

ИНСТРУМЕНТЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ОБЗОР СОВРЕМЕННЫХ DIGITAL-РЕШЕНИЙ

Т.Н. Субботина, канд. пед. наук, доцент

М.А. Петешов, студент

**Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского
(Россия, г. Калуга)**

DOI:10.24412/2411-0450-2025-6-217-223

Аннотация. Современные технологические изменения обуславливают цифровую трансформацию бизнес-процессов организаций. HR-стратегии многих российских компаний активно используют различные цифровые инструменты для оптимизации многих функций по управлению персоналом. В статье обоснована актуальность разработки программы адаптации новых сотрудников, выявлены основные проблемы и причины отсутствия плана адаптации в российских организациях. Подробно рассмотрены основные digital-решения по адаптации персонала, позволяющие совершенствовать систему HR менеджмента организаций. По результатам исследования сделан вывод о более широком внедрении цифровых решений по адаптации персонала в связи с развитием искусственного интеллекта, что позволит персонализировать программы адаптации, разрабатывать интеллектуальные опросы вовлечённости, использовать HR предиктивную аналитику для прогнозирования потенциальных проблем в процессе онбординга и разрабатывать превентивные меры.

Ключевые слова: цифровая трансформация, цифровые решения, адаптация персонала, онбординг, инструменты адаптации

Адаптация персонала является инструментом удержания персонала в организации, так как от того, насколько быстро человек освоится в организации, зависит его производительность и желание остаться в коллективе. Результатом грамотно организованного процесса адаптации персонала может выступать также формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы в организации, мотивируя его работать в организации длительное время. Таким образом, уже на начальном этапе работы сотрудник становится ресурсом организации и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации.

Несмотря на значимость процесса адаптации персонала многие работодатели недооценивают важность таких мероприятий. Так, по данным исследования сервиса Работа.ру [1], в котором приняли участие более 350 представителей российского бизнеса, в 2023 г. у 48% организаций отсутствовала программа адаптации.

В рамках исследования определим дефиниции понятий «адаптация» и «онбординг».

Адаптация персонала – это процесс, в ходе которого новый сотрудник осваивает свою

роль в организации, знакомится с её культурой, ценностями, правилами и процедурами. Процесс может включать в себя обучение, наставничество, участие в тренингах и других мероприятиях, направленных на развитие навыков и знаний сотрудника. Адаптация персонала помогает новому сотруднику быстрее и эффективнее влиться в коллектив, повысить свою производительность и качество работы.

Онбординг – более узкий процесс, который обычно происходит в первые несколько недель или месяцев работы нового сотрудника. Онбординг включает в себя знакомство с организацией, её структурой, целями и задачами, а также обучение специфическим навыкам и процедурам, необходимым для выполнения работы. Когда цель для сотрудника ясна, то внешние стимулы работают эффективно [2]. Онбординг помогает новому сотруднику быстрее освоиться в новой среде, понять свои обязанности и задачи, а также установить контакты с коллегами и руководством. Необходимо отметить, что адаптация в обязательном порядке двусторонний процесс: с одной стороны, новый сотрудник осознанно выбрал организацию для труда, готов к началу работы, имеет внутреннюю мотива-

цию и несёт ответственность за принятые решения; с другой стороны, организация принимает на себя определенные обязательства и ответственность, нанимая сотрудника. Получение двусторонней выгоды заключается в том, что сотрудник должен выполнять задачи, которые выдвигает организация, в обмен на значимые для него блага.

Таким образом, адаптация персонала – это более широкий и долгосрочный административный процесс, который продолжается на протяжении всего периода работы сотрудника в организации и не сводится только к приспособлению и ориентации в профессиональной деятельности, в то время как онбординг – это более короткий и интенсивный процесс, который происходит в начале работы нового сотрудника.

В ходе исследования процесса адаптации в российских компаниях, проведённого TalentTech совместно с Нетологией и биржи фриланса FL.ru [3], был сделан вывод о том, что более 52% респондентов не знали свои цели на испытательный срок, а 18% отметили, что поставленные цели были им непонятны.

Достаточно часто работодатели пренебрегают разработкой плана онбординга. Так в ходе исследования был сделан вывод о том, что только у 30% респондентов на работе был план онбординга, и только в 27% случаев компания организовала преобординг – стадия

адаптации сотрудника, проходящая до его первого рабочего дня. Программы преобординга сегодня компании используют как первый шаг адаптации нового сотрудника, при этом основная масса работодателей (79% респондентов) готовят рабочее место и технику, составляют список задач на испытательный срок (64%) и информируют коллектив о новом коллеге (61%).

Адаптация сопровождается неуверенностью нового сотрудника, так как он попадает в новый для него коллектив людей, действующих по незнакомым моделям поведения. Около 48% респондентов боятся не найти общий язык с коллегами и руководителем, причем молодые сотрудники до 25 лет эту проблему ставят на первое место.

Аналитики рекрутинговой компании Get Experts отмечают, что каждый третий новый сотрудник после трудоустройства испытывал стресс и тревогу, а каждому четвертому не хватало обратной связи от работодателя [4].

Однако все же несмотря на проблемы с психологической адаптацией, чаще всего новым сотрудникам сложнее даётся именно организационная адаптация, связанная с отсутствием достаточной информации по поставленным задачам, регламентам работы, понимания принципа начисления и показателей KPI (рис. 1).



Рис. 1. Основные проблемы адаптации новых сотрудников

Отсутствие разработанных программ адаптации в компаниях происходит по разным причинам: у некоторых работодателей нет ресурсов, кто-то не видят ценности данных мероприятий. Около 30% компаний предпочи-

тают брать специалистов, для которых не нужны основные адаптационные мероприятия в силу их высокой квалификации и достаточного опыта (рис. 2).

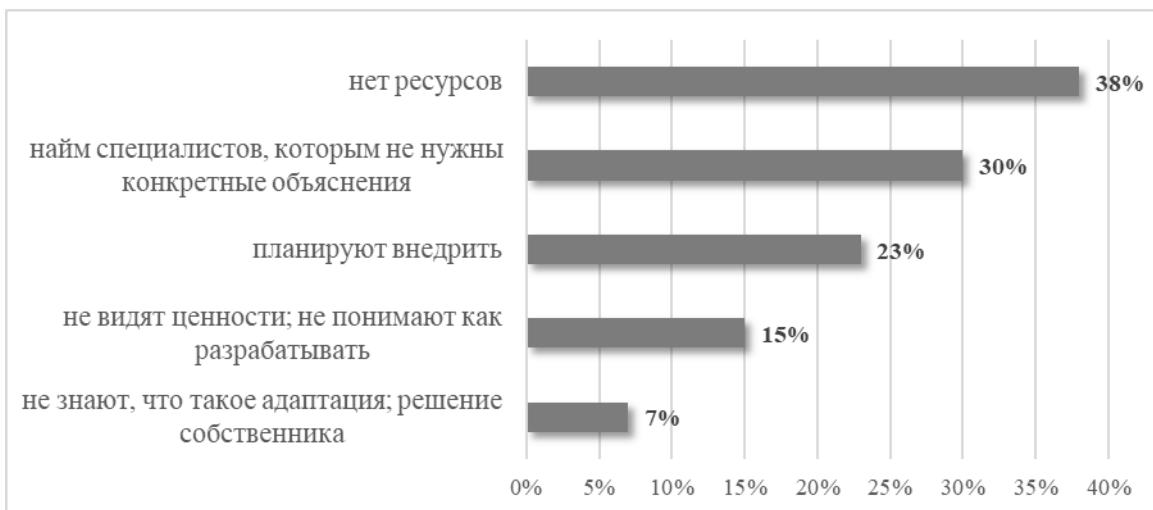


Рис. 2. Основные причины отсутствия плана адаптации в российских организациях [4]

Особую актуальность проблема адаптации приобрела в период пандемии, так как у организаций не было возможности познакомить новых сотрудников с коллективом и провести, например, экскурсию по офису. При переходе на удалённую работу традиционные формы адаптации, такие как наставничество, стали неэффективны [5], поэтому многие компании стали разрабатывать управляемый план адаптации на основе максимальной автоматизации данного процесса, в т.ч. использование виртуальных наставников, различных онлайн-платформ для обучения, применение автоматизированных заданий и тестов [6].

Распространение коронавирусной инфекции и введение ограничительных мер в экономике усилили тенденции распространения цифровых технологий. Бизнес проявляет заинтересованность во внедрении цифровых технологий: ещё в 2020 г. более 70% руководителей промышленных предприятий заявили об использовании в своей деятельности цифровых технологий, причём 45,5% планируют расширить их применение [7]. Цифровая трансформация компаний предполагает внедрение инновационных цифровых решений в бизнес-процессы для повышения конкурентоспособности деятельности [8, 9].

Учитывая кадровый дефицит квалифицированных рабочих и специалистов, с которым сталкиваются сейчас российские предприятия, одной из мер его снижения может стать возможность найма студентов и выпускников, не имеющих достаточного опыта [10]. Для этой возрастной категории поколения Z, владеющей большей цифровой грамотностью и

активно использующих цифровые и технологические средства коммуникации, целесообразно широкое использование цифровых инструментов в адаптации и интерактивных форм обучения.

В настоящий момент основными digital-решениями по адаптации персонала являются:

1. *корпоративный портал / интранет*. Это самый распространённый инструмент адаптации персонала, его используют около 47% компаний. Представляет собой web-ресурс для внутреннего доступа к информации и сервисам компании, где публикуются новости, формируются базы документов, работает форум для внутреннего общения, есть групповой календарь. Сегодня популярен портал Битрикс24 – CRM-система управления задачами и проектами, отчетами, онлайн-работой с документами, средствами коммуникации, чатом и видеозвонками, корпоративной почтой.

2. *платформы обучения новых сотрудников*. LMS (Learning Management System) – платформы для онлайн-обучения сотрудников и управления процессом освоения новых знаний, с помощью которых можно хранить и создавать любые курсы онлайн-обучения, открывать доступ обучающимся, оценивать результаты. Благодаря функции «календарь» назначаются занятия, контролируется обучение, выставляются сроки прохождения учебных материалов. HRM (Human Resources Management System) – комплексные системы управления персоналом, которые включают все HR-процессы и аналитику. Примерами таких решений могут быть iSpring – система дистанционного обучения персонала, Эквио –

digital-решение по корпоративному обучению, «Поток обучения» – система быстрого старта образовательных проектов за счет простого конструктора учебных программ.

3. системы хранения материалов (Notion, Jira, Confluence и Google docs) – это сервисы для создания текстовых документов, баз знаний, хранилища данных, списков дел, канбан-досок, ведения списков целей на год, с системой тегов и поиска внутри документов и возможностями для совместной проектной работы. Контент включает блоки, которые можно создавать, двигать, трансформировать. Так, например, можно для каждого новичка создать персональную страницу, загрузив в неё задачи.

4. чат-боты, которые становятся кураторами для новых сотрудников. Примером может служить HR Messenger – сервис по сбору обратной связи сотрудников, в т.ч. в рамках адаптации, с фокусом на чат-бот сценарии Telegram. Также можно воспользоваться чат-ботом Friday Software, который интегрируется с корпоративным мессенджером и корпоративной системой обучения.

5. мобильные приложения помогают новым сотрудникам адаптироваться, предоставляя доступ к различным материалам компании (обучающие ролики, инфографика, ссылки на курсы, чек-лист с алгоритмами действий), выполняя автоматизацию рутинных задач (отправка приглашений и сообщений новым сотрудникам на этапе онбординга), осуществляя сбор обратной связи по результатам испытательного срока. В некоторых мобильных приложениях есть возможность геймификации для обучения новых сотрудников в игровом формате, когда информация преподносится последовательно в виде уровней с заданиями (мобильное приложение «Поток Адаптация»).

6. тренажеры с виртуальной реальностью (AR, VR). Виртуальная реальность создаёт опыт полного погружения. Надев VR-очки, новый сотрудник отправляется в виртуальный офис, где знакомится с коллегами, изучает расположение отделов и даже участвует в моделировании рабочих процессов. Такой подход позволяет человеку быстрее понять, как устроена компания, и почувствовать себя частью команды. Сегодня применение VR-онбординга в основном встречается в крупных корпорациях, использующих виртуаль-

ные туры, чтобы показать новым сотрудникам производственные цеха или офисы. Сотрудник проходит маршрут, который в реальной жизни занял бы часы или дни, всего за 20-30 минут. Для компаний с распределёнными командами это особенно ценно: человек, работающий из дома, может «посетить» центральный офис и проникнуться корпоративной культурой, не покидая своей комнаты. Важное преимущество VR заключается в возможности интерактивности: новый сотрудник не просто смотрит, а действует, отвечает на вопросы виртуального наставника, выполняет задания максимально приближенные к типичным рабочим ситуациям. Это сокращает время на обучение и помогает запомнить информацию быстрее, чем при чтении текстов.

Дополненная реальность подходит для практической поддержки сотрудников на рабочих местах. С помощью AR-очков или мобильного приложения новичок получает пошаговые инструкции, которые накладываются на окружающую среду. Наиболее ценно использование в технических сферах, где точность критически важна. Так, например, при подключении оборудования новый специалист, используя AR-приложение, наводит камеру, и система подсвечивает какой кабель взять, куда его вставить и как проверить результат. Использование такой технологии по оценкам исследований сокращает число ошибок на 30% и ускоряет выполнение задач в первые недели работы на 25%, так как не тратится время на поиск руководства или обращение к наставнику. Виртуальный формат обучения позволяет максимально вовлечь сотрудника и добиться полного погружения в обучение. Здесь не страшны ошибки, цена которых в реальном мире равна человеческим жизням. Есть возможность многократно повторить действия для их глубокого запоминания. Кроме того, благодаря максимальной степени детализации, в трёхмерном мире можно достоверно показать процессы, которые невозможно увидеть в реальных условиях.

В настоящее время тренажеры с виртуальной реальностью (AR, VR) для адаптации нового персонала используют:

- компания «Северсталь», в которой VR-пространство полностью совпадает с обстановкой реального цеха, что обеспечивает при-

кладную направленность и высокую точность освоения операций. Внедрен VR-тренажёр для операторов и вальцовщиков стана горячей прокатки, VR-тренажёр с симуляцией работы на высоте (совместная разработка с компанией Modum Lab), VR-тренажёр «Машинист крана», VR-тренажёр «ЛПЦ-2. Запуск и остановка нагревательной печи».

- компания «BIOCAD» используют виртуальную реальность для получения навыков уборки помещений повышенного класса. Так как расходные материалы для химического производства стоят дорого, новые сотрудники начинают своё обучение в виртуальной среде, где могут отработать большую часть ошибок.

- компания «РусГидро» реализует самый масштабный VR-тренажёр в России, точно повторяющий Саяно-Шушенскую ГЭС, который даёт возможность отрабатывать как отдельные технологические процедуры, так и комплексные задачи, связанные с управлением и обслуживанием оборудования всех типов, применяемых на ГЭС/ГАЭС в нормальных и аварийных режимах работы.

- компания «Газпром нефть» применяет удалённое обучение в виртуальной реальности для персонала партнёрских и дистрибуторских компаний. С помощью иммерсивных технологий отрабатываются алгоритмы действий в типовых ситуациях: оказание услуг клиентам на станциях техобслуживания G-Energy Service, консультирование и техническая поддержка без необходимости собирать всех обучающихся в одном месте.

- компания «Сибур» применяет виртуальную реальность для обучения профильных специалистов (сварщик, лаборант-аналитик, инженер беспилотных летательных аппаратов, слесарь КИПиА, инженер аддитивных технологий), а также использует VR-классы на производстве с газоопасной средой.

- компания «РЖД» внедрила VR-обучение для профессий с наибольшим риском производственного травматизма (в частности, энергетики).

Результаты опроса, проведённого ассоциацией HR-специалистов Society for Human Resource Management (SHRM) [11] в январе 2024 г. среди почти 2,4 тыс. сотрудников кадровых служб американских компаний из различных отраслей, внедривших цифровые решения для адаптации, свидетельствуют о со-

кращении времени выхода сотрудника на плановую производительность в среднем на 28% и снижение затрат на администрирование онбординга на 26%.

Цифровые платформы позволяют реализовать концепцию «умного онбординга» (*Smart Onboarding*), основанного на данных и адаптирующегося к индивидуальным особенностям сотрудника: они анализируют прогресс новичка, выявляют «узкие места» и автоматически корректируют образовательную траекторию.

По данным опроса Работа.ру, в котором приняли участие около 3,5 тыс. пользователей старше 18 лет из всех регионов России, в 2024 г. 33% россиян предпочитали бы удаленный формат работы и примерно 30% – гибридный, если профессия это позволяет. Поэтому особую актуальность цифровые инструменты адаптации приобретают в контексте удаленной работы. Дистанционный онбординг требует ещё более структурированного подхода и обязательной цифровой фиксации всех этапов. Цифровой онбординг доступен сотрудникам удалённо и это повышает лояльность нового персонала.

Успешные практики включают виртуальные welcome-сессии с участием топ-менеджмента, цифровые карты навигации по компании, регулярные видеочеки с непосредственным руководителем, виртуальные кофе-брейки для неформального общения, онлайн-квесты для погружения в корпоративную культуру.

Успешным примером использования цифрового решения по адаптации персонала является ИТ-компания IBS, в которой внедрена цифровая платформа «Адаптация» с персонализацией адаптационного плана, геймификацией и интерактивностью. В сети магазинов бытовой техники «Эльдорадо» внедрён интерактивный командный квест с вопросами об устройстве компании, внутренних бизнес-процессах, карьерных перспективах.

Анализ вышеперечисленных цифровых решений для адаптации персонала в организациях позволил выделить их основные достоинства:

- снижение затрат на адаптацию за счёт автоматизации рутинных задач;
- экономия времени на проведение адаптационных мероприятий;

- возможность моделирования рабочих процессов;
- возможность персонализации адаптационного плана;
- геймификация;
- облегчение доступа к необходимой информации.

Таким образом, активное внедрение цифровых технологий в современном мире обуславливает необходимость адаптации существующих моделей управления бизнес-процессами организаций. Очевиден тренд на трансформацию HR-стратегий, основанных на digital – технологиях, используемых в том числе и для адаптации персонала. Активное

развитие искусственного интеллекта только ускорит внедрение цифровых решений, предоставляя возможности по дальнейшей персонализации при формировании программ адаптации, разработке интеллектуальных опросов вовлечённости, использованию HR предиктивной аналитики для прогнозирования потенциальных проблем в процессе онбординга и разработке HR-специалистами превентивных мер. Однако важно понимать, что цифровые технологии должны не заменять полностью, а дополнять человеческое общение, поэтому целесообразны гибридные формы адаптации персонала, сочетающие цифровые решения с наставничеством.

Библиографический список

1. 52% российских компаний обучает новичков по специальной программе адаптации // Работа.ру. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://press.rabota.ru/52-rossiyskiy-kompaniy-obuchaet-novichkov>.
2. Субботина Т.Н. Влияние внутренних стимулов на поведение персонала / Т.Н. Субботина, А.И. Захаренкова // Вектор экономики. – 2019. – № 6 (36). – С. 177.
3. Адаптация сотрудников в российских компаниях: исследование TalentTech, Нетологии и FL.ru // Медиа Нетология. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://netology.ru/blog/12-2020-issledovanie-adaptacii-sotrudnikov?ysclid=mbtsxnibyu368576639>.
4. Адаптация персонала. Результаты исследования // Get Express. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://getexperts.ru/>.
5. Гуденок Г.Г. Современные кадровые технологии найма и адаптации в режиме удаленной работы / Г.Г. Гуденок, В.А. Казанцева // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2021. – № 7(49). – С. 76-79.
6. Бессонова Т.Н. Адаптация персонала в организации в офисных и удаленных условиях работы / Т.Н. Бессонова, И.П. Лебедева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 7. – С. 138-145.
7. Митина Е.В. Трансформация бизнес-коммуникаций в организации под влиянием цифровизации / Е.В. Митина, Т.Н. Субботина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 9 (91). – С. 156-161.
8. Духнич А.Ю. Яндекс Директ – актуальный инструмент управления продажами / А.Ю. Духнич, О.С. Медведева // Дневник науки. – 2024. – № 10 (94).
9. Сложеникин Д.А. Развитие государственного управления в условиях цифровизации / Д.А. Сложеникин, Н.Ю. Чаусов // Научные труды Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского. – Калуга, 2020. – С. 1175-1180.
10. Субботина Т.Н. Дефицит кадров в российской экономике: состояние, проблемы, пути решения / Т.Н. Субботина, А.Н. Пузанова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 6-2 (112). – С. 115-119.
11. SHRM State of the Work Report 2023-2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/research/2023-2024-State-of-the-Workplace-Report.pdf>.

**PERSONNEL ADAPTATION TOOLS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION:
AN OVERVIEW OF MODERN DIGITAL SOLUTIONS**

T.N. Subbotina, *Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor*

M.A. Peteshov, *Student*

**Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky
(Russia, Kaluga)**

Abstract. Modern technological changes are causing the digital transformation of organizations' business processes. Many Russian companies' HR strategies actively use various digital tools to optimize many HR functions. The article substantiates the relevance of developing new employee adaptation programs and identifies the main problems and reasons for the lack of an adaptation plan in Russian organizations. The main digital solutions for staff adaptation, which allow to improve the HR management system of organizations, are considered in detail. Based on the results of the study, it is concluded that the wider implementation of digital solutions for staff adaptation is due to the development of artificial intelligence, which will allow to personalize adaptation programs, develop intelligent engagement surveys, use HR predictive analytics to predict potential problems in the onboarding process, and develop preventive measures.

Keywords: digital transformation, digital solutions, staff adaptation, onboarding, adaptation tools.