

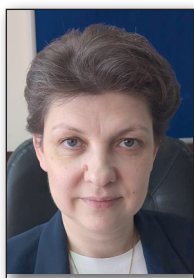
АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ЭПОХУ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ: НОВЫЙ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ

PERSONNEL ADAPTATION IN THE DIGITAL AGE: A NEW VECTOR OF DEVELOPMENT

ПОЛУЧЕНО 05.12.2025 ОДОБРЕНО 10.12.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.02.2026

УДК 364

DOI: 10.12737/2305-7807-2026-14-1-5-8

**ГУРОВА Е.В.***Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва***GUROVA E.V.***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resources Management, State University of Management, Moscow***e-mail:** nadkate2001@mail.ru

Аннотация

Совершенствование системы адаптации новых сотрудников в организации представляет собой одну из важнейших задач, стоящих перед современными компаниями, особенно в условиях динамично изменяющихся внешних факторов и быстро развивающихся технологий. Актуальность данного исследования связана с тем, что в существующие традиционные подходы к адаптации, характеризующиеся устаревшими методиками и не соответствующие современным трендам, продолжают использоваться в ряде организаций, что делает проблему особенно важной в современных условиях. Внедрение новых адаптационных технологий, таких как дистанционная адаптация, мобильные платформы и использование искусственного интеллекта, требует пересмотра существующих моделей и разработки более гибких и эффективных механизмов адаптации персонала. Возникающее противоречие заключается в том, что, несмотря на необходимость плавного, но в то же время эффективного внедрения нового сотрудника в рабочий процесс, организация адаптации в ряде организаций по-прежнему не соответствует требуемым стандартам и темпам изменений внешней среды, что приводит к снижению эффективности работы сотрудников и влияет на конкурентоспособность организации в целом.

Ключевые слова: адаптация персонала, онбординг, наставничество, сотрудник Z-поколения, цифровые технологии, искусственный интеллект.

Abstract

Improving the onboarding system for new employees is one of the most important challenges facing modern companies, especially in the face of dynamically changing external factors and rapidly evolving technologies. The relevance of this study stems from the fact that existing traditional onboarding approaches, characterized by outdated methodologies and inconsistent with modern trends, continue to be used in a number of organizations, making this issue particularly pressing in today's environment. The introduction of new onboarding technologies, such as remote onboarding, mobile platforms, and the use of artificial intelligence, requires a revision of existing models and the development of more flexible and effective onboarding mechanisms. The emerging contradiction is that despite the need for a smooth yet effective integration of new employees into the workforce, the onboarding process in some organizations still fails to meet the required standards and pace of environmental change, leading to decreased employee performance and impacting the competitiveness of the organization as a whole.

Keywords: employee onboarding, mentoring, Generation Z employees, digital technologies, artificial intelligence.

Эффективная система адаптации новых сотрудников играет важную роль в развитии любой современной организации, где эффективность внедрения нового сотрудника в рабочий процесс напрямую влияет на сроки, когда данный сотрудник сможет выйти на проект и начать приносить организации прибыль.

Система адаптации новых сотрудников представляет собой систематический процесс планирования, разработки, реализации и оценки различных форм и методов адаптации сотрудников с целью повышения темпа и комфорта входа сотрудника в рабочий процесс, эффективности работы и достижения стратегических целей организации, который включает в себя не только, формальные процедуры (например, вводные тренинги и инструктажи), но и неформальные механизмы (наставничество, корпоративную культуру и социальную интеграцию) [7]. Если говорить о научной проработанности феномена «система адаптации новых сотрудников», то можно отметить, что последние исследования акцентируют внимание на разнообразии подходов к адаптации новых сотрудников, включая традиционные методы,

такие как наставничество, вводные инструктажи и стажировки, и более современные формы, как цифровые адаптационные платформы, геймификация и менторинг через социальные сети [8]. Параллельно с этим развивается и методология оценки эффективности методов адаптации, что позволяет компаниям не только отслеживать базовые показатели успешности адаптации (сроки выхода на эффективность, уровень текучести) но и точно понимать, какие именно факторы (организационные, психологические, технологические) оказывают наибольшее влияние на процесс интеграции новых сотрудников. В контексте определения сущности адаптации персонала стоит обратиться к исследованию Т.Ю. Базарова, который рассматривает систему адаптации как стратегический инструмент повышения эффективности человеческого капитала организации. В своих работах автор подчеркивает, что процесс адаптации должен быть интегрирован в общую HR-стратегию компании, гибко реагируя как на внутренние организационные изменения, так и на трансформации рынка труда. Базаров акцентирует внимание на необходимости персонализированного подхода

к адаптации, учитывающего не только профессиональные, но и социально-психологические аспекты интеграции новых сотрудников [2]. По его мнению, адаптация персонала должна быть гибкой, чтобы соответствовать вызовам, которые предъявляются к организации в динамичной рыночной среде. Данный подход вполне логичен, и его формулировка четко подчеркивает важность адаптации для системы управления персоналом организации, однако, полагаю, его теории не хватает конкретных примеров практического применения, что могло бы добавить большую ценность к утверждениям.

Другая точка зрения принадлежит исследователю А.А. Михайловой. Она подчеркивает, что для успешной работы в этой области необходимо взаимная работа сотрудника и организации. Михайлова отмечает, что эффективная адаптация возможна только при условии, когда работник не просто пассивно воспринимает информацию о компании, а активно включается в процесс познания корпоративных норм и ценностей. Одновременно организация должна проявлять гибкость, учитывая особенности нового сотрудника и создавая условия для его постепенной интеграции.

Такой подход позволяет сформировать устойчивую взаимосвязь между личными целями работника и стратегическими задачами компании.

В работах В.В. Семеновича подчеркивается, что успешная адаптация требует системного подхода, учитывающего профессиональные, социальные и организационные аспекты. По ее мнению, процесс должен включать несколько взаимосвязанных этапов: от первичного ознакомления с корпоративными стандартами до полного освоения должностных обязанностей. Особое внимание автор уделяет необходимости разработки индивидуальных адаптационных программ, которые учитывали бы не только требования должности, но и личностные особенности нового сотрудника.

Ряд авторов, в частности, М.Н. Низдиной, А.М. Пыжов, подчеркивают двустороннюю природу адаптационного процесса, при котором не только сотрудник приспосабливается к организации, но и сама компания должна проявлять гибкость, создавая благоприятные условия для вхождения нового специалиста в коллектив. Они выделяют несколько ключевых аспектов успешной адаптации: профессиональный (освоение рабочих обязанностей), психологический (принятие норм и ценностей организации) и социальный (встраивание в неформальные отношения).

Хотя все авторы сходятся в том, что адаптация новых сотрудников — это важный и системный процесс, направленный на повышение эффективности входа сотрудника в рабочий процесс, каждый из них делает акценты на разные аспекты этого процесса. В.М. Маслова определяет адаптацию персонала как «комплексный процесс интеграции нового сотрудника в организацию, включающий профессиональное обучение, социализацию в коллективе и усвоение корпоративных ценностей». Другие больше фокусируются на специфике различных отраслей, в частности ИТ-сектора, где адаптация требует специализированных подходов.

Большинство авторов акцентируют внимание на важности системного подхода к организации адаптации, что является неоспоримым достоинством их работ. Каждый из авторов также привносит новые идеи, будь то акцент на технологичность или психологические аспекты, что позволяет сделать подходы более комплексными и многогранными. Можно считать, что, несмотря на широкую теоретическую базу, многие аспекты внедрения новых технологий в процесс адаптации все еще недостаточно исследованы, что открывает

широкие возможности для дальнейших научных исследований.

Таким образом, тема системы адаптации новых сотрудников остается научно актуальной и многогранной. Термин «система адаптации новых сотрудников» имеет много различных трактовок, в зависимости от подхода и акцентов, которые делают авторы. По моему мнению, сущность системы адаптации новых сотрудников заключается в том, чтобы помочь новичкам максимально быстро и комфортно влиться в рабочий процесс, понять корпоративную культуру и освоить свои профессиональные обязанности. Это не просто формальное ознакомление с правилами компании, а комплексный процесс, который включает в себя обучение, поддержку со стороны коллег и руководства, а также постепенную интеграцию в коллектив. Хорошо выстроенная система адаптации позволяет сократить период привыкания, снизить стресс у нового сотрудника и повысить его мотивацию, что в итоге положительно сказывается на эффективности работы всей организации. Важно, чтобы адаптация была не разовым мероприятием, а продуманной системой, учитывающей как профессиональные, так и психологические аспекты работы нового человека в компании.

В последние годы подходы к системе адаптации новых сотрудников значительно изменились. Важно отметить, что на сегодняшний день существует множество методологий, каждая из которых ориентирована на различные аспекты обучения и развития сотрудников. Каждый из упомянутых подходов имеет свои плюсы, но для обеспечения результативности следует найти баланс между теорией и практикой. Все авторы предлагают важные и актуальные подходы к системе адаптации новых сотрудников, однако каждый из них делает акценты на определенные аспекты.

Современные исследования и разработки в сфере адаптации персонала все чаще затрагивают более глубокие вопросы: влияния цифровизации на процессы онбординга, психологические аспекты удаленной адаптации, персонализацию программ вхождения в должность с учетом индивидуальных когнитивных стилей сотрудников, а также измерение долгосрочного воздействия адаптационных программ на карьерные траектории работников. Здесь стоит отметить огромную роль искусственного интеллекта (ИИ), который становится важным инструментом в организации адаптации. С помощью ИИ можно персонализировать адаптацию, анализируя индивидуальные поведенческие паттерны сотрудника, автоматически подбирая оптимальный темп обучения и форматы взаимодействия на основе данных о его вовлеченности и успеваемости. Также ИИ позволяет прогнозировать потенциальные сложности в адаптации конкретного сотрудника и заранее предлагать превентивные решения. При этом самое важное — адаптация новых сотрудников при поддержке искусственного интеллекта способна стать более точечной и индивидуализированной, что, например, позволяет значительно повысить эффективность адаптации.

Кроме того, с развитием ИТ-технологий появилось много новых возможностей для компенсации адаптации. Например, некоторые компании начинают интегрировать онлайн-платформы и программы, которые помогают сотрудникам внедриться в трудовой процесс, и одновременно снижают нагрузку на HR-отдел за счет автоматизации рутинных задач, таких как контроль выполнения адаптационных этапов и сбор обратной связи. В результате организация получает не только специалистов, которые в кратчайшие сроки готовы к эффективной работе, но и экономическую выгоду, поскольку обучающие ресурсы, доступные через цифровые

каналы, зачастую оказываются более доступными и эффективными [9].

Современные компании все чаще пересматривают традиционные методы адаптации новых сотрудников, внедряя гибридные модели, сочетающие очное и дистанционное обучение. Особое внимание уделяется гибкости программ, позволяющих новичкам осваивать необходимые навыки в комфортном темпе. Исследования показывают, что сотрудники, прошедшие адаптацию с использованием смешанного обучения, демонстрируют более высокие показатели продуктивности в первые месяцы работы. Кроме того, такой подход сокращает сроки полноценного вхождения в должность, что особенно важно в условиях динамично меняющегося рынка труда.

Одним из ключевых трендов в адаптации персонала стало применение геймификации, которая превращает процесс обучения в увлекательный квест. Системы баллов, бейджи и рейтинги мотивируют сотрудников активнее участвовать в обучении, а интерактивные симуляции рабочих процессов помогают быстрее освоить практические навыки. Например, компании, внедрившие игровые механизмы в программы онбординга, отмечают снижение уровня стресса у новичков и рост их уверенности в своих силах. Это особенно актуально для поколения Z, которое ожидает от работодателей не только профессионального развития, но и вовлекающего формата взаимодействия.

Персонализация стала одним из главных принципов эффективного онбординга [3]. Современные HR-технологии позволяют создавать индивидуальные планы адаптации, учитывающие не только профессиональный опыт сотрудника, но и его когнитивные особенности [5]. Например, одни сотрудники лучше усваивают информацию через визуальные материалы, другие — через практические задания или аудио лекции. Аналитика на основе больших данных помогает выявлять эти предпочтения и автоматически корректировать программу обучения. В результате новички быстрее достигают необходимого уровня компетенций, а компания минимизирует риски раннего увольнения.

Цифровизация процессов адаптации не только улучшает качество обучения, но и приносит значительную экономическую выгоду. Автоматизация рутинных задач, таких как контроль выполнения этапов онбординга или сбор обратной связи, снижает нагрузку на HR-отделы, позволяя специалистам сосредоточиться на стратегических инициативах. Кроме того, онлайн-платформы и мобильные приложения делают обучение более доступным, сокращая затраты на очные тренинги и раздаточные материалы. По данным исследований, компании, внедрившие цифровые инструменты адаптации, экономят до 40% бюджета по сравнению с традиционными методами, без потери эффективности.

Неотъемлемой частью современных программ адаптации стала система регулярной обратной связи, позволяющая корректировать процесс в реальном времени. В отличие от традиционных анкетирований раз в квартал, многие компании внедряют *pulse*-опросы и чат-боты, собирающие мнения новичков после каждого этапа обучения. Например, некоторые HR-платформы используют алгоритмы *sentiment*-анализа для оценки эмоционального состояния сотрудников по их текстовым отзывам. Это помогает вовремя заметить проблемы — от недостатка информации до конфликтов в команде — и оперативно на них реагировать. По данным *Deloitte*, организации, внедрившие непрерывную *feedback*-культуру, сокращают текучесть кадров среди новых сотрудников на 25%, что напрямую влияет на стабильность бизнеса.

Система адаптации новых сотрудников — не однообразный процесс, а целый набор мероприятий, который охва-

тывает широкий спектр разных форм и методов. Он начинается с первичного инструктажа и введения в корпоративную культуру, продолжается через профессиональное обучение и наставничество, и завершается полноценной интеграцией в рабочий коллектив и процессы компании. Исследования ряда авторов подчеркивают значимость адаптации персонала к новым условиям, включая цифровизацию и экономические вызовы, и предлагают различные подходы к организации эффективного внедрения сотрудников в рабочий процесс [6]. В частности, актуальным является тот факт, что Е.В. Слепцова рассматривает адаптацию как процесс, при котором работнику необходимо подстроиться под организацию и действующие в ней нормы и правила, условия труда и социальную среду, а также найти собственное место в коллективе и компании в целом [10]. В контексте использования современных технологий Л.В. Карташова определяет адаптацию как «стратегию сокращения периода вхождения сотрудника в должность через геймификацию и наставничество» [4].

Важным является, что в современном подходе к адаптации гармонично сочетаются традиционные методы наставничества и вводных инструктажей с инновационными решениями, включая искусственный интеллект для персонализации процесса адаптации, геймифицированные системы онбординга и чат-боты помощники. Все эти формы создают динамичную и гибкую систему, которая может подстроиться под любого сотрудника. Таким образом, структура организации процесса адаптации должна учитывать разнообразие методов и подходов.

1. *Вводный курс.* Формирование общего представления о компании, ее структуре и корпоративных стандартах может осуществляться через ознакомительный семинар и курс по внутреннему регламенту.
2. *Функциональное обучение.* Освоение конкретных рабочих операций и технологий, необходимых для должности можно реализовать, например, через практикум по работе с CRM-системой, обучение кассовым операциям для фронт-офиса.
3. *Процессное погружение.* Изучение сквозных бизнес-процессов и взаимодействия между подразделениями происходит с помощью методов кейс-тренингов.
4. *Наставничество.* Персональное сопровождение и передача практического опыта через совместное выполнение рабочих задач с закрепленным наставником.
5. *Социальная адаптация.* Включение в коллектив и корпоративную культуру посредством командных тренингов, корпоративных мероприятий, *buddy*-программ и т.п.

Современные технологии позволяют самостоятельно изучать материалы в удобном формате, получать видеoinструкции в корпоративном портале, использовать мобильное приложение с чек-листами. А закрепление знаний можно осуществлять с помощью моделирования реальных рабочих ситуаций на симуляторах.

Такая структура адаптации позволяет не только охватить все ключевые аспекты успешной адаптации, но и сделать процесс адаптации более гибким, интересным и доступным для каждого сотрудника.

Функциональная структура системы адаптации новых сотрудников в современной организации должна формироваться через создание дифференцированной системы вхождения в должность и индивидуальных треков адаптации с учетом специфики должностей, разработкой методических материалов и чек-листов. Основной проблемой системы адаптации является повышение вовлеченности новых сотрудников и наставников в процесс и соответствие системы изменениям в организации. В этой связи необходим регу-

лярный пересмотр материалов и методов адаптации с учетом новых бизнес-процессов и технологий. Все это в комплексе обеспечивает успешное и устойчивое развитие организации. Важное условие, чтобы система адаптации была реализована с учетом конкретных потребностей компании и сотрудников, что позволяет максимально эффективно использовать ресурсы и достигать поставленных целей

Таким образом, комплексный процесс интеграции новых сотрудников позволяет ускорить освоение профессиональных компетенций и организационной культуры, что непосредственно влияет на производительность и показатели текучести кадров [1]. На стратегическом уровне система адаптации является важным элементом кадровой политики, обеспечивающим соответствие человеческого капитала долгосрочным целям компании. Эффективная адаптация способствует формированию лояльного и мотивированного персонала, готового к реализации стратегических инициатив организации. На операционном уровне качественная адаптация сокращает срок выхода сотрудника на плановую продуктивность, минимизирует ошибки в работе новичков и снижает нагрузку на опытных сотрудников. На тактическом уровне продуманная система адаптации улучшает командное взаимодействие, ускоряет процесс социализации новых сотрудников в коллективе и способствует формированию эффективных рабочих отношений между подразделениями. Современные программы адаптации позволяют сотрудникам легче адаптироваться к технологическим изменениям и новым бизнес-процессам, что повышает гибкость компании в условиях динамичной рыночной среды и усиливает ее конкурентные преимущества на рынке труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Афанасьев В.Я.* Методические аспекты оценки эффективности использования трудовых ресурсов и адаптации персонала [Текст] / В.Я. Афанасьев, А.Ю. Данилина // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2023. — № 6. — С. 64–71.
2. *Базаров Т.Ю.* Психология управления персоналом [Текст]: учебник и практикум для вузов / Т.Ю. Базаров. — 2-е изд. — М.: Юрайт, 2025. — 382 с.
3. *Белова О.Л.* Развитие системы адаптации организации на фоне недостатка квалифицированных кадров на рынке труда [Текст] / О.Л. Белова, А.Р. Тимербаев // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2024. — № 1. — С. 75–77.
4. *Карташова Л.В.* Международные и российские тренды в управлении персоналом [Текст] / Л.В. Карташова, Л.С. Бабынина, М.А. Фатеев // *Лидерство и менеджмент*. — 2025. — № 3. — С. 561–578.
5. Консультирование и коучинг персонала в организации [Текст]: учебник и практикум для вузов / под ред. Н.В. Антоновой, Н.Л. Ивановой. — М.: Юрайт, 2025. — 370 с.
6. Легкий старт: как ИТ-компании адаптируют новичков [Электронный ресурс]. — URL: <https://hr-portal.ru/blog/lyogkiy-start-kak-it-kompanii-adaptiruyut-novichkov?ysclid=mbxwmkggz1270898759> (дата обращения: 29.05.2025).

7. *Мехдиев Ш.З.* Кросс-культурный подход в управлении персоналом в условиях международной корпоративной интеграции [Текст] / Ш.З. Мехдиев, М.С. Чистяков // *Менеджмент и бизнес-администрирование*. — 2020. — № 2. — С. 151–158.
8. *Персианов Д.В.* Применение корпоративных социальных сетей при реализации социально-психологических методов управления персоналом [Текст] / Д.В. Персианов, Т.А. Толмачева // *Вестник экономики, управления и права*. — 2024. — № 4. — С. 33–40.
9. *Погорелов А.И.* Использование искусственного интеллекта в процессе адаптации персонала: перспективы и вызовы [Текст] / А.И. Погорелов // *Флагман науки*. — 2024. — № 3. — С. 444–447.
10. *Слепцова Е.В.* Современные взгляды на адаптацию работника: сущность, виды, функции и факторы адаптации [Текст] / Е.В. Слепцова, Д. Сапрунова // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. — 2020. — № 8. — С. 179–182.

REFERENCES

1. Afanasyev V.Ya., Danilina A.Yu. Methodological aspects of assessing the efficiency of using labor resources and personnel adaptation // *Personnel and intellectual resources management in Russia*, 2023, no. 6, pp. 64–71.
2. Bazarov T.Yu. Psychology of personnel management: textbook and practical training for universities. 2nd ed. M.: Yurait Publishing House, 2025. 382 p.
3. Belova O.L., Timerbaev A.R. Development of the organization's adaptation system against the background of a shortage of qualified personnel in the labor market // *Personnel and intellectual resources management in Russia*, 2024, no. 1, pp. 75–77.
4. Kartashova L.V. International and Russian trends in personnel management / L.V. Kartashova, L.S. Babynina, M.A. Fateev // *Leadership and management*, 2025, no. 3, pp. 561–578.
5. Consulting and coaching of personnel in the organization: a textbook and practical training for universities / edited by N.V. Antonova, N.L. Ivanova. M.: Yurait Publishing House, 2025. 370 p.
6. Easy Start: How IT Companies Adapt New Hires [Electronic resource]. URL: <https://hr-portal.ru/blog/lyogkiy-start-kak-it-kompanii-adaptiruyut-novichkov?ysclid=mbxwmkggz1270898759> (accessed May 29, 2025).
7. Mekhdiev Sh.Z., Chistyakov M.S. Cross-cultural approach to personnel management in the context of international corporate integration // *Management and business administration*, 2020, no. 2, pp. 151–158.
8. Persianov D.V., Tolmacheva T.A. Application of corporate social networks in the implementation of socio-psychological methods of personnel management // *Bulletin of Economics, Management and Law*, 2024, no. 4, pp. 33–40.
9. Pogorelov A.I. Use of artificial intelligence in the process of personnel adaptation: prospects and challenges // *Flagship of science*, 2024, no. 3, pp. 444–447.
10. Sleptsova E.V., Saprunova D. Modern views on employee adaptation: essence, types, functions and adaptation factors // *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 2020, no. 8, pp. 179–182.