИ

Адаптация как антикризисный ресурс. С чего начинается производительность труда 2026 году



Кухтерина Елена Анатольевна

Советник ректора, к.соц.н. ФГБОУ ВО "Российский государственный гуманитарный университет" (РГГУ)



Если бы вы могли одним словом описать адаптацию нового сотрудника в вашем вузе, что бы это было

- хаос
- бюрократия
- забота
- формальность
- заброшенность



[диаграмма](#)

Сотрудник готов работать - а система нет. Где реально теряется первый день?

Что не было готово в первый день	% столкнувшихся
Логин и пароль от рабочей почты	92%
Доступ к корпоративной LMS / порталу	68%
Ключ / пропуск в кабинет (в здание)	41%
Компьютер (или он работал, но без нужного ПО)	35%
Назначенный наставник в курсе, что он наставник	8%
Хотя бы один коллега, который знал о выходе новичка	73%

Опрос внутри 3 вузов (март – апрель 2026, n=47 новых сотрудников из числа ППС)

Отсутствие единого события «Выход сотрудника» - проблема не только коммуникационная, управленческая или культурная. Это проблема экономическая.



Адаптация - это не только HR-серви

Традиционный взгляд ВУЗа на адаптацию - это «культурный вход», выдача пропуска, знакомство с кафедрой и экскурсия по главному корпусу.

Сегодня адаптация - это **инструмент прямой финансовой экономии и защиты бюджета ВУЗа**

До 30% новых сотрудников принимают решение об увольнении в первые 90 дней из-за хаотичного или затянутого онбординга.

Стоимость потери одного специалиста в 2026 году обходится организации в среднем от **150 000 до 300 000 рублей**. Для дефицитных позиций (профессора, ведущие исследователи, IT-директора) эта цифра в разы выше.

Неэффективный онбординг снижает производительность не только новичка, но и наставников. Из-за регулярных отвлечений на базовые вопросы команда теряет часы продуктивного времени.

Что должно быть сделано ЗА 24 ЧАСА до прихода нового сотрудника для успешной адаптации



БЫЛО



СЕЙЧАС

”

“

Мы годами оптимизируем маршрутные листы, оцифровываем подписи, внедряем КЭДО. А проблема в том, что у новичка в первый день нет пароля от почты. И это не смешно - это стоит денег, времени и репутации.

Контекст 2026 года. Смена HR-парадигмы

РАНЬШЕ стратегия «удержания
сотрудников любой ценой»

СЕЙЧАС **жесткий фокус на**
производительность труда

и
операционную
эффективность



Факты и аналитика

72,8% организаций назвали повышение производительности труда своим ключевым приоритетом

Безработица в стране находится на историческом минимуме (около **2,2%**), что означает физическое отсутствие свободных квалифицированных кадров на рынке

Росстат



Проблемы 2026 в Высшей Школе

1. Рост нагрузки на вузы при ограниченном росте штата.
2. Быстрое изменение образовательных и административных процессов (ИИ-инструменты, ИИ –агенты, цифровые сервисы, новые кампусы).
3. Традиционные подходы к адаптации не успевают за скоростью изменений.



Что такое «полная производительность» для ППС?

Самостоятельно ведёт все типы занятий

(лекции, семинары, практики)

Сдаёт ведомости и журналы без ошибок и напоминаний

Ориентируется в LMS: выкладывает материалы, проверяет работы, пишет комментарии

Знает, к кому идти с расписанием, апелляциями, техникой, ключами от кабинета

Включён в кафедральную коммуникацию
(читает чат, приходит на собрания, отзывается)

**Пока хотя бы один пункт
не закрыт -
производительность
ниже 100%**

Три специфических разрыва для ППС

Учебно-методический

Нет доступа к LMS, старым РПД, примерам курсовых; материалы "с нуля" там, где уже всё есть

коммуникационный

Не знает, кто принимает решения по апелляциям и расписанию, где взять зачётные ведомости и тд

Ритуально-процедурный

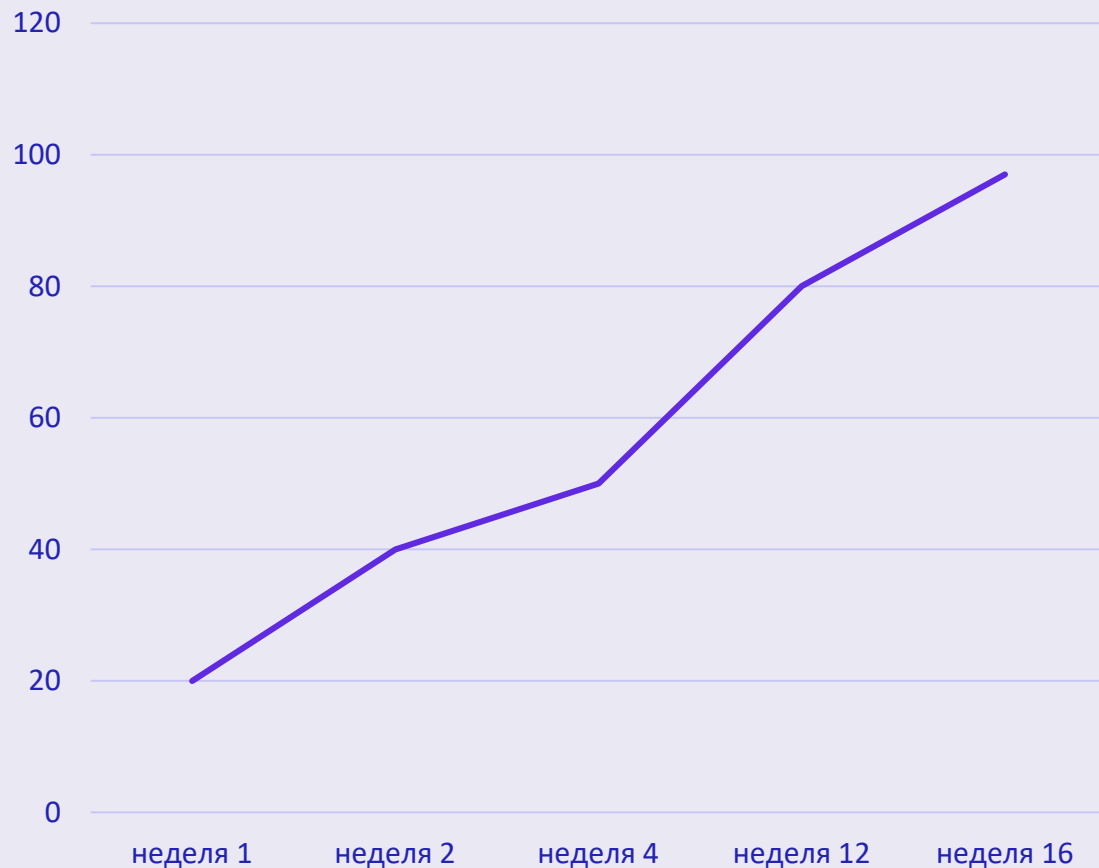
Не в курсе локальных традиций и правил (эффективный контракт и баллы, процедуру командирования, система внутренних грантов вуза и тд)

Потеря 8 - 12 часов за каждый новый курс

Потеря 1-2 дня по каждому вопросу

Потеря до 5 часов в месяц

Кривая выхода преподавателя на полную производительность



- 20% все новое, паника и хаос
- 40% почта есть, но не знает процедур
- 50% активно проводит занятия, но новые задачи ставят в тупик
- 80% почти «свой в команде», но ряд процессов еще требуют помощи
- 100% полная самостоятельность

До ~ 100% преподаватель дорастает в среднем к концу семестра.

Но вузы не фиксируют этот разрыв - и теряют деньги, считая это "нормой"

Что для вас главный барьер для внедрения человеческой и быстрой адаптации?



Что для вас главный барьер для внедрения человеческой и быстрой адаптации? *

- Сопротивление заведующих кафедрами
- Отсутствие простых технологий (денег на LMS нет)
- Убеждённость, что «так исторически сложилось»
- Никакого барьера — просто не доходили руки



Чек-лист для внедрения изменений в ВУЗе

- **Перевести адаптацию в цифру**
- **Пересчитать KPI адаптации**
- **Запустить систему реадаптации**
- **Обучить наставников**
- Убрать бумагу. Запустить коробочную платформу или чат-бот для новичков
- Измерять не факт «выхода из испытательного срока», а *время достижения первой нормативной производительности*
- Сформировать регулярные треки обучения сотрудников при каждом крупном обновлении ИТ-контура или инфраструктуры ВУЗа
- Дать руководителям готовые регламенты, снижающие их личные временные затраты на новичков



МИНОБРНАУКИ
РОССИИ

Спасибо за внимание!

Кухтерина Елена Анатольевна

Советник ректора, к.соц.н. ФГБОУ ВО "Российский государственный гуманитарный университет" (РГГУ)

+7 (922) 268-59-80

Elena.Kuhterina@gmail.com

