

Ключевые факторы трансформации процессов адаптации персонала на предприятиях в условиях цифровизации

Key factors transformation of personnel adaptation processes in enterprises in the context of digitalization

УДК 338.2; 331.1

Получено: 21.04.2026

Одобрено: 23.05.2026

Опубликовано: 25.06.2026

Сербина Н.В.

Канд. ист. наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург
e-mail: serbina_nv@usue.ru

Serbina N.V.

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Department of Labor Economics and Human Resource Management, Ural State University of Economics, Yekaterinburg
e-mail: serbina_nv@usue.ru

Антипина И.О.

Канд. экон. наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург
e-mail: antipinaio@mail.ru

Antipina I.O.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Labor Economics and Human Resource Management, Ural State University of Economics, Yekaterinburg
e-mail: antipinaio@mail.ru

Аннотация

Статья посвящена изучению трансформации процессов адаптации новых сотрудников в компаниях. Целевая установка заключается в пересмотре традиционных подходов к организации адаптационных процедур в свете всеобщей цифровизации бизнес-процессов. Авторы отмечают особую значимость адаптации в экономическом, социально-психологическом и прочих аспектах; приводятся методики оценки эффективности систем адаптации на предприятиях. На основании отечественных и зарубежных адаптационных моделей формулируется вывод об общем, системном понимании стратегической значимости адаптации как глубинной интеграции сотрудника в корпоративную экосистему компании. Изучение практик отечественных предприятий позволило определить наставничество в качестве основной технологии адаптации. На основе эмпирических данных, полученных в результате социологического опроса, выявлены факторы, тормозящие развитие адаптационного наставничества, такие как отсутствие системного подхода, низкая мотивационная составляющая и недостаточный уровень цифровой грамотности наставников. Формулируется вывод о необходимости повышения цифровой грамотности наставников с целью использования ими современных цифровых инструментов и технологий искусственного интеллекта для оптимизации личного рабочего времени и повышения мотивации на работу с адаптантами.

Ключевые слова: система адаптации, наставничество, HR цифровизация, цифровые инструменты, технологии искусственного интеллекта.

Abstract

The article is devoted to the study of the transformation of the processes of adaptation of new employees in companies. The goal is to review traditional approaches to the organization of adaptation procedures in the light of the universal digitalization of business processes. The authors note the special importance of adaptation in economic, socio-psychological and other aspects; the methods of assessing the effectiveness of adaptation systems in enterprises are given. Based on domestic and foreign adaptation models, a conclusion is formulated about the general, systemic understanding of the strategic importance of adaptation as a deep integration of an employee into the corporate ecosystem of the company. The study of the practices of domestic enterprises made it possible to identify mentoring as the main technology of adaptation. Based on empirical data obtained as a result of a sociological survey, factors hindering the development of adaptive mentoring have been identified, such as the lack of a systematic approach, a low motivational component and an insufficient level of digital literacy of mentors. The author concludes that it is necessary to improve the digital literacy of mentors in order to use modern digital tools and artificial intelligence technologies to optimize personal working hours and increase motivation to work with adaptors.

Keywords: adaptation system, mentoring, HR digitalization, digital tools, artificial intelligence technologies.

Введение

В современных условиях дисбаланса на рынке труда -сокращения объёмов найма и повышение требований работодателей к качеству рабочей силы - проблема адаптации привлечённых сотрудников, обладающих требуемыми навыками, становится особо актуальной. Даже обладая опытом и знаниями, новый сотрудник не всегда может сразу выдавать высокие результаты: ему требуется время разобраться в процессах и правилах, ощутить атмосферу коллектива и подключиться к внутренним коммуникациям, подстроить свой индивидуальный рабочий стиль к особенностям работы в компании.

Актуальность вопросов адаптации как одного из ключевых направлений управления человеческими ресурсами, растёт и особенно ярко это проявляется в производственной отрасли - на промышленных предприятиях, где производство связано с высокой ответственностью, строгим соблюдением технологий и норм безопасности [1-3]. Как показывает опыт успешных корпоративных практик, системно организованная адаптация существенно сокращает сроки выхода сотрудников на запланированные показатели, снижает текучесть и формирует у работников приверженность компании [4-5].

В многочисленных научных исследованиях и трудах отечественных экспертов, посвящённых вопросам адаптации, звучит тема трансформации систем управления персоналом, связанная со стремительной цифровизацией и масштабным внедрением цифровых технологий в различных отраслях экономики [6-8]. Показательно, что в современных исследованиях цифровые решения в HR трактуются не как внешний технологический атрибут, а как механизм повышения качества кадровых решений за счёт ускорения сбора и обработки информации, снижения субъективности оценки и обеспечения масштабируемости процедур управления персоналом. Данный вывод, сформулированный применительно к отбору персонала в ИТ-компаниях, представляется методологически значимым и для процессов адаптации, поскольку последние также требуют оперативной диагностики, маршрутизации и сопровождения нового сотрудника [9]. Традиционные технологии адаптации также требуют активного обновления с использованием возможностей корпоративной цифровой среды [10-12]. В свете постоянного расширения арсенала доступных цифровых инструментов происходит смещение акцентов в технологиях: на смену «ручному» управлению приходят методики, основанные на использовании искусственного интеллекта. *Цель* настоящего исследования заключается в анализе ключевых факторов трансформации

подходов к организации процедур адаптации в свете цифровой трансформации системы управления человеческими ресурсами. *Практическая значимость* исследования заключается в возможности трансляции выводов по факторам, стимулирующим и тормозящим адаптационные практики; в первую очередь, связанные с использованием современных цифровых инструментов.

Основная часть

Успешность процедур адаптации новых сотрудников на предприятии всегда была тесно связана с решением таких бизнес-задач, как: уменьшением стартовых издержек, снижением текучести кадров, достижением показателей эффективности труда [13-14]. Это обуславливает широту научного поиска по данной проблематике и повышенный интерес исследователей: только за последние 5 лет было опубликовано более 5 860 научных статей по вопросам адаптации.

В отечественном подходе адаптация понимается как комплексный процесс, включающий профессиональную, социально-психологическую и организационную составляющие [15]. Значимость успешной адаптации новых сотрудников в компании велика: её экономическое измерение проявляется в сокращении прямых и косвенных затрат, связанных с подбором и удержанием кадров, а также снижении уровня брака, поскольку ошибки новичков на производстве могут приводить к значительным потерям. Социально-психологическая значимость адаптации заключается в снижении стресса новичков и формировании у них чувства безопасности и уверенности, что особенно важно для молодых специалистов, только начинающих свой профессиональный путь [16-17]. Адаптация играет ключевую роль в трансляции корпоративной культуры: через систему вводных мероприятий происходит усвоение норм, ценностей и традиций компании; формируется доверие, лояльность и приверженность целям и миссии [18-19]. Помимо того, что адаптация является инструментом сохранения и укрепления корпоративной культуры, обеспечивающей единство организации, с управленческой точки зрения - это ещё и возможность провести первичную оценку потенциала нового сотрудника. Руководитель подразделения получает возможность наблюдать за поведением нового сотрудника, его отношением к труду и готовностью к обучению, что позволяет принимать более обоснованные решения о дальнейшем продвижении и развитии [20-21]. В целом, с точки зрения стратегии, адаптация выполняет важную функцию – служит индикатором эффективности всей системы управления персоналом. Если процесс адаптации систематически в разных подразделениях компании сопровождается трудностями, это сигнализирует о проблемах в подборе, обучении или корпоративной культуре [22-23].

В свете значимости вопросов повышения эффективности адаптационных процессов рассмотрим существующие методики анализа и оценки систем адаптации. К наиболее распространенным относятся модель оценки эффективности адаптационного обучения Д. Киркпатрика, которая включает в себя несколько ступеней (реакция на обучение, контроль усвоения знаний, оценка поведения и оценка результатов). Оценка результатов часто дополняется пятым показателем - ROI обучения (Return on Investment), который рассчитывается по аналогии с инвестиционными проектами чтобы понять финансовую отдачу [24-26]. Благодаря сочетанию модели Киркпатрика с ROI полученные результаты позволяют оценить эффективность обучения сразу на нескольких уровнях – от субъективного восприятия до конкретных финансовых показателей.

В отечественной практике принято разделять трудовую адаптацию на производственную и внепроизводственную. Производственная включает в себя овладение специфическими навыками и техниками работы, а также понимание требований к выполняемой работе [27]. Она может включать в себя обучение новым технологиям или процедурам, что помогает сотруднику эффективно функционировать на рабочем месте и достигать своих профессиональных целей.

Производственная адаптация, в свою очередь, включает в себя: профессиональную; психофизиологическую социально-психологическую; организационно-административную; экономическую и санитарно-гигиеническую. Внепроизводственная или социально-бытовая адаптация заключается во встраивании работника в социальную среду организации вне профессиональных обязанностей и формирование социальных связей [28].

В зарубежной практике наиболее популярная модель адаптации основывается на подходе Т. Бауэра и Б. Эрдогана. Модель 4С включает четыре уровня: «соответствие нормам и стандартам» (Compliance), «понимание должностных обязанностей» (Clarification), «усвоение корпоративной культуры» (Culture) и «установление социальных связей» (Connection) [29].

Модель адаптации Дж. Ван Маанена и Э. Шейна содержит в себе шесть пар возможных тактик организационной социализации нового сотрудника: коллективная или индивидуальная; формальная или неформальная; последовательная или случайная; фиксированная или гибкая; серийная или разрозненная; инвестиционная или дивестиционная [26]. В зависимости от стратегии компании процесс адаптации может быть организован по-разному, но новый сотрудник в данной модели проходит все три этапа социализации: предварительный (связан с ожиданиями до знакомства с компанией), встреча (когда ожидания сравниваются с реальностью) и метаморфоза (включение в коллектив, закрепление новой роли и идентичности).

Разнообразие предлагаемых классификационных моделей адаптации объединяет то, что на современном этапе развития системы управления персоналом подходы к выстраиванию адаптационных процессов изменились: от узкого решения задачи по удержанию сотрудников на испытательном сроке к системному пониманию стратегической значимости адаптации как глубинной интеграции сотрудника в корпоративную экосистему компании. И это обуславливает потребность корректировки традиционных технологий реализации адаптационной политики компании и дополнения их новыми инструментами, адекватными современному уровню развития технологий, способствующих и росту производительности, и увеличению удовлетворённости сотрудников своей трудовой деятельностью [30-31].

Согласно экспертному мнению, на подавляющем большинстве российских промышленных предприятий в системе адаптации новых сотрудников делается упор на систему наставничества и производственные инструктажи [32]. Однако отсутствие профессионального стандарта по наставничеству, регламентирующего перечень функций и обязанностей наставников, зону ответственности и их компетенции, обуславливает ситуацию, когда каждое предприятие само устанавливает для себя порядок, содержание и длительность адаптационных процедур. Результаты социологического исследования 160 предприятий из различных отраслей, проведённого АНО «Профтрекер» под руководством А.Г. Макаровой, выявили, что системный подход наставничеству используется далеко не всеми респондентами. К примеру, наличие у себя Положения по наставничеству отметили только 31% опрошенных; Регламента об адаптации персонала - только 12% предприятий. Сотрудники, официально закреплённые в статусе наставников, есть только у 33% респондентов; 44% респондентов подтвердили, что привлекают наставников исключительно ситуативно, и только 15% предприятий реализуют привлечение наставников на бессрочный период [33]. Касательно критериев отбора сотрудников в число наставников: на предприятиях доминирует критерий соответствия уровня развития профессиональных компетенций (38%) и рекомендации руководства (29%). А вот уровень подготовки наставников имеет второстепенное значение: прохождение будущим наставником обучения современным методам и образовательным технологиям практикуют только 14% предприятий [33]. В итоге, к наставничеству зачастую привлекаются не только не обученные сотрудники, но и не мотивированные.

К ключевым факторам, тормозящим развитие наставничества на предприятиях, относятся: недостаточно чёткое закрепление функционала и зон ответственности участников, неясные критерии оценки эффективности, отсутствие системного подхода, нехватка рабочего

времени наставников и, как следствие, потеря их личной производительности труда. Выявленные барьеры позволяют заключить, что низкая результативность наставничества обусловлена не столько отсутствием отдельных цифровых сервисов, сколько институциональной несобранностью самого процесса адаптации. Данный вывод согласуется с исследованиями влияния интеллектуальных систем на менеджмент, где показано, что наибольший вклад в трансформацию управленческих практик вносит именно организационный фактор. Применительно к адаптации это означает, что цифровые инструменты будут эффективны лишь при чётком распределении ролей, критериев оценки и ответственности участников» [34]. Таким образом, практики наставничества, применяемые на большинстве российских предприятий, не всегда дают ожидаемый эффект по адаптации новых сотрудников. Подтверждением тому является отказ предприятий от их реализации: в 2025 г. наставничество реализовывалось только у 36% предприятий; 23% респондентов не видят ценности в адаптационном наставничестве и внедрять его не намерены [33].

Однако, в современных условиях кадрового дефицита отказываться от технологии наставничества, позволяющей сбросить и удержать новых сотрудников, особенно в период их профессиональной адаптации, не целесообразно [32, 35]. Преодоление негативных факторов, тормозящих развитие наставничества на современном этапе развития предприятий возможно с помощью системного подхода, активного использования цифрового инструментария и технологий искусственного интеллекта. Системный подход к организации процессов адаптации должен включать в себя и нормативное документальное обоснование, закрепляющее функциональное разделение ответственности между всеми участниками процесса, и систему оценивания эффективности реализуемых процедур, и критерии оценки работы наставников. Во избежание потерь рабочего времени и производительности наставников, связанных с адаптантами, целесообразно пересмотреть и оптимизировать их рабочий график с отказом от «ручного» управления в пользу «автоматизированного», внедрив в практику передовые эффективные цифровые решения с технологиями искусственного интеллекта, такие как ChatGPT, GigaChat, SaluteBot и т.п.

Цифровые технологии уже являются важной составной частью инструментария современного руководителя, а корпоративное цифровое пространство становится мощным ресурсом, расширяющим возможности компании во всех направлениях деятельности. В направлении обучения и развития сотрудников постепенно на первое место выходят технологии дистанционного электронного обучения, электронные платформы и мобильные приложения [36-38]. Однако в практике наставничества потенциал цифровых технологий всё ещё не осваивается в полной мере. Во многом, это связано с неготовностью самих наставников работать в цифровой среде. Как показывает практика, наставники не всегда обладают достаточным уровнем цифровой грамотности. Поэтому внедрение в их рабочую практику цифровых технологий часто сопровождается сопротивлением. Низкий уровень цифровой грамотности наставников выступает серьёзной проблемой предприятий, требующей решения, поскольку технологии наставничества и инструктажей в традиционном «ручном» формате уже не может обеспечить формирование у их подопечных современных компетенций в полном объёме.

Комплекс технологий и инструментарий адаптации нуждается в обновлении. При этом обновление адаптационного инструментария целесообразно рассматривать не как самоцель, а как элемент поэтапного движения организации к более высокому уровню цифровой зрелости. Как справедливо показано в исследованиях по автоматизации HR-процессов, внедрение цифровых решений оправдано лишь тогда, когда оно сопровождается измеримым организационным и экономическим эффектом. Следовательно, цифровизация адаптации должна проектироваться с учётом готовности предприятия, ожидаемого сокращения трудозатрат наставников и ускорения выхода адаптантов на нормативную продуктивность» [39]. Опыт российских предприятий, уже вступивших на путь цифровизации процессов адаптации персонала, демонстрирует сдвиг в практиках наставничества. В крупных компаниях системно реализуются комплексные образовательные проекты в офф-лайн и

онлайн форматах, которые включают в себя модули по цифровой грамотности для наставников (обучение работе с корпоративными ИТ-системами, мобильными приложениями и онлайн-сервисами) с обязательной итоговой аттестацией перед назначением.

Заключение

Значимость адаптации как важнейшего элемента стратегического управления предприятием, помимо снижения текучести кадров, в обеспечении преемственности корпоративной культуры, развитии кадрового потенциала, сохранении и передаче знаний, поддержке инновационной активности и укреплении репутации компании. Системно выстроенный процесс адаптации позволяет сократить издержки, ускорить достижение требуемого уровня производительности и снизить количество ошибок в работе, способствуя снижению стрессовой нагрузки на сотрудников и укреплению внутренних связей. В более широком управленческом контексте данный эффект значим ещё и потому, что качественно организованная адаптация выступает механизмом профилактики профессионального выгорания. Современные исследования показывают, что выгорание формируется в ситуации дисбаланса требований и ресурсов, а значит, поддержанная цифровыми методами адаптационная система, разгружающая наставника и структурирующая опыт нового сотрудника, может рассматриваться, например, как ресурсный инструмент предупреждения ранней дезадаптации и эмоционального истощения персонала [40].

Традиционные практики наставничества на производственных предприятиях не всегда обеспечивают эффективность адаптационного процесса, что во многом связано с отсутствием системного подхода, нормативного регулирования и низкой мотивацией наставников, обусловленной, в том числе потерями личного рабочего времени. Оптимизацию рабочего времени наставников целесообразно проводить с привлечением известных цифровых решений и применением в адаптационных процедурах технологий искусственного интеллекта. Использование персонализированных программ адаптации с помощью ChatGPT, использование AI-ассистента на базе SaluteBot, возможность трансляции игровых сценариев на Gamma App не только значительно расширят и обогатят инструментарий наставников, сделав адаптационное обучение более увлекательным и современным, но и значительно сократит расходы рабочего времени на работу с адаптантами.

В настоящее время слабая включенность наставников в цифровое корпоративное пространство, в большинстве своём, обусловлена низким уровнем цифровой грамотности. Обучение наставников передовым технологиям, внедрение цифровых решений и технологий искусственного интеллекта в адаптационные процедуры позволит не просто повысить эффективность обучения за счёт контроля результатов и корректировки образовательных треков, но и сократить издержки наставников по расходованию личного рабочего времени, при этом обеспечивая формирование у адаптантов необходимых компетенций.

Литература

1. Роганьян Г.Л. Особенности адаптации персонала в крупных организациях // Молодежная неделя науки института промышленного менеджмента, экономики и торговли: Сборник трудов всероссийской студенческой научно-учебной конференции, Санкт-Петербург, 02–07 декабря 2024 года. Санкт-Петербург: Издательство Политехнического университета, 2025. С. 146-149.
2. Титаренко В.О., Куликова Е.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты: сборник научных статей 14-й Международной научно-практической конференции, Курск, 21–22 ноября 2024 года. Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. С. 71-74.
3. Шабанова А.В., Текучева С.Н. Совершенствование системы подбора и адаптации производственного персонала на примере АО «Донецкая Мануфактура м» // Наука и мир. 2023. № 4. С. 131-135. DOI: 10.26526/2307-9401-2023-4-131-135.

4. Романов П.Г. Факторы успешной адаптации персонала / Гуманитарный научный журнал. 2025. № 4-2. С. 111-118.
5. Трофимова Н.Н. HR-аналитика и цифровизация: новые тренды в управлении персоналом // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 12, № 2(155). С. 136-142. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.02.12.021.
6. Бугасова Е.В., Шичкин И.А. Современные тенденции цифровизации процессов управления персоналом // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 8. С. 238-245.
7. Главные идеи HR в 2026 году. Ведомости: идеи управления [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/trends/articles/2025/11/24/1157372-glavnie-tendentsii-v-hr-v-godu> (дата обращения 02.02.2026)
8. Ивочкина Ю.Д., Ковалевкая С.Н. Влияние цифровых HR-платформ на адаптацию и развитие персонала в современных организациях // Международный студенческий научный вестник. 2025. № 6. С. 25.
9. Жуковская И.Е., Баходиров Ж.А. Цифровые решения как современная основа отбора персонала для ИТ-компаний // Цифровые модели и решения. 2025. Т. 4, № 2. С. 86-99. DOI: 10.29141/2949-477X-2025-4-2-7.
10. Васюра О.В. Практика использования инновационных технологий в процессе адаптации персонала // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление: Материалы ежегодной международной научно-практической конференции по вопросам экономики и управления социально-трудовой сферой (24 заседание), посвященной 100-летию со дня рождения В.Н. Эйтингона, Воронеж, 24 мая 2024 года. Воронеж: Истоки, 2024. С. 55-57.
11. Козина Е.С., Волкова В.М. Внедрение технологий искусственного интеллекта как механизм совершенствования процесса адаптации персонала // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения: Гуманитарные исследования. 2025. № 3(26). С. 105-113. DOI: 10.52170/2618-7949_2025_26_105.
12. Макарова Е.О., Попазова О.А. Цифровые технологии в системе адаптации персонала // Флагман науки. 2024. № 5(16). С. 557-560. DOI: 10.37539/2949-1991.2024.5.16.029.
13. Маратканова Э.М., Титова С.В., Якупова Я.Р. Диагностика методов организации к изменениям в области адаптации персонала // Управление общественными и экономическими ситуациями. 2025. № 2(42). С. 12-18.
14. Саенко В.Н., Бубынина М.А. Антикризисное управление персоналом в условиях неопределенности: прогнозирование и адаптация // Российский научный журнал "Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований". 2024. № 4(16). С. 166-171. DOI: 10.24412/1994-3776-2024-3-166-171.
15. Сафронова О.А. Российский и зарубежный опыт адаптации и закрепления персонала в организации // Молодежная наука : Труды XXIX Всероссийской студенческой научно-практической конференции КриЖТ ИрГУПС, Красноярск, 24 апреля 2025 года. Красноярск: Иркутский государственный университет путей сообщения, 2025. С. 313-316.
16. Киракосян А.М. Совершенствование повышения квалификации персонала в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 1-2(119). С. 109-113. DOI: 10.24412/2411-0450-2025-1-2-109-113.
17. Котелевец А.А., Геворгян А.С. Современные подходы к адаптации персонала в государственных и муниципальных учреждениях // Человек. Социум. Общество. 2025. № S10. С. 134-140.
18. Казанцева И.И. Управление персоналом на железнодорожном транспорте: адаптация к новым реалиям рынка труда // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2025. № 6. С. 173-177. DOI: 10.26118/2782-4586.2025.81.58.038.
19. Таучелова К.Т., Кулеш О.В. Кадровые риски адаптации и мотивации персонала: проблемы и решения // Студенческий вестник. 2024. № 38-3(324). С. 27-29.

20. Табачникова М.В., Седлецкий А.В. Совершенствование системы адаптации персонала производственной организации // Молодежь. Образование. Наука. 2025. № 1(20). С. 183-187.
21. Цымбалюк Д.Е., Сербина Н.В. Актуальные вопросы адаптации персонала металлургических предприятий // Научный Лидер. 2024. №41 (191).
22. Третьякова А.А. Адаптация персонала организации: проблемы и пути совершенствования // Управление, решения, анализ. 2025. № 1-2. С. 84-89.
23. Филиппова И.С. Методы и показатели адаптации персонала / И.С. Филиппова // Наукосфера. 2023. № 1-1. С. 428-431.
24. Долгополова И.В. Адаптация персонала на производственных предприятиях: цели, методы и лучшая практика // Кадровик. 2025. № 10. С. 98-104.
25. Alsalamah A.M., Callinan C. Adaptation of Kirkpatrick's Four-Level Model of Training Criteria to Evaluate Training Programmes for Head Teachers // Educational Review. 2021. №11(3). 116.
26. Phillips Dzh.J., Pulliam Phillips P., Toes K. Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. New York: Routledge, 2020. 234 s.
27. Шестопалова И.С. Классификация адаптации персонала: основные определения и особенности // Интернаука. 2023. № 4-2(274). С. 44-46.
28. Чухняк А.А. Особенности системы адаптации персонала в российских организациях // Бизнес и общество. 2024. № 2(42).
29. Bauer T.N., Erdogan B. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In: S. Zedeck (ed.). APA handbook of industrial and organizational psychology, 51–64. American Psychological Association: Washington.
30. Ситникова Д.Ю., Воловиков Г.А., Черниговская О.А. Искусственный интеллект в поддержке новых сотрудников: разработка интеллектуального чат-бота для адаптации персонала предприятия // МНСК-2024. Информационные технологии. Научный инжиниринг: Материалы 62-й Международной научной студенческой конференции, Новосибирск, 17 апреля 23 2024 года. Новосибирск: Новосибирский национальный исследовательский государственный университет, 2024. С. 302.
31. Семенова С.В., Вукович Г.Г., Кольцова Н.А., Цыганкова А.А. Цифровизация системы управления персоналом: вызовы, угрозы, риски и механизмы их преодоления на этапе кадрового дефицита // Экономика устойчивого развития. 2025. № 1(61). С. 385-388.
32. Канаев А.С. Наставничество как инструмент адаптации и развития персонала // Экономика. Социология. Право. 2023. № 3(31). С. 19-25. DOI: 10.22281/2542-1697-2023-02-03-19-25.
33. Результаты исследования «Компетенции и квалификации наставников и специалистов по организации наставничества в сфере труда и практической подготовки обучающихся в системе управления персоналом предприятий и организаций российской федерации». [Электронный ресурс]. URL: <https://nastavnik-champion.ru/news/tpost/2x3sro0mv1-orublikovani-rezultati-analiticheskogo-i> (дата обращения 02.02.2026).
34. Михненко П.А. Влияние интеллектуальных систем поддержки принятия решений на трансформацию управленческих практик // Управленец. 2025. Т. 16, № 6. С. 2-16. DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-6-1.
35. Сербина Н.В., Сун Ц. Цифровые инструменты адаптации сотрудников для развития кадрового потенциала организаций // Образование - наука - производство: Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием), Чита, 17 ноября 2023 года. Чита: Иркутский университет путей сообщения, 2023. С. 143-152.
36. Дерябин Б.Ю., Возякова М.В., Копылов А.Н. Влияние цифровизации и автоматизации на эффективность управления персоналом в аптечной сети // Актуальные вопросы современной экономики. 2025. № 2. С. 58-61.
37. Савич Ю.А., Голубь Н.Н., Прохорова О.К. Цифровизация управления компетенциями персонала для обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий //

Экономика и предпринимательство. 2024. № 9(170). С. 1046-1052. DOI: 10.34925/EIP.2024.170.9.194.

38. Токарева Ю.А., Казаева Е.А., Уткин В.А., Нидергаус Е.О. Цифровизация технологии микрообучения как тренд стратегического управления персоналом организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. Т. 13, № 3. С. 76-80. DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-3-76-80.
39. Чудиновских М.В. Автоматизация процесса подбора персонала: цифровая зрелость и оценка экономического эффекта // Цифровые модели и решения. 2025. Т. 4, № 1. С. 35-46. DOI: 10.29141/2949-477X-2025-4-1-3.
40. Молодчик М.А., Маткин Н.А. Экономика и управление синдромом выгорания сотрудников: результаты тематического моделирования // Управленец. 2025. Т. 16, № 6. С. 89-105. DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-6-6.