

УДК 658.311
JEL M12, J63

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Ишунин Кирилл Александрович

*Казанский Приволжский федеральный университет, Казань, Россия,
e-mail: ishunin2003@mail.ru; SPIN-код: отсутствует; ORCID: отсутствует*

Аннотация: В статье рассматривается роль адаптации персонала как ключевого инструмента снижения текучести кадров в условиях высокой конкуренции на рынке труда. Представлены теоретические подходы к процессу адаптации сотрудников, его этапы, виды и влияние на удержание персонала. Проведён анализ практик адаптации в российских и международных компаниях, включая отрасли с высокой динамикой занятости: розничную торговлю, IT и сферу услуг. Выявлены основные проблемы, препятствующие эффективной адаптации, и даны практические рекомендации по формированию комплексной адаптационной стратегии в организации. Сделан вывод о необходимости системного подхода к адаптации как элементу HR-стратегии, направленной на повышение вовлечённости и лояльности сотрудников.

Ключевые слова: адаптация персонала, текучесть кадров, удержание сотрудников, HR-менеджмент, кадровая стратегия, организационная социализация

ADAPTATION OF PERSONNEL AS A TOOL TO REDUCE STAFF TURNOVER UNDER CONDITIONS OF HIGH COMPETITION

Ishunin Kirill Aleksandrovich

*Kazan Volga Federal University, Kazan, Russia,
e-mail: ishunin2003@mail.ru; SPIN code: not available; ORCID: not available*

Abstract: The article explores the role of personnel adaptation as a key tool in reducing staff turnover under high labor market competition. It presents theoretical approaches to employee adaptation, stages and types of adaptation, and its impact on employee retention. The paper analyzes adaptation practices in Russian and international companies, including high-turnover sectors such as retail, IT, and services. It identifies major barriers to effective onboarding and provides practical recommendations for building a comprehensive adaptation strategy. The study concludes that adaptation should be seen as a systemic element of HR strategy aimed at increasing employee engagement and loyalty.

Keywords: personnel adaptation, staff turnover, employee retention, HR management, HR strategy, organizational socialization

Введение. Современный рынок труда отличается высокой конкуренцией за квалифицированные кадры, особенно в отраслях, характеризующихся динамичными условиями труда и быстрым оборотом персонала. Проблема текучести кадров становится критической для работодателей: согласно данным аналитического агентства hh.ru, средний уровень текучести в ритейле превышает 35%, в IT-секторе — 25%, а в сфере услуг — до 50% в год. Высокая текучесть

сопряжена с существенными затратами на подбор, обучение, потерю производительности и нарушением командной стабильности.

Одним из ключевых факторов, способных повлиять на удержание новых сотрудников, является эффективная система адаптации. Нередко именно первые недели или месяцы работы становятся критичными в решении сотрудника о продолжении сотрудничества с организацией. Поэтому грамотная адаптация — это не только процедурная необходимость, но и стратегический инструмент управления человеческими ресурсами.

Цель исследования — выявление особенностей адаптации персонала как механизма снижения текучести кадров в конкурентной среде. В задачи исследования входят: - анализ теоретических подходов к адаптации персонала; - классификация видов и этапов адаптации; - изучение успешных HR-практик адаптации в российских и зарубежных компаниях; - разработка рекомендаций по повышению эффективности адаптационных программ.

Методика исследования. Исследование основано на междисциплинарном подходе и включает методы системного анализа, контент-анализа научной и практической литературы, сравнительный анализ HR-практик, а также элементы качественного эмпирического анализа кейсов компаний. В качестве информационной базы использованы научные публикации в области управления персоналом, HR-отчеты, данные рекрутинговых агентств и внутренние корпоративные документы, доступные через открытые источники.

Теоретические основы адаптации. Адаптация персонала трактуется в теории управления как процесс вхождения сотрудника в организационную среду, освоения им профессиональных, социальных и культурных норм компании. Существуют следующие ключевые виды адаптации: - профессиональная — развитие необходимых компетенций; - организационная — понимание структуры, функций и бизнес-процессов; - социальная — формирование межличностных связей и команды; - психологическая — внутреннее принятие новой роли и среды.

Модели адаптации варьируются от формализованных многоуровневых систем до неструктурированных и эпизодических мероприятий. Важно, чтобы адаптация была встроена в общую HR-стратегию компании и начиналась с момента оффера кандидату.

Этапы эффективной адаптации включают: 1. Подготовка к выходу сотрудника (welcome-письмо, предварительное обучение); 2. Первый день (приветствие, выдача доступа, назначение куратора); 3. Первый месяц (обратная связь, постановка задач, микролёрнинг); 4. Тестирование и корректировка по результатам испытательного срока.

Практики адаптации в российских и международных компаниях. Многие крупные компании в России уже внедрили системные подходы к адаптации: - В «Сбер» используются цифровые платформы для адаптации: обучающие курсы, трекары задач и регулярная обратная связь; - В «Яндекс» и «Ozon» разработаны чек-листы, наставничество, геймифицированные welcome-программы; - В «Додо Пицца» действует концепция «100 дней адаптации» с контрольными точками и вовлечением линейных менеджеров; - В IT-компаниях часто применяется система buddy (наставник на 1–2 месяца).

В международной практике адаптация рассматривается как элемент бренда работодателя (employer branding). Например, в Google сотрудники **проходят 3-**

месячную программу с ментором и индивидуальными целями, а в McKinsey действует система «integration mentor» на 6 месяцев.

Проблемы адаптационного процесса. Несмотря на позитивные примеры, многие организации сталкиваются с рядом проблем: - Отсутствие стандартизации процессов адаптации на уровне компании; - Низкая вовлеченность линейных руководителей в сопровождение новичка; - Перегрузка на этапе входа в должность, отсутствие поэтапного плана; - Игнорирование обратной связи от новых сотрудников; - Нехватка цифровых инструментов для автоматизации адаптационных мероприятий.

Анализ показывает, что даже минимальные вложения в системную адаптацию способны снизить уровень текучести на 15–30% и повысить вовлечённость сотрудников в первые 3 месяца работы. Компании, игнорирующие адаптацию, сталкиваются с повышенными издержками на повторный подбор и снижением производительности.

Выводы. Адаптация персонала — это неотъемлемый элемент HR-стратегии в условиях высокой конкуренции на рынке труда. Эффективно организованный процесс адаптации способствует снижению текучести, укреплению лояльности и ускоренной интеграции новых сотрудников в рабочую среду. Практика показывает, что инвестиции в адаптацию имеют высокую окупаемость благодаря снижению затрат на подбор и обучение, росту производительности и стабильности персонала.

Рекомендуется: - Разработать стандартизированную программу адаптации с чёткой структурой и KPI; - Внедрить наставничество и регулярную обратную связь на протяжении первых 3 месяцев; - Использовать цифровые инструменты (порталы, трекеры задач, микрообучение); - Вовлекать линейных руководителей и корпоративных тренеров в адаптационный процесс; - Учитывать мнение новичков при пересмотре и улучшении программ.

Таким образом, адаптация персонала — это не разовое мероприятие, а системная работа, направленная на снижение текучести и формирование устойчивой организационной культуры.

Литература

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 432 с.
2. Тихомирова И.А. Управление человеческими ресурсами: современные подходы. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2021. – №4. – С. 34–41.
3. Лисовская О.В. Адаптация новых сотрудников: теоретические подходы и практика применения // Кадры предприятия. – 2023. – №2. – С. 11–16.
4. HR-бюллетень «HeadHunter» о тенденциях на рынке труда в 2022 году // hh.ru. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hh.ru/article/hr-analytics2022>
5. Аналитический обзор HR-практик в IT-компаниях России. – М.: РАЭК, 2023.
6. Google HR onboarding program. [Electronic resource] – Available at: <https://rework.withgoogle.com>
7. SHRM Foundation. Effective Onboarding Practices. 2022. [Electronic resource] – Available at: <https://www.shrm.org>

References

1. Kibanov A.Ya. Human Resource Management in the Organization. – Moscow: INFRA-M, 2022. – 432 p.
2. Tikhomirova I.A. Human Resource Management: Modern Approaches. // Management in Russia and Abroad. – 2021. – No. 4. – P. 34–41.
3. Lisovskaya O.V. Adaptation of New Employees: Theoretical Approaches and Practical Application // Enterprise HR. – 2023. – No. 2. – P. 11–16.
4. HR Bulletin “HeadHunter” on Labor Market Trends in 2022 // hh.ru. [Electronic resource] – Available at: <https://hh.ru/article/hr-analytics2022>
5. Analytical Overview of HR Practices in Russian IT Companies. – Moscow: RAEK, 2023.
6. Google HR onboarding program. [Electronic resource] – Available at: <https://rework.withgoogle.com>
7. SHRM Foundation. Effective Onboarding Practices. 2022. [Electronic resource] – Available at: <https://www.shrm.org>

Поступила в редакцию 16 июля 2025 года

Принята к публикации 26 августа 2025 года