УДК 331.108.4

ОНБОРДИНГ КАК ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ: ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЗАТРАТ НА АДАПТАЦИЮ ПЕРСОНАЛА

Сморчкова В.А. [1]

магистрант

Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева-КАИ

Казань, Россия

Аннотация

В статье рассматриваются экономические аспекты адаптации персонала в современных организациях. Обосновывается трактовка онбординга не как вспомогательной HR-функции, а как инвестиционного проекта, требующего обоснования затрат и оценки возврата на вложенные ресурсы. Анализируется структура финансовых потерь, возникающих при отсутствии системного подхода к адаптации, включая прямые издержки на повторный найм, снижение производительности труда в адаптационный период и отвлечение опытных сотрудников. Проводится сравнительный анализ основных моделей адаптации (оптической, армейской, партнерской) с позиций их экономической эффективности. Делается вывод о том, что инвестиции в продуманную систему онбординга выступают необходимым условием обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития организации в условиях дефицита квалифицированных кадров.

Ключевые слова: адаптация персонала, онбординг, экономическая эффективность, финансовые потери, модели адаптации, наставничество,

[1] Научный руководитель – Тишкина Татьяна Викторовна, к.э.н., доцент, Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева-КАИ

ограниченные ресурсы, текучесть кадров, производительность труда, человеческий капитал.

ONBOARDING AS AN INVESTMENT PROJECT: ECONOMIC JUSTIFICATION OF PERSONNEL ADAPTATION COSTS

Smorchkova V.A.[2]

master student

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

Kazan, Russia

Abstract

The article examines the economic aspects of personnel adaptation in modern organizations. It substantiates the interpretation of onboarding not as a supporting HR function, but as an investment project requiring cost justification and return on investment assessment. The structure of financial losses arising from the absence of a systematic approach to adaptation is analyzed, including direct costs of re-hiring, reduced labor productivity during the adaptation period, and distraction of experienced employees. A comparative analysis of the main adaptation models (optical, army, partner) is conducted from the perspective of their economic efficiency. It is concluded that investments in a well-designed onboarding system are a necessary condition for ensuring competitiveness and sustainable development of an organization in the context of a shortage of qualified personnel.

Keywords: personnel adaptation, onboarding, economic efficiency, financial losses, adaptation models, mentoring, resource constraints, employee turnover, labor productivity, human capital.

[2] Scientific supervisor – Tishkina Tatiana Viktorovna, Candidate of Economics Sciences, Kazan National Research Technical University named after A.N. Tupolev – KAI

В системе современного управления человеческими ресурсами адаптация персонала (онбординг) занимает особое место, выступая связующим звеном между процессом найма и последующей эффективной трудовой деятельностью сотрудника. В научной литературе под адаптацией персонала понимается комплексный процесс вхождения нового сотрудника в трудовую среду, включающий освоение профессиональных обязанностей, норм корпоративной культуры и установление эффективных коммуникационных связей в коллективе [9; 10]. Как справедливо отмечает А. Б. Авду, данный процесс представляет собой активное приспособление индивида к изменившимся условиям труда, а не одностороннюю проверку его профессиональной пригодности [1].

Эволюция взглядов на сущность адаптации персонала демонстрирует переход от понимания данного процесса как преимущественно административной процедуры (ознакомление с локальными нормативными актами, инструктаж по охране труда, формальное представление коллективу) к трактовке адаптации как стратегического инструмента управления человеческим капиталом организации. Как подчеркивается в исследовании С. А. Шерстневой, результативная адаптация способствует не только оперативному вхождению в рабочий процесс, но и формированию долгосрочной лояльности сотрудника: новички, прошедшие структурированный процесс онбординга, на 58 % чаще остаются в компании на срок более трех лет [10].

С позиций экономического анализа особый интерес представляет интерпретация адаптации как инвестиционного процесса. Организация несет прямые и косвенные затраты на разработку и реализацию адаптационных программ, ожидая получить отдачу в виде ускоренного выхода сотрудника на проектную производительность и снижения рисков его досрочного выбытия. В этом контексте адаптация перестает быть исключительно «мягкой» HR-функцией и приобретает черты управляемого экономического процесса,

требующего обоснования бюджетов, оценки эффективности и расчета возврата на инвестиции.

Особую актуальность проблематика адаптации приобретает в условиях современного рынка труда, характеризующегося высокими темпами смены кадров, дефицитом квалифицированных специалистов и технологической трансформацией рабочих процессов [2; 4]. Эмпирические данные подтверждают, что значительная доля увольнений приходится именно на первые месяцы работы сотрудника. Согласно исследованию HRtech-компании «Поток», проведенному на выборке из 102 производственных предприятий, лишь у 24% компаний почти все новички остаются дольше года; при этом у 5% предприятий испытательный срок успешно проходит менее 10% принятых сотрудников [6]. Данная статистика довольно убедительно демонстрирует, что неэффективная адаптация напрямую трансформируется в экономические потери, связанные с необходимостью возобновления цикла поиска, отбора и найма персонала.

Экономическая несостоятельность бессистемного подхода к адаптации персонала наиболее отчетливо проявляется в совокупности прямых и косвенных потерь, которые несет организация. Отсутствие формализованных процедур вхождения в должность или их низкое качество трансформируются в устойчивый отток кадров на ранних этапах занятости, что влечет за собой необоснованное увеличение операционных расходов и снижение общей производительности труда. В условиях кадрового дефицита, характерного для современного российского рынка, подобные потери приобретают критическое значение, поскольку замедляют темпы экономического развития и снижают конкурентоспособность предприятий [9]. Анализ структуры этих потерь позволяет выделить несколько ключевых компонентов.

Согласно усредненным данным различных исследований, до 47% новых сотрудников могут покинуть компанию в течение первых трех месяцев работы, если процесс их вхождения в должность не организован должным образом [1].

Особенно остро эта проблема стоит в промышленном секторе: исследование HRtech-компании «Поток» показало, что 25% российских производственных предприятий практически не занимаются адаптацией, что напрямую провоцирует массовый уход новичков [5]. Затраты на замену такого сотрудника складываются из стоимости повторного поиска, отбора и найма и оцениваются экспертами в 30–40% его годового оклада.

Даже если сотрудник не увольняется, отсутствие системного онбординга приводит к существенному удлинению периода его «нулевой» или «отрицательной» рентабельности. В экономической литературе этот феномен описывается как потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих. Расчет этих потерь производится путем суммирования недополученной продукции за каждый месяц периода адаптации с учетом коэффициентов снижения производительности и количества рабочих дней [7]. Проще говоря, организация выплачивает новому сотруднику заработную плату, не получая от него ожидаемой отдачи, что особенно критично для должностей, непосредственно влияющих на выручку.

Косвенным подтверждением этой проблемы является тот факт, что 60% увольнений на испытательном сроке происходят из-за несовпадения ожиданий, что напрямую коррелирует с отсутствием четких планов работы и обратной связи [5]. Ситуация усугубляется тем, что в 60% компаний, столкнувшихся с проблемами адаптации, основной причиной называется нехватка времени у наставников [5]. Занятые сотрудники вынуждены отвлекаться от своих прямых обязанностей для помощи новичкам, что создает эффект «двойных потерь»: опытный персонал недополучает результаты своего труда, а новый – не может быстро войти в курс дела.

Данная категория потерь трудно поддается прямой количественной оценке, однако ее влияние на долгосрочную эффективность бизнеса весьма значительно. Сотрудники, прошедшие через неудачный опыт адаптации,

формируют негативный образ компании как работодателя на внешнем рынке, что в эпоху развития социальных сетей и специализированных платформ («отзовиков») напрямую влияет на стоимость и скорость закрытия будущих вакансий.

Таким образом, неэффективный онбординг генерирует мультипликативный эффект финансовых потерь. Это не только прямые затраты на повторный найм, но и упущенная выгода от медленного выхода сотрудников на полную мощность, снижение эффективности труда наставников и долгосрочные репутационные издержки. Примечательно, что лишь 13% российских компаний точно знают стоимость адаптации одного сотрудника, а 15% вовсе не ведут учет этих затрат [5].

Трансформация подходов к управлению человеческими ресурсами, обусловленная цифровизацией экономики и нарастающей нестабильностью внешней среды, привела к формированию различных моделей адаптации персонала [4]. В современной научной литературе и управленческой практике сложились три базовые модели онбординга, классифицируемые по характеру взаимодействия с новым сотрудником и распределению функциональных обязанностей: оптическая (адаптивная), армейская (институциональная) и партнерская (интегративная) [10].

Оптическая модель представляет собой наименее формализованный подход к адаптации, при котором новый сотрудник преимущественно самостоятельно знакомится с корпоративной средой, наблюдая за действиями коллег и усваивая нормы поведения без целенаправленного сопровождения [10]. С экономической точки зрения данная модель характеризуется минимальными прямыми затратами на организацию адаптационных мероприятий: компания не несет расходов на подготовку методических материалов, обучение наставников или дополнительное вознаграждение за сопровождение новичков. Однако низкие текущие издержки компенсируются высокими рисками и отсроченными потерями. Отсутствие структурированного

вхождения в должность существенно удлиняет период выхода сотрудника на точку безубыточности, поскольку необходимые знания и навыки приобретаются методом проб и ошибок.

Армейская модель (или институциональная) базируется на жесткой регламентации процесса адаптации, формализованных процедурах вхождения в должность и четком распределении ответственности между участниками [2]. В рамках данной модели разрабатываются стандарты онбординга, регламенты взаимодействия с новым сотрудником, программы первичного обучения и контроля усвоения материала. Ключевым элементом выступает институт наставничества, предполагающий закрепление за новичком опытного сотрудника, ответственного за его профессиональное становление. С позиций экономического анализа армейская модель требует существенных первоначальных инвестиций: затраты на разработку адаптационных программ, подготовку наставников и их материальное стимулирование. Как отмечается в исследованиях, на этапе действенной адаптации возникают расходы, связанные с организацией обучения, получением обратной связи и корректировкой адаптационных программ. Однако данные издержки носят характер долгосрочных инвестиций, поскольку позволяют существенно сократить сроки достижения проектной производительности и минимизировать риски досрочного выбытия персонала. Эмпирические данные подтверждают, что сотрудники, прошедшие структурированный процесс онбординга, на 58% чаще остаются в компании на срок более трех лет [10]. Применительно к промышленным предприятиям и организациям со сложными технологическими процессами армейская модель демонстрирует наибольшую экономическую эффективность, поскольку цена ошибки нового сотрудника может многократно превышать затраты на его качественную адаптацию.

Партнерская модель (интегративная) занимает промежуточное положение и ориентирована на создание поддерживающей среды, сочетающей элементы формальных процедур и неформального взаимодействия [10]. В рамках данной

модели адаптация рассматривается как двусторонний процесс, в котором активное участие принимают не только наставники и руководители, но и весь коллектив. Особое значение приобретает «buddy-система», предполагающая закрепление за новичком помощника из числа равных по статусу коллег для решения оперативных вопросов и неформальной интеграции. Экономическая специфика партнерской модели заключается в перераспределении затрат: часть функций по адаптации передается от высокооплачиваемых специалистов (наставников, руководителей) к сотрудникам массовых позиций, что снижает удельные издержки на час сопровождения

Отдельного рассмотрения заслуживает цифровая трансформация адаптационных процессов**,** оказывающая существенное влияние на экономические параметры всех трех моделей. Внедрение LMS-систем (Learning Management System) и специализированных HR-платформ позволяет автоматизировать рутинные процедуры ознакомления с документами, проводить первичное обучение в электронном формате и осуществлять мониторинг прогресса нового сотрудника. С экономической точки зрения цифровизация онбординга характеризуется высокими первоначальными инвестициями в программное обеспечение и его интеграцию, но обеспечивает значительную экономию на административных ресурсах в долгосрочной перспективе. Особую актуальность цифровые инструменты приобретают в условиях удаленной и гибридной занятости, где традиционные механизмы адаптации оказываются малоэффективными. Как отмечается в исследованиях по управлению человеческим капиталом, современные глобальные тренды, включая цифровизацию и технологический прогресс, требуют адаптации традиционных моделей управления персоналом к новым реалиям рынка труда [2]. При этом важно учитывать, что чисто технологические решения не могут полностью заменить человеческое взаимодействие: эффективная адаптация требует интеграции алгоритмической рациональности и сохранения человеческого измерения управления [4].

Проведенный сравнительный анализ позволяет сформулировать критерии выбора модели адаптации исходя из экономической целесообразности. К числу таких критериев относятся: снижение затрат на поиск нового персонала за счет сокращения текучести; уменьшение числа увольнений в первые месяцы работы; сокращение времени достижения точки безубыточности для новых сотрудников; снижение количества конфликтных ситуаций и напряженности в коллективах [10]. Эмпирические данные свидетельствуют, что лишь 13% российских компаний точно знают стоимость адаптации одного сотрудника, а 15% вовсе не ведут учет этих затрат [5], что указывает на недооценку экономической значимости данного процесса. Между тем обоснованный выбор модели адаптации, учитывающий специфику организации и категорию персонала, позволяет трансформировать онбординг из статьи расходов в инструмент повышения операционной эффективности и укрепления конкурентных позиций на рынке труда.

В современной экономической реальности, характеризующейся турбулентностью внешней среды и необходимостью оптимизации издержек, перед многими организациями встает задача построения эффективной системы адаптации персонала при ограниченных финансовых и кадровых ресурсах. Данная проблематика приобретает особую актуальность для предприятий малого и среднего бизнеса, а также для бюджетных организаций, не располагающих возможностями для масштабных инвестиций в HR-инфраструктуру. Однако, как свидетельствуют эмпирические данные, именно в таких организациях цена ошибки при найме и адаптации может быть критически высокой, поскольку каждый сотрудник представляет собой значимую единицу человеческого капитала [10]. Решение данной дилеммы требует применения дифференцированного подхода к проектированию адаптационных программ, оптимизации трудозатрат участников процесса и использования нематериальных механизмов мотивации.

Таким образом, в условиях дефицита квалифицированных кадров и высокой стоимости их привлечения инвестиции в продуманную систему онбординга представляют собой необходимое условие обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития организации. Ключевым условием эффективности таких инвестиций выступает внедрение системы мониторинга стоимости адаптации, сроков достижения проектной производительности и доли успешно прошедших испытательный срок [5].

Библиографический список:

1. Авду, А. Б. Понятие и виды адаптации персонала в организации / А. Б. Авду // Вестник науки. – 2024. – № 6. – С. 73-78.

2. Андреева, Т. С. Организация наставничества на предприятии: методические рекомендации / Т. С. Андреева. – М.: Инфра-М, 2024. – 128 с.

3. Ахметов, С. Заводской онбординг: почему новички сбегают с производств? [Электронный ресурс] / С. Ахметов // HRtech-компания «Поток». – 2025. – Режим доступа: https://potok.digital/journal/issue-14/ (дата обращения: 24.02.2026).

4. Гельманова, З. С. Современные стратегии онбординга: инновационные подходы к адаптации новых сотрудников / З. С. Гельманова, Ю. Н. Саульский,

5. А. С. Петровская, А. В. Иванова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 11–3 (98). – С. 110-114.

5. Иванов, Д. В. Цифровая трансформация управления человеческими ресурсами / Д. В. Иванов // Проблемы теории и практики управления. – 2025. – № 3. – С. 56-68.

6. Кибанов, А. Я. Экономика управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова. – М.: Проспект, 2023. – 624 с.

7. Петрова, Е. В. Риски управления персоналом в современных организациях / Е. В. Петрова // Управление рисками. – 2024. – № 4. – С. 32-41.

8. Чащина, А. П. Совершенствование процессов адаптации персонала как способ стабилизации кадрового состава в метрополитене / А. П. Чащина // Молодой ученый. – 2025. – № 23 (574). – С. 195-197.

9. Чжао Ци. Модель оценки затрат на адаптацию сотрудников к мультикультурной среде в рамках современного менеджмента: на примере международных компаний // Вестник науки. – 2025. – № 6. – С. 73-78

10. Шерстнева, С. А. Адаптация персонала как фактор удержания сотрудников в ОАО «РЖД» / С. А. Шерстнева // Молодой ученый. – 2025. – № 24 (575). – С. 149-151.