

УДК 331.1

ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ**А.В. Борщева, М.С. Санталова, И.В. Сохлакова**

ЧОУ ВО Академия управления и производства, Москва, email: santalova-m@mail.ru

Аннотация. Цель исследования заключается в определении эффективности системы адаптации персонала в компании и разработке мероприятий по ее улучшению. В процесс проведения исследования применялся системный подход, метод сравнения, социологический метод, метод наблюдения, систематизации и обобщения. Процесс адаптации персонала является не только важным направлением эффективной интеграции новых сотрудников в организационную среду, но и имеет приоритетное значение для создания устойчивой корпоративной культуры, ориентированной на внедрение инноваций, а также постоянное обучение и развитие сотрудников в компании. Полученные результаты социологического пороса свидетельствуют о том, что текущие меры в рамках программы адаптации не обеспечивают должного уровня поддержки для новых работников, т.е. система адаптации персонала в компании рассматривается как не эффективная (только 34% опрошенных считают ее эффективной). В связи с этим, компании необходимо пересмотреть подходы к реализации мероприятий программы адаптации персонала в целях формирования более эффективной и поддерживающей среды для новых сотрудников, что, в конечном итоге, окажет положительное влияние на уровень их удовлетворенности трудом. Сделан вывод, что внедрение предложенных мероприятий по повышению эффективности системы адаптации персонала в компании (рейтинг наставников, создание чат-бота для обучения и разработка специального курса для потенциальных наставников) позволит снизить затраты на обучение новых сотрудников и повысить производительность их труда, что будет способствовать созданию более благоприятной атмосферы внутри коллектива, росту мотивации и вовлеченности сотрудников, а также снижению уровня текучести кадров.

Ключевые слова: адаптация персонала, эффективность, специалисты, наставничество, интеграция персонала, новые сотрудники, программа адаптации.

THE EFFECTIVENESS OF THE PERSONNEL ADAPTATION SYSTEM IN A COMPANY**A.V. Borscheva, M.S. Santalova, I.V. Soklakova**

Private Educational Institution of Higher Education Academy of Management and Production, Moscow, email: santalova-m@mail.ru

Abstract. The purpose of the study is to determine the effectiveness of the personnel adaptation system in the company and develop measures to improve it. The research process used a systematic approach, a method of comparison, a sociological method, a method of observation, systematization and generalization. The process of personnel adaptation is not only an important direction for the effective integration of new employees into the organizational environment, but also has a priority for creating a sustainable corporate culture focused on innovation, as well as continuous training and development of employees in the company. The results of the sociological survey indicate that the current measures under the adaptation program do not provide an adequate level of support for new employees, i.e. The company's personnel adaptation system is viewed as ineffective (only 34% of respondents consider it effective). In this regard, the company needs to reconsider its approaches to implementing the staff adaptation program in order to create a more effective and supportive environment for new employees, which will ultimately have a positive impact on their job satisfaction. It is concluded that the implementation of the proposed measures to improve the effectiveness of the personnel adaptation system in the company (mentor rating, creation of a chatbot for training and development of a special course for potential mentors) will reduce the cost of training new employees and increase their productivity, which will help create a more favorable atmosphere within the team, increase motivation and engagement employees, as well as reducing staff turnover.

Keywords: staff adaptation, efficiency, specialists, mentoring, staff integration, new employees, adaptation program.

Дата поступления статьи в редакцию: 27.04.2026

Дата принятия статьи в печать: 15.06.2026

Введение

В условиях усиления конкуренции и быстрого развития технологий современным организациям особенно важно привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов. Ключевую роль в формировании эффективной команды играет система адаптации персонала, которая обеспечивает комплексную интеграцию новых сотрудников в организационную среду и их успешное взаимодействие с коллегами.

Успешная адаптация способствует сокращению времени, необходимого для того, чтобы новые сотрудники стали полноценными и продуктивными членами команды. Быстрое освоение своих профессиональных обязанностей и понимание корпоративных ценностей позволяет новым сотрудникам приступить к выполнению своих задач в короткие сроки, что в свою очередь, повышает общую эффективность работы и снижает затраты организации, связанные с процессами обучения и привлечения квалифицированных кадров [1-4].

Также эффективный процесс адаптации способствует формированию положительного имиджа компании на рынке труда. Кроме того, адаптация персонала непосредственно связана с инновациями и развитием бизнес-процессов, поскольку способность сотрудников гибко подстраиваться под изменения внешней среды, осваивать цифровые технологии и реализовывать новые идеи способствует повышению конкурентоспособности организации и улучшению качества ее продуктов и услуг.

Таким образом, процесс адаптации персонала является не только важным направлением эффективной интеграции новых сотрудников в организационную среду, но и имеет приоритетное значение для создания устойчивой корпоративной культуры, ориентированной на внедрение инноваций, а также постоянное обучение и развитие

Цель исследования

Цель исследования - определить эффективность системы адаптации персонала в компании и разработать мероприятия по ее улучшению.

Материал и методы исследования

Теоретические и практические аспекты адаптации персонала в организациях сегодня активно исследуются в научной литературе, но, несмотря на обширность исследований, в настоящее время остаются открытыми множество вопросов, требующих более глубокого анализа.

Система адаптации персонала в исследуемой компании является ключевым элементом стратегии управления человеческими ресурсами, направленным на обеспечение эффективного введения новых сотрудников в трудовую среду. Система адаптации включает в себя структурированные программы ориентации, наставничества и обучения, которые помогают новым сотрудникам быстро осваивать профессиональные обязанности, знакомиться с корпоративной культурой и ценностями компании.

В процесс проведения исследования применялся системный подход, метод сравнения, социологический метод, метод наблюдения, систематизации и обобщения.

Результаты исследования

Важным аспектом системы адаптации персонала в компании является индивидуальный подход к каждому сотруднику с учетом его профессиональных навыков и опыта, что способствует более быстрому и качественному включению в трудовой процесс. Система адаптации компании также включает в себя регулярный сбор обратной связи, что позволяет выявлять и устранить потенциальные проблемы на ранних этапах, а также поддерживать высокий уровень мотивации и удовлетворенности сотрудников.

Процесс адаптации новых сотрудников состоит из пяти этапов, которые представлены на рисунке 1.

Рассмотрим представленные на рисунке 1 этапы процесса адаптации новых сотрудников более подробно.

1. Подготовительный этап адаптации нового сотрудника начинается за 3-5 дней до его прихода на рабочее место. Важной целью этого этапа является создание первого положительного впечатления у сотрудника о компании, ее рабочих процессах, правилах трудового распорядка и психологическом климате в коллективе. После принятия решения

о приеме нового сотрудника, отдел кадров проводит необходимую подготовительную работу, чтобы обеспечить успешную адаптацию нового сотрудника.

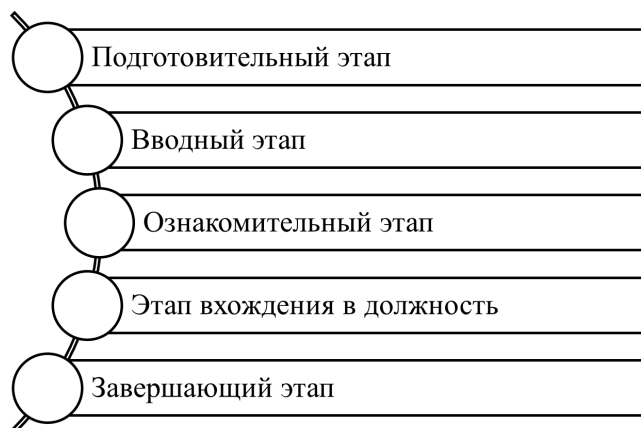


Рис. 1. Этапы процесса адаптации персонала в компании

2. Вводный этап адаптации представляет собой первый рабочий день нового сотрудника в компании. На этом этапе сотруднику предоставляется вводная информация о компании, проводится знакомство с коллегами и инструктаж по общим вопросам. Кроме того, на вводном этапе адаптации важно обеспечить новому сотруднику доступ к необходимым ресурсам и техническим средствам для более быстрого включения в рабочий процесс.
3. Ознакомительный этап адаптации охватывает первую рабочую неделю нового сотрудника. Цель этого этапа состоит в том, чтобы обеспечить понимание принципов работы в компании и ее подразделениях, а также способствовать формированию положительного отношения сотрудника к компании, командного духа и лояльности. В рамках данного этапа можно выделить два ключевых направления адаптации:
 - введение нового сотрудника в бизнес-процессы, которое включает в себя предоставление основной информации о деятельности компании, а также о стратегических планах ее дальнейшего развития;
 - введение нового сотрудника в подразделение, которое включает в себя знакомство с сотрудниками, руководителями и подчиненными, а также со всеми подразделениями и отделами, которые тесно взаимодействуют в процессе трудовой деятельности. Помимо этого, новый сотрудник знакомится с внутренним регламентом и правилами компании.
4. Этап вхождения в должность охватывает три месяца испытательного срока. В начале этапа вхождения в должность новый сотрудник знакомится со своими обязанностями и профессиональными требованиями, которые к нему предъявляются. Затем новый сотрудник проходит основной процесс обучения, включающий в себя тренинги, семинары, а также наработку практического опыта при выполнении задач и общении с наставником и руководителем.
5. Заключительный этап процесса адаптации обычно по завершении испытательного срока включает:
 - анализ работы нового сотрудника за две недели до конца испытательного срока;
 - принятие решения о прохождении сотрудником испытательного срока за 3 дня до его завершения.

Таким образом, процесс адаптации нового сотрудника в компании включает в себя несколько последовательных этапов, начиная с подготовительного, который закладывает положительное первое впечатление о компании, и заканчивая заключительным этапом, в рамках которого проводится оценка эффективности работы и принятие решения о дальнейшем трудоустройстве. Вводный и ознакомительный этапы на первой неделе помогают новому сотруднику быстрее адаптироваться в команде и понять внутренние процессы, а этап вхождения в должность на протяжении 3 месяцев предоставляет возможности для обучения и наработки практического опыта.

Такой системный подход к адаптации позволяет не только увеличить уровень удовлетворенности новых сотрудников, но и способствует формированию их лояльности и вовлеченности в трудовой процесс [5-7].

Далее рассмотрим основные мероприятия программы адаптации в компании, которые представлены на рисунке 2.

Как видно на рисунке 2, одним из основных мероприятий программы адаптации персонала является так называемый «Велком-тренинг», который включает:

- традиции компании;
- миссию и ценности компании;
- организационную структуру управления;
- специфику деятельности;
- программы развития для сотрудников.

Еще одним мероприятием программы адаптации персонала в компании является ознакомительная экскурсия по подразделениям компании.



Рис. 2. Основные мероприятия программы адаптации персонала в компании

Ознакомительная экскурсия позволяет новым сотрудникам не только визуально ознакомиться с рабочими местами и инфраструктурой компании, но и получить представление о функционале различных отделов, их задачах и особенностях взаимодействия между собой.

В ходе экскурсии сотрудники имеют возможность задать интересующие их вопросы, пообщаться с коллегами из других подразделений и лучше понять, как их работа влияет на общую деятельность компании.

Ознакомительная экскурсия способствует более быстрому вхождению новых сотрудников в корпоративную культуру и укрепляет командный дух.

Важным мероприятием программы адаптации персонала в компании является разработка и реализация плана «Введение в должность» (знакомство с рабочим местом, коллегами; знакомство с руководителями и специалистами; цели, задачи, роль подразделения в общей структуре компании, роль должности в производственном процессе; разъяснение функциональных обязанностей; информацию о премировании, размерах бонусов; перспективы профессионального продвижения; регламент работы, дисциплинарные рамки).

Еще одним мероприятием программы адаптации персонала в компании является корпоративное обучение, которое включает в себя курсы, тренинги, мастер-классы, консультации руководителей [8, 9]. В компании процесс обучения новых сотрудников осуществляется опытными специалистами, занимающими аналогичные должности, что способствует эффективной передаче знаний и практических навыков. Данная система наставничества направлена на облегчение адаптации новых сотрудников и ускорение их вхождения в трудовой процесс. Для стимулирования взаимодействия между наставниками и новыми сотрудниками предусмотрена финансовая компенсация в размере 600 рублей в день для наставника, при условии успешного трудоустройства нового сотрудника [10]. Данный подход не только повышает мотивацию наставников, но и создает благоприятные условия для формирования устойчивых профессиональных связей и передачи корпоративной знаний внутри компании.

В целях оценки эффективности системы адаптации в компании было проведено анкетирование 2000 сотрудников, результаты которого отражены на рисунке 3.

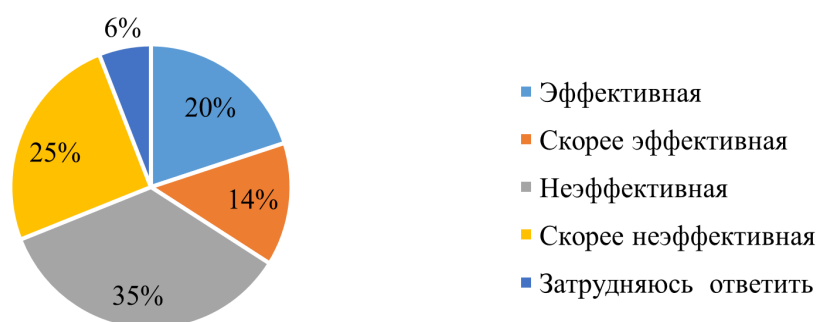


Рис. 3. Оценка сотрудниками эффективности системы адаптации персонала компании

Как видно на рисунке 3, только 34% опрошенных сотрудников считают систему адаптации персонала в компании эффективной. При этом, половина опрошенных оценивает систему адаптации персонала в компании как неэффективную.

Большая часть сотрудников в компании, считающих систему адаптации персонала неэффективной, отмечали следующие недостатки:

- большая часть информации, полученной от наставников, дается не в полном объеме;
- незаинтересованность наставника в обучении нового сотрудника;
- сложно адаптироваться в новом коллективе после стажировки;
- непонимание какие трудовые обязанности являются первостепенными.

Таким образом, полученные результаты анкетирования свидетельствует о том, что текущие меры в рамках программы адаптации не обеспечивают должного уровня поддержки для новых работников. В связи с этим, компании необходимо пересмотреть подходы к реализации мероприятий программы адаптации персонала в целях формирования более эффективной и поддерживающей среды для новых сотрудников, что, в конечном итоге, окажет положительное влияние на уровень их удовлетворенности трудом.

На основании проведенного опроса можно сделать вывод, что только 34% сотрудников компании считают систему адаптации персонала эффективной, в то время как половина респондентов оценивает ее как неэффективную. Основные недостатки системы адаптации, выявленные в результате опроса сотрудников компании, указывают на неполноту информации, предоставляемой наставниками, их недостаточную заинтересованность в процессе обучения, сложности адаптации в новом коллективе после стажировки, а также непонимание приоритетных трудовых обязанностей. Данные проблемы свидетельствуют о необходимости пересмотра и улучшения существующей системы адаптации персонала в компании, в целях повышения ее эффективности и уровня удовлетворенности новых сотрудников, что, в свою очередь, может способствовать их более успешной интеграции в корпоративную культуру и повышению общей производительности компании [10].

В связи с этим, в целях повышения экономической и социальной эффективности системы адаптации персонала компании рекомендуется реализация ряда мероприятий, систематизированных в таблице 1.

Таблица 1

Мероприятия по повышению экономической и социальной эффективности системы адаптации персонала в компании

№	Проблема	Мероприятия	Ответственные
1	Низкий уровень заинтересованности наставников, которые сопровождают нового работника во время первичного обучения.	Повышение заинтересованности сотрудников-наставников посредством составления рейтинга «Лучший наставник».	Кадровый отдел

продолжение табл. 1

окончание табл. 1			
№	Проблема	Мероприятия	Ответственные
2	Получение неполной информации о трудовых обязанностях.	Разработка чат-бота с обучающими уроками по разным трудовым задачам.	Руководитель кадрового отдела, внешние IT-специалисты
3	Наставниками являются опытные работники, но в компании отсутствует обучение самому наставничеству, что влияет на рабочую и социальную адаптацию новых сотрудников.	Проведение обучения сотрудников-наставников по программе «Наставничество».	Кадровый отдел

Рассмотрим представленные в таблице 1 мероприятия по повышению экономической и социальной эффективности системы адаптации персонала компании более подробно.

1. Составление рейтинга «Лучший наставник». В результате анкетирования установлено, что большинство сотрудников, прошедших стажировку в компании, отмечают низкий уровень заинтересованности наставников в обучении новых работников. Данная проблема обусловлена отсутствием нематериальной мотивации для наставников, а также низкой оплатой за обучение стажеров, что оказывает значительное влияние на текучесть новых сотрудников. В целях повышения уровня заинтересованности наставников в процессе адаптации новых сотрудников представляется целесообразным внедрить систему оценки и поощрения их работы. В этой связи, рекомендуется разработать рейтинг «Лучший наставник», по результатам которого, при участии руководителя кадрового отдела, будет осуществляться выбор наставника, наиболее эффективно продемонстрировавшего свои педагогические и профессиональные навыки в ходе обучения и интеграции нового сотрудника. Данная инициатива призвана стимулировать наставников к более активному участию в процессе адаптации персонала, а также повысить общую эффективность системы подготовки новых сотрудников.

Оценку работы наставников при составлении рейтинга «Лучший наставник» следует проводить по критериям: прохождение испытательного срока; выход к концу испытательного срока на плановые показатели по должности; учет обратной связи (оценка работы наставника).

Также компании рекомендуется организовать анонимное голосование среди новых сотрудников, которых обучали наставники.

Составление рейтинга «Лучший наставник» рекомендуется проводить один раз в 6 месяцев. После подведения итогов победителю будут предоставлены:

- премия в размере 25 000 рублей;
- почетная грамота «Лучший наставник»;
- размещение фотографии на доске достижений в холле компании.

В рамках повышения эффективности системы адаптации персонала составление рейтинга «Лучший наставник» будет способствовать:

- повышению материального вознаграждения наставников;
- повышению уровня нематериального стимулирования наставников;
- повышению заинтересованности персонала в обучении новых сотрудников;
- снижению текучести кадров.

Таким образом, внедрение в систему адаптации персонала рейтинга «Лучший наставник», включая как материальные премии, так и формальное признание заслуг наставников, послужит основным фактором для повышения как материальной, так и нематериальной мотивации данной группы сотрудников [1, 8].

2. Разработка чат-бота с обучающими уроками по разным трудовым задачам. По результатам анкетирования было установлено, что на стажировку новым сотрудникам выделяется недостаточно времени. Это обстоятельство негативно сказывается на качестве подготовки и адаптации сотрудников, поскольку ограниченное время стажировки не позволяет охватить все необходимые аспекты работы компании. Респонденты также отметили, что предоставляемая информация недостаточна для полного понимания ключевых процессов и обязанностей, что может вызывать у новых работников неопределенность и затруднения в выполнении их задач.

В связи с выявленными проблемами, в целях повышения эффективности системы адаптации персонала рекомендуется оптимизировать процесс стажировки в области повышения уровня информированности новых сотрудников [7]. В частности, одной из наиболее эффективных мер будет создание чат-бота в мессенджере «Мах». Данный чат-бот сможет стать информационным ресурсом, который будет включать видео-инструкции и подробные пояснения по ключевым бизнес-процессам компании, а также другую важную информацию, необходимую для успешного выполнения профессиональных обязанностей. Чат-бот позволяет обучать сотрудников в онлайн режиме, что дает возможность получать новые знания в любое удобное время. В рамках данного чат-бота, сотрудники смогут просматривать обучающие видео уроки. А также задавать интересующие их вопросы и получать на них ответы. Данный чат-бот значительно ускорит процесс адаптации сотрудников, что позволит увеличить производительность труда.

3. Организация обучения для наставников. В результате анкетирования, респонденты среди недостатков системы адаптации персонала указали на неполноту предоставляемой информации в ходе обучающего процесса. Данная проблема существенно влияет на эффективность трудовой деятельности новых сотрудников и может привести к потенциальным финансовым потерям для компании. Важным аспектом процесса обучения новых работников является необходимость их детализированного ознакомления со своей специализацией и с задачами, которые им предстоит решать в процессе трудовой деятельности, а также помощь в интеграции в команду и информирование о ценностях компании [4].

На текущий момент во всех отделах компании назначены наставники. Однако, основным источником информации для наставников служит их собственный опыт, что свидетельствует об отсутствии четкой регламентации проведения обучающих мероприятий на рабочем месте, а также о неустановленных критериях отбора наставников, что снижает эффективность адаптации новых сотрудников в компании.

В связи с этим, в целях повышения эффективности системы адаптации персонала рекомендуется разработать курс для потенциальных наставников, после прохождения которого слушателям будет выдаваться сертификат об успешном прохождении курса наставничества и предоставляться право обучать новых сотрудников.

В качестве критериев отбора потенциальных наставников для прохождения курса рекомендуется обозначить:

- выполнение рабочего плана в течение года;
- желание помогать другим в профессиональном развитии;
- потребность в приобретении нового опыта;
- высокое качество выполнения работы;
- опыт работы от 2-х лет;
- доверие со стороны коллектива;
- хорошие отношения с коллегами;
- хорошо развитый навык коммуникации;
- желание пройти обучение в области наставничества.

Примерная программа курса для потенциальных наставников представлена в таблице 2.

Представленная в таблице 2 структура курса является важным инструментом для обеспечения быстрого и качественного вовлечения потенциальных наставников в процесс обучения новых сотрудников, так как выступает основой для систематизации знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения обязанностей наставника.

После прохождения курса, сотрудникам необходимо пройти собеседование с руководителем компании, чтобы оценить уровень освоения новой информации. Для этого необходимо сформировать определенные критерии оценки для выявления тех сотрудников, которые смогут быть наставниками.

Таким образом, разработка и внедрение образовательного курса по подготовке потенциальных наставников будет способствовать оптимизации процесса адаптации персонала в компании, так как позволит сократить время, необходимое для освоения новых обязанностей.

Необходимо отметить, что введение предложенных мероприятий, направленных на улучшение адаптационного процесса, будет не только способствовать более быстрому включению новых сотрудников в трудовой процесс, но и окажет значительное положительное влияние на общие показатели производительности труда персонала.

Таблица 2

Программа курса для потенциальных наставников компании

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Всего часов	В том числе		
			Самостоятельная работа	Работа с тренинг-менеджером в учебном центре	
				Лекции	Практические занятия
1	Основы наставничества	14	8	3	3
1.1	Портрет эффективного наставника	4	2	1	1
1.2	Наставник в бизнес-процессах компании	4	3	1	-
1.3	Формирование навыков у стажеров	6	4	1	2
2	Особенности работы наставника на разных стадиях адаптации стажера	12	7	3	2
2.1	Адаптация стажера	4	3	1	-
2.2	Обучение стажера	8	4	2	2
3	Инструменты и методы работы наставника	16	10	4	2
3.1	Постановка задач стажеру	4	3	1	-
3.2	Обратная связь	4	3	1	-
3.3	Анализ полученной обратной связи	8	4	2	2
4	Особенности обучения взрослых	10	5	2	3
4.1	Основы педагогики	4	2	1	1
4.2	Типология и мотивы к обучению	6	3	1	2
	ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ	2	-	-	2
	Всего:	54	30	12	12

Как видно из данных таблицы 3, внедрение предложенных мероприятий по повышению эффективности системы адаптации новых сотрудников способно значительно улучшить как экономические (снижение затрат на обучение, повышение производительности труда, сокращение времени выхода на полный рабочий потенциал), так и социальные аспекты работы компании (улучшение атмосферы в коллективе, рост мотивации сотрудников, повышение уровня вовлеченности, укрепление командного духа).

Таблица 3

Ожидаемые результаты

Мероприятие	Описание	Экономические эффекты	Социальные эффекты
1. Составление рейтинга «Лучший наставник»	Проведение оценки наставников на основе их опыта, успехов в обучении и отзывов новых сотрудников.	Увеличение производительности новых сотрудников за счет привлечения лучших наставников; снижение расходов на повторное обучение.	Рост мотивации среди наставников и повышение их вовлеченности, что способствует улучшению атмосферы в коллективе.

продолжение табл. 3

окончание табл. 3			
Мероприятие	Описание	Экономические эффекты	Социальные эффекты
2. Разработка чат-бота с обучающими уроками	Создание интерактивного чат-бота, который будет предоставлять обучающие материалы по различным трудовым задачам 24/7.	Снижение затрат на обучение и поддержку; возможность масштабирования обучения без значительных дополнительных затрат.	Упрощение доступа к обучающей информации; повышение уровня самостоятельности и уверенности новых сотрудников в выполнении задач.
3. Организация обучения для наставников	Проведение специализированных тренингов и семинаров для повышения навыков и компетенций наставников.	Повышение эффективности наставнической работы, что позволит снизить время на адаптацию новых сотрудников.	Внедрение единого подхода к наставничеству, который способствует формированию внутренней культуры передачи знаний.

Заключение

Таким образом, комплексное внедрение данных мероприятий не только будет способствовать улучшению показателей адаптации новых сотрудников, но и повысит эффективность деятельности компании в целом.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий по повышению эффективности системы адаптации персонала в компании позволит повысить производительность труда, будет способствовать созданию более благоприятной атмосферы внутри коллектива, росту мотивации и вовлеченности сотрудников, а также снижению уровня текучести кадров.

Литература

1. Зинова И.Ю., Гагарина С.Н. Управление адаптацией персонала в условиях цифровой трансформации бизнеса // *Economy and business*. 2025. № 4 (122). С. 170-175. DOI: 10.24412/2411-0450-2025-4-170-175 EDN: VRYDKS.
2. Тюлькина Ю.С. Сущность и принципы адаптации персонала // *Вестник Воронежского государственного университета*. Серия: Экономика и управление. 2008. № 1. С. 109-113. EDN: KDYOQR.
3. Каштанова Е.В. Современные методы адаптации персонала // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2019. № 5(8). С. 34-40. DOI: 10.12737/article_5dcbc5f666d183.95173064 EDN: JIUTIS.
4. Вареник Е.Е. Управление адаптацией персонала // *Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей V межд. науч-практич. конф. Томский госуниверситет*. 2019. С. 122-124. EDN: VUPBFP.
5. Нарейко В.Г. Внедрение инноваций в управление персоналом как условие роста производительности труда в организации // *Форум*. 2022. № 1(27). С. 109-113. EDN: LPNJYB.
6. Кубланов А.М., Борщева А.В., Санталова М.С. Занятость и заработная плата населения как показатели социального качества жизни // *Научный журнал НИУ ИТМО*. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2018. № 1. С. 33-40. DOI: 10.17586/2310-1172-2018-11-1-33-40 EDN: YTIMJR.
7. Санталова М.С., Диденко С.С. Инновационный подход к управлению и оценки персонала // *European Social Science Journal*. 2015. № 1-2. С. 86-90. EDN: TMDTSX.
8. Nizovaya I., Lesnikova E., Nechaeva S., Sadykova K., Santalova M.S. Crisis of the consumer basket in Russia // *The Future of the Global Financial System: Downfall or Harmony. Lecture Notes in Networks and Systems*. Cham, Switzerland. 2019. P. 852-861. DOI: 10.1007/978-3-030-00102-5_92 EDN: CPMQNA.
9. Санталова М.С., Некрылова О.А., Родионов Е.В. Совершенствование системы стратегического планирования персонала на предприятии: монография, Воронеж, 2011. 171 с. ISBN: 978-5-89609-197-4 EDN: QUZYBN.
10. Санталова М.С., Борщева А.В., Гладилина И.П., Соклакова И.В., Сурат И.Л. Управление человеческими ресурсами: реалии и перспективы развития: монография, 2-е издание. М.: Дашков и Ко, 2024. ISBN 978-5-394-05805-9.