

УДК 304.5

М.Б. Бальдина, Н.А. Анисимова¹

¹ Красноярский институт железнодорожного транспорта – филиал Иркутского государственного университета путей сообщения, г. Красноярск, Российская Федерация

К ВОПРОСУ ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Аннотация. В данной статье рассматриваются направления совершенствования процессов адаптации в ПАО «Сбербанк». Предлагаются современные технологические и организационные решения, направленные на ускорение вхождения новых сотрудников в рабочую среду, снижение текучести кадров и укрепление корпоративной культуры. Особое внимание уделено цифровизации адаптационных процессов, развитию института наставничества, индивидуализации адаптационных маршрутов и обеспечению инклюзивности. Делается вывод о высокой социально-экономической значимости предложенных мер.

Ключевые слова: адаптация персонала, система адаптации, управление персоналом, цифровизация HR, текучесть кадров, корпоративная культура, ПАО «Сбербанк», обучение сотрудников, персонализация адаптации, HR-технологии, эффективность адаптации, мотивация персонала, кадровая политика, банковский сектор, организационное поведение.

M.B.Baldina, N.A.Anisimova¹

1 Krasnoyarsk Institute of Railway Transport – branch of Irkutsk State University of Railway Engineering, Krasnoyarsk, Russian Federation

ON THE ISSUE OF FORMING A PERSONNEL ADAPTATION SYSTEM

Abstract. This article discusses ways to improve the adaptation processes in Sberbank PJSC. It offers modern technological and organizational solutions aimed at accelerating the entry of new employees into the work environment, reducing staff turnover and strengthening corporate culture. Special attention is paid to the digitalization of adaptation processes, the development of mentoring institutions, the individualization of adaptation routes and ensuring inclusivity. The conclusion is made about the high socio-economic importance of the proposed measures.

Keywords: personnel adaptation, adaptation system, personnel management, HR digitalization, staff turnover, corporate culture, Sberbank PJSC, employee training, personalization of adaptation, HR technologies, adaptation effectiveness, staff motivation, personnel policy, banking sector, organizational behavior.

Адаптация персонала — один из важнейших процессов в системе управления человеческими ресурсами. В современных условиях быстрой трансформации бизнес-среды, цифровизации и конкуренции за таланты успешная адаптация становится залогом эффективной работы компании. Особенно это актуально для крупных корпораций, таких как ПАО «Сбербанк», где количество новых сотрудников ежегодно исчисляется тысячами.

По данным исследования сервиса SuperJob (2024), расходы на адаптацию одного нового сотрудника составляют от 100 тыс. до 1,2 млн рублей, в зависимости от квалификации и должности [1]. Такие показатели требуют рационального подхода к организации адаптационного процесса, его индивидуализации и масштабируемости, с акцентом на снижение издержек и повышение результативности. Адаптация не только влияет на производственные показатели, но и формирует эмоциональную привязанность сотрудника к работодателю, тем самым снижая вероятность увольнения в первые месяцы.

Процесс адаптации включает три ключевых этапа: ориентационный, функциональный и социально-психологический. На первом этапе сотрудник знакомится с корпоративной культурой,

структурой компании, нормами поведения и регламентами. На втором — осваивает должностные обязанности, устанавливает рабочие связи. На третьем — формируется полноправным членом коллектива [2].

Эффективная адаптация способствует:

- снижению текучести кадров;
- ускорению выхода на продуктивность;
- укреплению корпоративной идентичности;
- повышению лояльности и вовлеченности персонала [3].

В условиях, когда 86% российских компаний испытывают кадровый дефицит, а в банковском секторе этот показатель достигает 85% [4], система адаптации становится стратегическим инструментом удержания талантов и поддержания конкурентоспособности.

Предлагается создание гибкой адаптационной платформы, включающей онлайн-модули (видеокурсы, симуляции, интерактивные тесты) и офлайн-мероприятия (тренинги, командные активности, встречи с руководством). Индивидуализация маршрутов адаптации на основе должности, опыта и локации нового сотрудника позволит сократить период вхождения в рабочий процесс [5].

Также предлагается внедрение цифрового дневника адаптации и индивидуальных КПИ-дашбордов, фиксирующих ключевые показатели: скорость освоения обязанностей, уровень вовлеченности, результаты опросов.

Наставничество — один из наиболее действенных инструментов адаптации. Предлагается:

- формирование пула наставников по компетенциям;
- внедрение системы мотивации: премии, участие в конкурсах (например, «Лучший наставник Сбера»), публичное признание;
- использование системы «buddy» для эмоциональной поддержки новичков;
- цифровизация процесса с помощью адаптационного трекера и обратной связи [6].

Корпоративная культура — важнейший нематериальный актив компании. Предлагается:

- внедрение обязательного онлайн-курса «Культура Сбера»;
- организация приветственных мероприятий «Привет, Сбер!»;
- запуск корпоративного подкаста с историями успеха сотрудников;
- геймификация адаптационного процесса [7].

Эти меры помогут укрепить идентичность сотрудников, создать ощущение принадлежности и снизить эмоциональное выгорание.

Адаптационные мероприятия должны учитывать потребности разных категорий работников: студентов, людей с ограниченными возможностями, удалённых сотрудников и работников с гибким графиком. Предлагается:

- разработка специализированных треков адаптации;
- адаптация корпоративного портала и наставничества под филиальную структуру;
- использование гибкого графика адаптации [8].

Это создаст равные возможности и снизит стресс, связанный с началом новой работы.

Согласно статистике, компании с проработанной системой адаптации фиксируют снижение текучести на 25% и рост производительности на 20% [9]. Учитывая, что замена одного сотрудника обходится в 50–60% его годовой зарплаты, экономический эффект очевиден. Кроме того, укрепление корпоративной культуры положительно сказывается на финансовых показателях: организации с развитой культурой в долгосрочной перспективе демонстрируют рост дохода на 682% против 166% у менее структурированных конкурентов [10].

Адаптация — также показатель уровня социальной ответственности. Разработка инклюзивных программ повышает репутацию компании, усиливает HR-бренд и помогает привлечь ценных специалистов. Инвестиции в эту сферу дают отдачу как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Предложенный проект по совершенствованию системы адаптации персонала в ПАО «Сбербанк» представляет собой комплексное решение, ориентированное на современные вызовы рынка труда. Внедрение цифровых инструментов, расширение наставничества, персонализированные маршруты, внимание к культуре и инклюзивности обеспечивают эффективное вхождение новых сотрудников в корпоративную среду. Это снижает риски, повышает продуктивность и укрепляет HR-бренд банка. Таким образом, система адаптации превращается из вспомогательной функции HR-службы в стратегический фактор устойчивого развития ПАО «Сбербанк».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. SuperJob. Исследование затрат на адаптацию сотрудников, 2024. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114992/itogi-2024-goda-na-rynke-truda/> (дата обращения: 21.04.2025).
2. Armstrong M. Управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2021.
3. Румянцева З.П. Организационное поведение и адаптация. – М.: Издательство РАНХиГС, 2022.
4. hh.ru и РАНХиГС. Анализ кадрового рынка России, 2024. URL: <https://hh.ru/article/rynok-truda-v-smi-dyekabr-2024-goda> (дата обращения: 21.04.2025).

5. McKinsey & Company. Onboarding reimagined: A digital approach, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/leadership-and-digital-transformation> (дата обращения: 21.04.2025). McKinsey & Company+1 McKinsey & Company+1
6. Deloitte Insights. Mentorship in the future workplace, 2022. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work.html> (дата обращения: 21.04.2025). Deloitte Italia
7. SHRM. Corporate Culture: Key to employee retention, 2023. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/global-culture-2023> (дата обращения: 21.04.2025). shrm.org+1 shrm.org+1
8. Gartner. Inclusion in hybrid work models, 2024. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/unveiling-evolution-hybrid-work-2024-navigating-bias-free-hzfcc> (дата обращения: 21.04.2025). LinkedIn
9. LinkedIn Talent Solutions. Onboarding statistics report, 2023. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/future-of-recruiting/archival/future-of-recruiting-2023> (дата обращения: 21.04.2025).
10. Harvard Business Review. Culture's Role in Long-Term Performance, 2021. URL: <https://hbr.org/2021/02/company-culture-is-everyones-responsibility> (дата обращения: 21.04.2025).
11. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика : монография / А. Я. Кибанов, Б. М. Генкин, И. В. Лаврентьева, М. В. Симонова ; ред. А. Я. Кибанов. Книга 2, 2020. – 283 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=344559>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
12. Селезнева, Е. В. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 373 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-8378-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560532> (дата обращения: 19.03.2025).
13. Марченко О.И. и др. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. О.И. Марченко. – М., 2004 г. – 129 с.
14. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. Электронный учебник, под ред. В.Р. Веснина. – М.: КНОРУС, 2009. – 677 с.

REFERENCES

1. SuperJob. Employee Adaptation Cost Study, 2024. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114992/itogi-2024-goda-na-rynke-truda/> (date of access: 04/21/2025).
2. Armstrong M. Human Resource management. Moscow: INFRA-M, 2021.
3. Rumyantseva Z.P. Organizational behavior and adaptation. Moscow: RANEPA Publishing House, 2022.
4. hh.ru and RANHiGS. Analysis of the Russian personnel market, 2024. URL: <https://hh.ru/article/rynek-truda-v-smi-dyekabr-2024-goda> (date of reference: 04/21/2025).
5. McKinsey & Company. Onboarding reimagined: A digital approach, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/leadership-and-digital-transformation> (date of request: 04/21/2025). McKinsey & Company+1McKinsey & Company+1
6. Deloitte Insights. Mentorship in the future workplace, 2022. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work.html> (date of request: 04/21/2025). Deloitte Italia
7. SHRM. Corporate Culture: Key to employee retention, 2023. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/global-culture-2023> (date of request: 21.04.2025). shrm.org+1shrm.org+1
8. Gartner. Inclusion in hybrid work models, 2024. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/unveiling-evolution-hybrid-work-2024-navigating-bias-free-hzfcc> (accessed: 04/21/2025). LinkedIn
9. LinkedIn Talent Solutions. Updated statistical report for 2023. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/future-of-recruiting/archival/future-of-recruiting-2023> (date of publication: 04/21/2025).
10. Harvard Business Review. The role of culture in long-term activities, 2021. URL: <https://hbr.org/2021/02/company-culture-is-everyones-responsibility> (date of request: 04/21/2025).
11. Personnel management in Russia: theory, domestic and foreign practice: a monograph / A. Ya. Kibanov, B. M. Genkin, I. V. Lavrentieva, M. V. Simonova; edited by A. Ya. Kibanov. Book 2, 2020. – 283 p. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=344559> - Access mode: by subscription. – Text: electronic.
12. Selezneva, E. V. Psychology of management: textbook and practice for universities / E. V. Selezneva. Moscow: Yurait Publishing House, 2025. 373 p. (Higher education). – ISBN 978-5-9916-8378-4. – Text: electronic // Educational platform Yurayt [website]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560532> (date of reference: 03/19/2025).
13. Marchenko O.I. and others. Personnel management: studies. The manual / edited by O.I. Marchenko, Moscow, 2004, 129 p.

14. Vesnin V.R. Personnel management: theory and practice. Electronic textbook, edited by V.R. Vesnin, Moscow: KNORUS, 2009– 677 p.

Информация об авторах

Бальдина Милана Балажоновна – студент направления 38.03.03 кафедры «Очно-заочное обучение», направления «Управление персоналом», Красноярский институт железнодорожного транспорта – филиал Иркутского государственного университета путей сообщения, г. Красноярск, e-mail: milana.baldina@bk.ru

Анисимова Наталья Анатольевна – доцент, кандидат педагогических наук, доцент, Красноярский институт железнодорожного транспорта – филиал Иркутского государственного университета путей сообщения, г. Красноярск, e-mail: tascha1.72@mail.ru.

Information about the authors

Baldina Milana Balazhonovna – is a full-time and part-time student at the Department of Personnel Management of the Krasnoyarsk Institute of Railway Transport, a branch of the Irkutsk State University of Railway Communications, Krasnoyarsk, e-mail: milana.baldina@bk.ru

Anisimova Natalia Anatolyevna – Associate Professor, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Krasnoyarsk Institute of Railway Transport, branch of Irkutsk State University of Railway Communications, Krasnoyarsk, e-mail: tascha1.72@mail.ru .