

УДК 331.108.38

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОСТРОЕНИЯ ПРОГРАММ АДАПТАЦИИ

Сморчкова В.А.¹

магистрант

Казанский национальный исследовательский технический университет

им. А.Н. Туполева-КАИ

Казань, Россия

Аннотация

Адаптация персонала рассматривается как экономически значимый управленческий процесс, оказывающий непосредственное влияние на эффективность использования трудовых ресурсов и результаты деятельности предприятия. Обосновано, что затраты на адаптацию носят инвестиционный характер и направлены на формирование и ускоренное вовлечение человеческого капитала в производственный процесс. Проанализированы основные методические подходы к формированию программ адаптации персонала (функциональный, процессный, системный и компетентностный), а также раскрыта их экономическая направленность. На основе анализа практик крупных российских компаний выявлены ключевые инструменты адаптации и их влияние на производительность труда, текучесть кадров и уровень издержек. Особое внимание уделено роли цифровых HR-инструментов в повышении управляемости и экономической результативности адаптационных программ. Сделан вывод о целесообразности комплексного применения методических и цифровых подходов к адаптации персонала как инструмента повышения конкурентоспособности и устойчивости предприятий.

¹ Научный руководитель – Самышева Екатерина Юрьевна, к.э.н., доцент, Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева-КАИ

Ключевые слова: адаптация персонала, управление персоналом, человеческий капитал, производительность труда, экономическая эффективность, цифровые HR-инструменты.

***METHODOLOGICAL APPROACHES AND MODERN TOOLS FOR
DEVELOPING EMPLOYEE ADAPTATION PROGRAMS***

Smorchkova V.A.²

master student

*Kazan National Research Technical University named after A.N. Tupolev – KAI
Kazan, Russia*

Abstract

Employee adaptation is considered as an economically significant management process that has a direct impact on the efficiency of labor resource utilization and the overall performance of an enterprise. It is substantiated that adaptation costs are investment-oriented in nature and aimed at the formation and accelerated involvement of human capital in the production process. The main methodological approaches to the development of employee adaptation programs (functional, process-based, system-based, and competency-based) are analyzed, and their economic orientation is revealed. Based on an analysis of practices implemented by large Russian companies, key adaptation tools and their impact on labor productivity, staff turnover, and cost levels are identified. Special attention is paid to the role of digital HR tools in improving the manageability and economic effectiveness of adaptation programs. The study concludes that the integrated application of methodological and digital approaches to employee adaptation is expedient as a tool for enhancing enterprise competitiveness and sustainability.

² Scientific supervisor – Samysheva Ekaterina Yuryevna, Candidate of Economics Sciences, Kazan National Research Technical University named after A.N. Tupolev – KAI

Keywords: employee adaptation, human resource management, human capital, labor productivity, economic efficiency, digital HR tools.

В условиях рыночной экономики и функционирования промышленных предприятий адаптация персонала должна рассматриваться прежде всего как экономически значимый процесс, оказывающий влияние на эффективность использования трудовых ресурсов. В экономической литературе подчеркивается, что результаты деятельности организации во многом зависят от скорости и качества включения работников в производственный процесс и достижения ими нормативного уровня производительности труда.

С экономической точки зрения адаптация персонала связана с формированием и использованием человеческого капитала предприятия. Как отмечает Б. М. Генкин, человеческий капитал представляет собой совокупность знаний, навыков и трудового потенциала работников, использование которых определяет уровень производительности труда и конкурентоспособность организации [7]. Тогда управление же адаптацией персонала направлено на ускоренное вовлечение человеческого капитала в процесс создания стоимости.

Процесс адаптации сопровождается определенными затратами, однако по факту данные затраты носят инвестиционный характер. По мнению А. Р. Алавердова, вложения в адаптацию персонала позволяют сократить потери рабочего времени, снизить текучесть кадров и уменьшить издержки, связанные с повторным подбором и обучением работников [1]. Экономический эффект адаптации проявляется в снижении себестоимости продукции и повышении устойчивости производственного процесса.

Существенное значение адаптация персонала имеет и в контексте повышения производительности труда. В. М. Масловой подчеркивается, что рациональное использование трудовых ресурсов возможно лишь при условии достижения работниками устойчивых производственных показателей в

кратчайшие сроки, что напрямую связано с эффективностью процессов адаптации [20].

Кроме того, управление адаптацией персонала оказывает влияние на стабильность кадрового состава предприятия. Снижение уровня увольнений в начальный период работы способствует сохранению накопленных знаний и производственного опыта, что имеет прямое экономическое значение. А.В. Дорогинин также отмечает, что устойчивость кадрового состава является важным фактором снижения транзакционных издержек в системе управления персоналом [10].

Отсюда можем сделать вывод, что управление адаптацией персонала следует рассматривать как экономически обоснованный управленческий механизм, направленный на повышение эффективности использования трудовых ресурсов, снижение затрат и улучшение производственных результатов предприятия. Но зачастую для достижения определенных экономических целей адаптация должна быть выстроена на заранее разработанных программах.

Формирование программ адаптации персонала требует использования определенных методических подходов, позволяющих обеспечить их результативность и экономическую целесообразность. Считается, что грамотная адаптация должна представлять собой управляемый процесс, который должен быть согласован с целями предприятия и ориентирован на повышение эффективности использования трудовых ресурсов. Одним из распространенных способов достижения этого - является функциональный подход, в рамках которого адаптация персонала рассматривается как совокупность отдельных функций, направленных на обеспечение вхождения работника в трудовую деятельность. С экономической точки зрения данный подход ориентирован на снижение потерь рабочего времени и уменьшение затрат, связанных с неэффективным выполнением трудовых функций на начальном этапе работы. Реализация функционального подхода позволяет

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

структурировать адаптационные мероприятия и обеспечить выполнение ключевых задач адаптации в минимальные сроки.

Также имеет место быть процессный подход, который предполагает рассмотрение адаптации персонала как последовательного процесса, включающего взаимосвязанные этапы и ориентированного на достижение конкретного результата. Экономическая значимость данного подхода заключается в возможности управления продолжительностью адаптационного периода и сокращения времени выхода работников на нормативный уровень производительности труда.

В рамках еще одного возможного подхода - системного - адаптация персонала рассматривается как элемент общей системы управления предприятием, тесно связанный с производственными, организационными и экономическими процессами. Системный подход позволяет учитывать влияние адаптации на ключевые показатели деятельности предприятия, такие как производительность труда, текучесть кадров и устойчивость трудового коллектива. Этот подход обеспечивает согласование затрат на адаптацию с ожидаемыми результатами и способствует более рациональному использованию ресурсов.

Особое значение в современных условиях приобретает компетентностный подход, ориентированный на формирование у работников совокупности профессиональных и поведенческих компетенций, необходимых для эффективного выполнения трудовых функций. Применение данного подхода выражается в повышении качества труда, снижении производственного брака и росте производительности. Так, формирование программ адаптации на основе компетентностного подхода позволяет увязать развитие персонала с требованиями производственного процесса и стратегическими целями предприятия. Для наглядного обобщения рассмотренных методических подходов к формированию программ адаптации персонала и выявления их экономической направленности целесообразно Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

сопоставить данные подходы с ожидаемыми экономическими эффектами и результатами для предприятия, представим результаты этого в таблице 1.

Таблица 1 - Методические подходы к адаптации персонала и их экономическая направленность

Методический подход	Экономический эффект	Ожидаемый результат для предприятия
Функциональный подход	Снижение потерь рабочего времени и затрат на выполнение трудовых функций в период вхождения сотрудника	Ускорение включения работника в производственный процесс
Процессный подход	Сокращение продолжительности адаптационного периода и времени выхода на нормативную производительность	Рост производительности труда и снижение себестоимости продукции
Системный подход	Рационализация затрат на адаптацию за счет их согласования с производственными и управленческими процессами	Повышение устойчивости трудового коллектива и эффективности использования ресурсов
Компетентностный подход	Снижение издержек, связанных с ошибками и браком, повышение качества труда	Рост эффективности и качества выполнения производственных задач

Таким образом, каждый из рассмотренных методических подходов к формированию программ адаптации персонала имеет собственный экономический эффект и ориентирован на достижение конкретных результатов деятельности предприятия. Их применение позволяет рассматривать адаптацию персонала как экономически обоснованный инструмент, способствующий повышению производительности труда, снижению издержек и обеспечению устойчивости производственного процесса. Отметим при этом, что выбор и сочетание методических подходов определяются масштабами деятельности предприятия, отраслевой спецификой и экономическими целями организации.

Реализация же непосредственно программ адаптации персонала на практике требует применения конкретных инструментов, обеспечивающих ускоренное включение работников в производственный процесс и снижение

экономических потерь, связанных с периодом профессиональной неэффективности.

Анализ практик крупных российских компаний показывает, что адаптация персонала рассматривается ими как экономически значимый управленческий инструмент, направленный на повышение производительности труда, снижение текучести кадров и оптимизацию затрат на персонал.

Таблица 2 - Практики адаптации персонала в крупных российских компаниях и их экономическая направленность

Компания	Инструменты адаптации персонала	Экономические показатели-ориентиры
ПАО «Газпром нефть»	Корпоративные программы адаптации молодых специалистов, наставничество, поэтапное включение в производственные процессы [13]	Сокращение времени выхода на нормативную производительность, снижение затрат на повторный подбор персонала
ПАО «ЛУКОЙЛ»	Стандартизированные программы адаптации, регулярная оценка результатов, обучение на рабочем месте [15]	Снижение текучести кадров в первые месяцы работы, повышение стабильности трудового коллектива
ГК «Росатом»	Корпоративные стандарты адаптации, система наставничества, внутреннее обучение [16]	Снижение производственных рисков, повышение качества и безопасности труда
ОАО «РЖД»	Программы адаптации рабочих и инженерно-технических работников, вводные инструктажи [17]	Сокращение потерь рабочего времени, повышение трудовой дисциплины
ПАО «Сбербанк»	Корпоративный онбординг, цифровые образовательные платформы, сопровождение новых сотрудников [18]	Ускорение включения персонала в операционные процессы, снижение затрат на обучение
X5 Retail Group	Стандартизированные и цифровые программы адаптации, автоматизация сопровождения персонала [19]	Сокращение административных издержек, масштабируемость адаптационных процессов
ПАО «ГМК «Норильский никель»	Адаптация производственного персонала, наставничество, обучение требованиям охраны труда [14]	Снижение издержек, связанных с нарушениями и ошибками, повышение устойчивости производства

Представленный в таблице 2 опыт крупнейших российских компаний подтверждает, что адаптация персонала реализуется в форме системных

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

программ, ориентированных на достижение конкретных экономических результатов, а используемые инструменты позволяют сократить период профессиональной неэффективности новых сотрудников, снизить текучесть кадров и обеспечить рост производительности труда. Вместе с тем, развитие и усложнение адаптационных программ, а также необходимость повышения их экономической результативности в условиях масштабных организаций обуславливают обращение к цифровым инструментам управления персоналом. Поэтому имеет место провести также и анализ современных цифровых инструментов адаптации персонала, применяемых в практике российских компаний.

Так, одним из ключевых направлений цифровизации адаптации является внедрение корпоративных платформ управления обучением и развитием персонала (LMS), обеспечивающих сопровождение сотрудников в период вхождения в должность. В практике ГК «Росатом» такие платформы используются для формирования индивидуальных образовательных траекторий новых работников и контроля результатов их обучения, что позволяет сократить затраты на очные формы подготовки и повысить качество усвоения профессиональных компетенций [16].

В крупных производственных и инфраструктурных компаниях широкое распространение получают цифровые HR-системы комплексного сопровождения персонала, включающие модули адаптации, оценки и аналитики. Так, в ОАО «РЖД» внедрение цифровых HR-решений позволяет автоматизировать процедуры сопровождения новых сотрудников, обеспечить контроль прохождения адаптационных этапов и сократить потери рабочего времени, связанные с организационными вопросами [17]. Эффект от внедрения проявляется, прежде всего, в повышении управляемости кадровых процессов и снижении административных издержек.

В торгово-логистическом секторе цифровые инструменты адаптации активно применяются для работы с массовым персоналом. В X5 Retail Group Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

используются цифровые решения для сопровождения новых сотрудников, включающие электронные курсы, тестирование и мониторинг результатов адаптации, что позволяет обеспечить единый стандарт адаптации, снизить нагрузку на управленческий персонал и сократить затраты на организацию процесса ввода в должность [19].

Дополнительным элементом цифровой адаптации являются корпоративные информационные сервисы и электронные помощники, обеспечивающие доступ новых сотрудников к нормативной и справочной информации – это позволяет снизить количество обращений к специалистам по персоналу и руководителям, что приводит к экономии рабочего времени и повышению оперативности принятия управленческих решений.

В практике российских компаний экономический эффект от внедрения программ адаптации выражается также в сокращении сроков выхода сотрудников на нормативный уровень производительности труда, снижении текучести кадров в период адаптации и уменьшении потерь рабочего времени. По данным корпоративных отчетов, представленных в открытом доступе, внедрение структурированных программ адаптации позволяет сократить продолжительность адаптационного периода в среднем на 20-30% по сравнению с неформализованным процессом вхождения в должность, при этом наибольший эффект достигается для рабочих и инженерно-технических категорий персонала.

Существенным показателем экономической эффективности является и уровень текучести персонала в первые месяцы работы. В материалах крупных российских компаний отмечается, что развитие программ адаптации и наставничества способствует снижению текучести новых сотрудников на 10-25%, что позволяет существенно сократить затраты на повторный подбор и обучение персонала, а также сохранить вложенные ресурсы в формирование человеческого капитала.

Дополнительный экономический эффект связан с повышением производственной результативности новых сотрудников. Так, ускоренное достижение нормативных показателей труда позволяет обеспечить рост индивидуальной производительности на 15-20% в период адаптации по сравнению с показателями работников, проходящих адаптацию без системного сопровождения. Это особенно значимо для предприятий с непрерывным или технологически сложным производственным процессом.

При оценке эффективности адаптационных программ также учитываются показатели, характеризующие качество трудовой деятельности, включая снижение количества ошибок, брака и нарушений трудовой дисциплины. В корпоративных отчетах подчеркивается, что внедрение программ адаптации и цифрового сопровождения позволяет сократить количество производственных нарушений в период адаптации на 10-15%, что имеет прямое экономическое значение с точки зрения снижения потерь и издержек.

Для обобщения результатов оценки экономической эффективности программ адаптации персонала и наглядного представления основных ориентиров экономического эффекта, выявленных в практике российских компаний, целесообразно представить их в виде таблицы 3.

Таблица 3 - Ориентировочные экономические эффекты внедрения программ адаптации персонала (по данным практики российских компаний)

Показатель	Диапазон эффекта	Экономическое значение
Сокращение сроков адаптации	20-30 %	Быстрый выход на нормативную производительность
Снижение текучести в период адаптации	10-25 %	Сокращение затрат на повторный подбор и обучение
Рост производительности в период адаптации	15-20 %	Увеличение объема выпуска продукции
Снижение количества ошибок и брака	10-15 %	Снижение производственных и финансовых потерь

В ходе анализа методических подходов и современных инструментов построения программ адаптации персонала установлено, что адаптация

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

является не только элементом системы управления персоналом, но и экономически значимым фактором, влияющим на результаты деятельности предприятия. Рассмотренные подходы и инструменты позволяют рассматривать адаптацию персонала как реальную инвестицию в человеческий капитал, направленную на повышение производительности труда, снижение текучести кадров и оптимизацию затрат.

Использование при этом как традиционных, так и цифровых инструментов адаптации, а также применение системы показателей оценки их экономической эффективности, создают условия для рационального управления трудовыми ресурсами.

Библиографический список:

1. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник для вузов. 4-е изд., стер. – Москва: Синергия, 2018. – 680 с.
2. Базаров, Т. Ю. Психология управление персоналом: учебник и практикум для вузов. - М.: Юрайт, 2023. - 381 с.
3. Бурмистрова, Н.О. Оптимизация и повышение эффективности систем адаптации, оценки и развития персонала. Внутрикorporативная программа подготовки ключевых специалистов: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Лань, 2018. – 104 с.
4. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: Проспект, 2011. – 496 с.
5. Виноградова, М. Б. Некоторые аспекты трудовой адаптации персонала // М.Б. Виноградова // Мировая наука. – 2023. – Т. 5, № 74. – С. 92-95.
6. Виноградова, М. Б. Социальные аспекты адаптации и интеграции персонала в организации / М.Б. Виноградова // Вестник науки. – 2025. – Т. 5, № 11 (92). – С. 97-103.
7. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда: учебник для вузов – М.: НОРМА, 2020. – 416 с.

8. Гонина, О. О., Ильченко, С. В. Актуальные аспекты эффективной системы адаптации персонала / О.О. Гонина, С.В. Ильченко // Бизнес и дизайн ревю. – 2018. – № 3 (11). – С. 8.

9. Гурова, Е. В. Адаптация и интеграция сотрудников как одна из ключевых задач современного руководителя / Е.В. Гурова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – Т. 12, № 3. – С. 18-23.

10. Дорогинин, А.В., Сычанина, С.Н. Исследование методов и стратегий управления персоналом в современных условиях / А.В. Дорогинин, С.Н. Сычанина // Прикладные экономические исследования. – 2025. – № 1. – С. 99-106

11. Ильченко, С.В. Оценка эффективности системы адаптации персонала: методические подходы и пути их реализации. / С.В. Ильченко // Бизнес и дизайн ревю. – 2023. – № 4 (32). – С. 81-90.

12. Митрофанова, Е. А. Методические подходы к мотивации и стимулированию команды / Е.А. Митрофанова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – № 4 (67). – С. 54-61.

13. ПАО «Газпром нефть». Отчет об устойчивом развитии за 2022 год // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sustainability.gazpromreport.ru/2022/sustainability-report-en-2022.pdf> (дата обращения: 22.01.2026).

14. ПАО «ГМК «Норильский никель». Отчет об устойчивом развитии за 2021 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://csr2021.nornickel.ru/en/> (дата обращения: 22.01.2026).

15. ПАО «ЛУКОЙЛ». Отчет в области устойчивого развития за 2021 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rspp.ru/upload/uf/726/3lmskehbb41wnnom6m0jvhmycqxnjm98/Lukoyl-OUR-2021.pdf> (дата обращения: 22.01.2026).

16. ГК «Росатом». Отчет по развитию человеческого капитала за 2022 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.report.rosatom.ru/go_eng/go_rosatom_eng_2022/rosatom_esg_2022_eng.pdf дата обращения: 22.01.2026).

17. ОАО «Российские железные дороги». Годовой отчет за 2021 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ar2021.rzd.ru/download/full-reports/ar_ru_annual-report_spreads_rzd_2021.pdf (дата обращения: 22.01.2026).

18. ПАО «Сбербанк». Годовой отчет за 2022 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vbudushee.ru/en/about/documents/> (дата обращения: 22.01.2026).

19. X5 Retail Group. Отчет об устойчивом развитии за 2022 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.x5.ru/en/investors/esg-reports/> (дата обращения: 22.01.2026).

20. Экономика и социология труда: теория и практика: учебник и практикум для вузов / под редакцией В. М. Масловой, М. В. Полевой. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 473 с.