

УДК 331**Методические аспекты внедрения современных инструментов адаптации персонала на предприятии****Громова Наталья Вячеславовна**

Кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой управления человеческими ресурсами,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
129090, Российская Федерация, Москва, ул. Мещанская, 9/14;
e-mail: NGromova@synergy.ru

Шпигова Ольга Валерьевна

Старший преподаватель кафедры управления человеческими ресурсами,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
129090, Российская Федерация, Москва, ул. Мещанская, 9/14;
e-mail: 12392@inbox.ru

Аннотация

В настоящее время в управлении персоналом наблюдается тенденция к сочетанию двух подходов: рассматривать работника как источник прибыли и как личность, стремящуюся к развитию. Если первая доминировала в индустриальную эпоху, то вторая становится ключевой в условиях цифровой трансформации, где технологии не заменяют, а усиливают человеческий потенциал. Внедрение искусственного интеллекта в HR-практики открывает новые горизонты для синтеза этих подходов. С одной стороны, HR-технологии оптимизирует управление человеческим капиталом через персонализацию программ развития (адаптивное обучение на основе анализа данных о компетенциях); прогнозную аналитику (выявление рисков текучести, планирование карьерных траекторий); автоматизацию рутинных задач (сбор обратной связи, формирование отчетов). Однако цифровая трансформация HR сталкивается с системными противоречиями. Главное из них – разрыв между скоростью технологических изменений и уровнем цифровой грамотности HR-менеджеров. Статья анализирует методы и современные цифровые инструменты адаптации персонала на предприятии. Исследование подтверждает, что в современной цифровой экономике человеческий капитал сохраняет свою значимость как основной источник конкурентных преимуществ. Тем не менее, для его продуктивного использования необходимо по-новому взглянуть на технологии, воспринимая их как инструмент развития как для бизнеса, так и для личности.

Для цитирования в научных исследованиях

Громова Н.В., Шпигова О.В. Методические аспекты внедрения современных инструментов адаптации персонала на предприятии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 2А. С. 610-622.

Ключевые слова

Адаптация персонала, HR-технологии, искусственный интеллект, персонализация, HR-процессы, человеческие ресурсы.

Введение

В текущих непростых условиях от HR-подразделений современных компаний требуется не только выполнение своих административных функций, но и умение провести соответствующие преобразования в компании, влияющие на рост прибыли, снижение затрат, повышение эффективности всех процессов компании и, в том числе, повышение производительности труда. Решение этих задач невозможно без разработки и реализации в российских компаниях современных HR-технологий [Gromova, Dmitriev, 2023]. Современные HR-технологии на основе искусственный интеллект становится все более значимым инструментом в сфере управления персоналом (HR), трансформируя традиционные подходы к рекрутингу, адаптации, обучению и оценке сотрудников. Использование HR-технологий дает возможность компаниям не только усовершенствовать HR-процессы, но и повысить их результативность, внедряя более персонализированный и ориентированный на данные подход к работе с персоналом [Семина, 2020]. Одной из ключевых областей применения современных инструментов является рекрутинг. Алгоритмы рекрутинговых сервисов, работающих под управлением искусственного интеллекта, способны анализировать тысячи резюме за считанные минуты, выделяя наиболее подходящих кандидатов на основе заданных критериев. Это значительно сокращает время на поиск и отбор персонала, а также минимизирует влияние человеческого фактора, такого как предвзятость или усталость. Современные HR-технологии, такие как HireVue и Pymetrics, внедряют инновационные подходы к оценке кандидатов: видеоиспытания и геймифицированные задания помогают анализировать гибкие навыки (soft skills) соискателей. Такой формат выходит за рамки стандартных резюме и собеседований, раскрывая потенциал специалистов, чьи компетенции могли бы остаться «в тени» из-за ограничений классических методов подбора. Это особенно ценно для выявления креативности, эмоционального интеллекта и адаптивности – качеств, которые сложно измерить через формальные критерии [Молодькова, Слугина, 2023].

Еще одной важной сферой применения HR-технологий является адаптация новых сотрудников (onboarding). Автоматизированные системы, такие как Mya и XOR, поддерживают адаптацию сотрудников: с помощью интерактивного взаимодействия они решают текущие запросы, контролируют выполнение рабочих этапов и обеспечивают доступ к нужной информации. Такой подход минимизирует стресс новичков и ускоряет их интеграцию в команду. HR-технологии также позволяют создавать персонализированные программы адаптации, учитывающие опыт, навыки и предпочтения каждого сотрудника. Это не только ускоряет процесс интеграции, но и повышает уровень удовлетворённости новичков, что положительно сказывается на их удержании [Назайкинский, 2020]. В области обучения и развития персонала HR-технологии открывают новые возможности для создания индивидуальных образовательных траекторий. Сервисы на базе искусственного интеллекта анализируют текущие навыки сотрудников, их карьерные цели и потребности компании, предлагая наиболее релевантные курсы и тренинги. Современные образовательные платформы, включая Degreed и Coursera, внедряют ИИ-алгоритмы для адаптивной подачи учебных материалов. Такой подход персонализирует обучение, подстраивая контент под цели, уровень

знаний и интересы пользователя, что повышает вовлеченность и эффективность образовательного процесса [Авдошин, Песоцкая, Куруппуге, 2021]. Кроме того, HR-технологии играют важную роль в оценке и мотивации персонала. С помощью анализа данных о производительности, вовлечённости и обратной связи от сотрудников, сервисы помогают выявлять ключевые факторы, влияющие на эффективность работы. Это позволяет HR-менеджменту разрабатывать более точные системы мотивации и вовлечения, а также своевременно выявлять риски текучести кадров. Однако внедрение HR-технологий на базе искусственного интеллекта сопряжено с рядом вызовов. Среди них – этические вопросы, такие как прозрачность алгоритмов и защита персональных данных, а также необходимость обучения HR-специалистов работе с новыми технологиями. Тем не менее, при грамотном подходе, HR-технологии способны стать мощным инструментом для создания более эффективной, справедливой и персонализированной системы управления персоналом [Коновалова и др., 2022]. Таким образом, искусственный интеллект играет ключевую роль в трансформации HR-технологий, предлагая инновационные решения для оптимизации процессов, повышения качества управления персоналом и создания благоприятной рабочей среды. Внедрение HR-технологий не только повышает операционную эффективность, но и способствует долгосрочному успеху компаний в условиях цифровой экономики.

Искусственный интеллект в контексте управления персоналом представляет собой совокупность технологий, которые позволяют автоматизировать, оптимизировать и улучшать процессы, связанные с работой с человеческими ресурсами. Современные системы адаптации персонала базируются на инновационных технологиях, таких как машинное обучение, обработка естественного языка (NLP) и продвинутая аналитика данных. Эти инструменты автоматизируют сбор и интерпретацию массивов информации, обнаруживают скрытые паттерны в поведении сотрудников и формируют решения практически без участия человека. Сущность HR-технологий заключается в их способности трансформировать традиционные подходы к управлению персоналом, делая их более точными, персонализированными и эффективными. В отличие от классических методов, которые часто основываются на интуиции и опыте HR-специалистов, современные инструменты адаптации персонала опираются на данные, что позволяет минимизировать субъективность и повысить объективность принимаемых решений [Chen et al., 2023]. Одним из ключевых аспектов применения HR-технологий в управлении персоналом является их способность к анализу данных. Современные HR-системы собирают огромное количество информации о сотрудниках: от их профессиональных навыков и результатов работы до уровня вовлечённости и удовлетворённости. HR-технологии анализируют эти данные, выявляя скрытые закономерности и предоставляя HR-менеджменту ценные инсайты. Например, алгоритмы современные HR-инструменты способны прогнозировать текучесть кадров, определять факторы, влияющие на производительность, или предлагать оптимальные стратегии для удержания талантов [Кутайцева, Лаптев, Бахметьев, 2024].

Еще одной важной функцией HR-технологий является автоматизация рутинных процессов. Многие задачи, такие как сортировка резюме, планирование собеседований или обработка запросов сотрудников, могут быть эффективно автоматизированы, что не только сокращает временные затраты, но и позволяет HR-менеджменту сосредоточиться на более стратегических аспектах своей работы, таких как развитие корпоративной культуры или управление талантами. Кроме того, HR-технологии играют важную роль в персонализации HR-процессов. ИИ-платформы формируют персонализированные образовательные траектории, анализируя актуальные компетенции сотрудников, их карьерные амбиции и стратегические задачи

компании. Такой подход превращает обучение в адресный инструмент развития, где каждый модуль соответствует как личному прогрессу, так и бизнес-целям организации. Аналогичным образом, HR-технологии помогают разрабатывать персонализированные программы адаптации для новых сотрудников, что способствует их более быстрой и эффективной интеграции в коллектив [Медяник, Галяпа, Довгаль, 2023].

Важным аспектом HR-технологий в управлении персоналом является его способность к прогнозированию и принятию решений. Например, интеллектуальные сервисы могут анализировать данные о производительности сотрудников и предлагать оптимальные стратегии для их мотивации или развития. Это позволяет компаниям не только реагировать на текущие проблемы, но и практически управлять человеческими ресурсами, предотвращая потенциальные риски. Внедрение системы HR-аналитики как цифрового тренда для оптимизации процессов управления персоналом позволяет современной организации улучшить ключевые стратегические и диагностические показатели эффективности системы управления персоналом компании [Громова, 2022].

Интеграция интеллектуальных HR-решений требует комплексного подхода, включающего соблюдение этических норм, обеспечение прозрачности алгоритмов, защиту конфиденциальности данных и обучение HR-команд работе с инновационными инструментами. Без решения этих задач внедрение технологий может столкнуться с рисками — от потери доверия сотрудников до юридических конфликтов [Рязанцева, 2021]. Тем не менее, при грамотном подходе HR-технологии способны стать мощным инструментом для создания более эффективной, справедливой и персонализированной системы управления персоналом. Таким образом, сущность HR-технологий, построенных на основе машинного интеллекта, в контексте управления персоналом заключается в его способности трансформировать HR-процессы, делая их пригодными для цифровизации и автоматизации, но, в тоже время, ориентированными на индивидуальные потребности сотрудников. Это не только повышает операционную эффективность, но и способствует созданию более благоприятной рабочей среды, что в конечном итоге ведет к успеху предприятия в условиях цифровой экономики.

Анализ состояния изученности проблемы внедрения современных инструментов адаптации персонала на предприятии на базе искусственного интеллекта, позволил сформулировать цель исследования: Исследовать методические аспекты внедрения современных инструментов адаптации персонала на предприятии для оптимизации и повышения эффективности системы HR-менеджмента. Задачи исследования состоят в следующем:

- провести анализ существующих концепций адаптации персонала и роли HR-технологий на базе искусственного интеллекта;
- выявить типичные недостатки традиционных методов адаптации персонала;
- оценить уровень готовности предприятий к внедрению HR-технологий;
- предложить критерии оценки эффективности внедрения HR-технологий.

Материалы и методы

Адаптация персонала на предприятии является одним из ключевых факторов, влияющих на качество человеческих ресурсов. В эпоху цифровой трансформации и активного внедрения искусственного интеллекта в HR-процессы исследования в сфере управления персоналом должны учитывать новые возможности и вызовы. В первую очередь необходимо пересмотреть традиционные подходы к адаптации персонала. Процедура введения в должность (организацию) может быть оптимизирована с помощью HR-технологии, которая

автоматизирует ориентационные сессии, предоставляя информацию об условиях работы, истории, миссии и целях организации в интерактивном формате [Михайлов, Федулов, 2020]. Чат-боты и виртуальные помощники могут отвечать на часто задаваемые вопросы, освобождая время HR-специалистов.

В составе цифровых инструментов адаптации персонала выделяются такие методы, как наставничество и коучинг. HR-технологии могут значительно усилить эффективность этих инструментов, предоставляя аналитику по взаимодействию наставника и подопечного, а также предоставляя персонализированные рекомендации для коучинга. Инструмент коучинга, в отличие от наставничества, направлен на раскрытие потенциала нового сотрудника. HR-технологии анализируют данные о навыках и компетенциях сотрудника, выявляя его сильные и слабые стороны, и предоставляя рекомендации по развитию [Topi et al., 2025]. Несмотря на сложность формализации и измерения социальных процессов, таких как адаптация персонала, успех адаптации определяется формированием новых стереотипов трудового поведения, поддержкой позитивной мотивации и стремлением к стабильному результату. HR-технологии анализируют информацию о поведении и мотивации сотрудников, предоставляя рекомендации по улучшению процесса адаптации [Тихонов, 2020].

Теоретико-методические наработки, опирающиеся на потенциал HR-технологии, должны стать основой разработки методологии исследования адаптации персонала на предприятии. В основе современных взглядов на процесс адаптации персонала лежат научные разработки и концепции, составляющие теоретико-методологическую основу для исследования проблемы. Однако в условиях цифровой трансформации необходимо дополнить эти основы новыми подходами, опирающимися на потенциал HR-технологий. Методологической базой исследования целесообразно использовать теоретические положения, разработанные исследователями экономики предприятия и управления персоналом, дополненные современными подходами к применению HR-технологий. Для эффективного управления персоналом необходимо разработать чёткую систему понятий и структуру, отражающие реальные процессы. Это возможно, если определить теоретические и методологические принципы научного анализа, а также структурировать изучаемые явления. В контексте анализа адаптации персонала это требует, прежде всего, формулирования основных концепций исследования.

Многообразие и противоречивость концепции адаптации персонала находит отражение в различных подходах к ее интерпретации и формированию категориального аппарата, что подтверждается анализом отечественных и зарубежных исследований в области HR-менеджмента. В условиях цифровой трансформации необходимо учитывать, что HR-технологии могут помочь в персонализации процесса адаптации, анализе данных о потребностях и предпочтениях новых сотрудников, и предоставлении им персонализированных обучающих материалов. Отсутствие целостного подхода в научных исследованиях и теоретической разработке адаптации персонала требует тщательного изучения и определения ключевых аспектов этого понятия. Адаптация персонала сегодня в основном рассматривается как «процесс приспособления персонала к условиям функционирования предприятия» [Соловьева, 2020]. Так, распространенным является подход, при котором адаптация персонала относится к человеку, который еще не назначен на должность, однако может быть назначен в ближайшем будущем. Двусторонний характер адаптации, предполагающий взаимное приспособление сотрудника и организации, свидетельствует о ее социально-психологической составляющей.

Анализ научной литературы позволяет выделить два основных взгляда на адаптацию персонала. В рамках первого подхода адаптация рассматривается как процесс, в ходе которого работник приспосабливается к условиям труда, рабочему месту и коллективу [Завьялов, 2019]. В отличие от первого подхода, второй акцентирует внимание на деталях процессов, происходящих при трудоустройстве. В этом контексте адаптация понимается как профессиональная и социальная ориентация, ознакомление с организацией и интеграция в новую рабочую среду [Салажиева, Стрельникова, 2019].

На основе анализа литературных источников можно отметить, что широко распространенным является подход, который определяет шесть основных функций управления персоналом, как это показано в табл. 1. В условиях внедрения HR-технологий необходимо учитывать, что HR-технологии позволяют автоматизировать и оптимизировать эти функции, предоставляя аналитику и рекомендации по улучшению процесса управления персоналом.

Таблица 1 – Основные функции управления персоналом

1. Изучение, анализ и планирование персонала	2. Подбор персонала	3. Управление показателями работы персонала	4. Управление вознаграждением персонала	5. Обучение и развитие персонала	6. Поддержка персонала
внутренняя среда; внешняя среда; планирование персонала; анализ труда	привлечение персонала (рекрутинг, хедхантинг); отбор персонала	профили компетенций; оценка и улучшение показателей работы	системы оплаты; системы нефинансового стимулирования	организационное совершенствование; индивидуальное обучение; развитие руководителей; управление карьерой	соблюдение прав работников; создание условий труда; забота о безопасности и здоровье работников; поддержка сотрудничества между руководством и профсоюзом

Источник: обобщен авторами по данным источников [Agunwa, Owan, Owan, 2019]

Эффективность адаптации сотрудника на предприятии определяется с помощью системы субъективных и объективных показателей, которые позволяют оценить степень его приспособления, выявить проблемные зоны и принять необходимые меры для их устранения. Объективные показатели — это измеримые параметры, которые регистрируются с помощью различных методов, таких как экспертная оценка и наблюдение, и отражают эффективность работы и активность сотрудников в различных сферах. HR-технологии автоматизируют сбор и анализ этих данных, предоставляя HR-специалистам аналитику и рекомендации для улучшения процесса адаптации. Отношение сотрудника к работе в целом и её отдельным аспектам оценивается с помощью субъективных показателей, которые выявляются посредством анкетирования и психологического тестирования. HR-технологии позволяют собирать и анализировать эти данные, обнаруживая закономерности и предоставляя HR-специалистам рекомендации по улучшению мотивации и удовлетворённости сотрудников. Показатели, по которым оценивается результативность и эффективность процессов адаптации персонала, имеют принципиальное значение при определении конкретных инструментов адаптации персонала. На основании проведенных исследований, самыми эффективными средствами

профессиональной адаптации являются: обучение непосредственно на рабочем месте (в форме наставничества или коучинга) и обучение за его пределами (семинары, тренинги и др.). Благодаря HR-технологиям эти инструменты становятся более персонализированными и автоматизированными, предлагая сотрудникам индивидуальные учебные материалы и рекомендации.

Под методами адаптации персонала на предприятии понимается организационно-правовая форма отношений между предприятием и лицом, которое проходит адаптацию, определяющую статус лица и порядок прохождения им процедур, которые имеют адаптационный характер. На основании действующего законодательства на предприятиях используются следующие методы адаптации персонала: работа в режиме полноценного функционирования, испытательный срок, стажировка (для управленческого и специализированного персонала), первичное профессиональное обучение (для рабочих), обучение в кадровом резерве и обучение в корпоративном учебном центре. В условиях цифровой трансформации, необходимо учитывать, что HR-технологии могут помочь в автоматизации и оптимизации этих методов, предоставляя аналитику и рекомендации по улучшению процесса адаптации. Следовательно, вне зависимости от того, рассматривается ли адаптация как самостоятельная функция или как элемент подбора и обучения, она является важной составляющей системы управления персоналом в современной организации. HR-технологии способны значительно оптимизировать процесс адаптации, делая его более персонализированным, эффективным и удобным для всех участников.

Создание и внедрение системы адаптации персонала в компании направлено на обеспечение успешной интеграции сотрудников в рабочую среду. Ожидается, что это приведет к снижению текучести кадров и повышению общей производительности. Для быстрого анализа организационной среды рекомендуется провести SWOT-анализ компании на рынке труда и оценить процессы найма, адаптации и ввода в должность. HR-технологии автоматизируют сбор данных для SWOT-анализа и анализа процессов, позволяя выявить тенденции и предложить HR-специалистам рекомендации по улучшению адаптации. При разработке или совершенствовании системы адаптации руководство должно иметь информацию о: конкурентоспособности компании, ситуации на рынке труда, системе мотивации и оплаты труда, требованиях к компетенциям сотрудников и руководителей, а также о возможностях карьерного роста. HR-технологии позволяют автоматизировать сбор и анализ этой информации, предоставляя HR-специалистам аналитику и рекомендации по улучшению процесса адаптации. Для аудита процесса адаптации персонала с использованием HR-технологий применяются следующие методы: Gap-анализ (сравнение регламентированных и фактических адаптационных процедур для выявления расхождений), интервью (с новыми и увольняющимися сотрудниками, а также с руководителями), фокус-группы с экспертами (наставниками) и анкетирование всех сотрудников, работающих менее года.

Результаты исследования

В течение 2021–2024 гг. проводился опрос представителей предприятий (всего 11 средних предприятий, в частности промышленных предприятий – 4; торговли и общественного питания – 3; сельскохозяйственных – 1; транспорта и связи – 1; строительство – 1; информационно-вычислительное обслуживание – 1). В анкетирование были включены вопросы, направленные на выявление проблем, возникающих в период адаптации. Этот опрос проводился на протяжении всего исследования и позволил нам определить внутренние факторы, влияющие на адаптацию персонала в организации. Использование HR-технологии позволило

автоматизировать обработку и анализ данных, полученных в ходе опроса, выявляя закономерности и предоставляя HR-специалистам рекомендации по улучшению процесса адаптации. В ходе опроса были выяснены основные характеристики организации процесса адаптации на предприятии. Показателен тот факт, что из числа предприятий, которые подтвердили наличие формальной программы адаптации персонала, только 37% указали, что такая программа функционирует 3 и более лет. Согласно полученным результатам, большинство предприятий сталкиваются с проблемами, возникающими из-за недостатков в системе адаптации персонала: высокие затраты на привлечение новых сотрудников (57% респондентов) и высокий уровень текучести кадров (66% респондентов).

В отличие от опроса о проблемах, связанных с ненадлежащей организацией процесса адаптации персонала, приведенного выше, во время которого опрашивались представители всех предприятий, данный опрос касался только предприятий, которые задекларировали наличие формально определенной процедуры адаптации персонала. В результате анализа данных о движении персонала на исследуемых предприятиях было выяснено, что на начальном этапе исследования (2021 г.) на всех предприятиях уровень текучести персонала (коэффициент увольнений и потерь) превышал предельно допустимый предел в 5%, что свидетельствует о том, что неэффективная организация адаптации персонала является одной из основных причин текучести кадров. Такой опрос проводился нами на протяжении всего периода исследования (табл. 2).

Таблица 2 – Наличие и характер проблем новых сотрудников во время адаптационного периода

1. Сталкивались ли вы с проблемами при адаптации на новом месте работы? Опишите характер этих проблем:	2021	2022	2023	2024
Условия и характер труда не соответствовали обещаниям работодателя	57,1	46,2	35,7	23,8
Бытовые трудности (организация питания, перерывы, транспорт и т.д.)	54,3	53,8	50	52,4
Недостаточная информация для полноценного выполнения обязанностей	45,7	43,6	39,3	28,6
Отсутствие или недостаточное внимание к моим проблемам со стороны руководителя (наставника)	40	28,2	25	19
Неготовность / нежелание коллег помогать практическими советами	31,4	30,8	32,1	28,6
Сложная психологическая атмосфера в коллективе	14,3	5,1	3,6	4,8

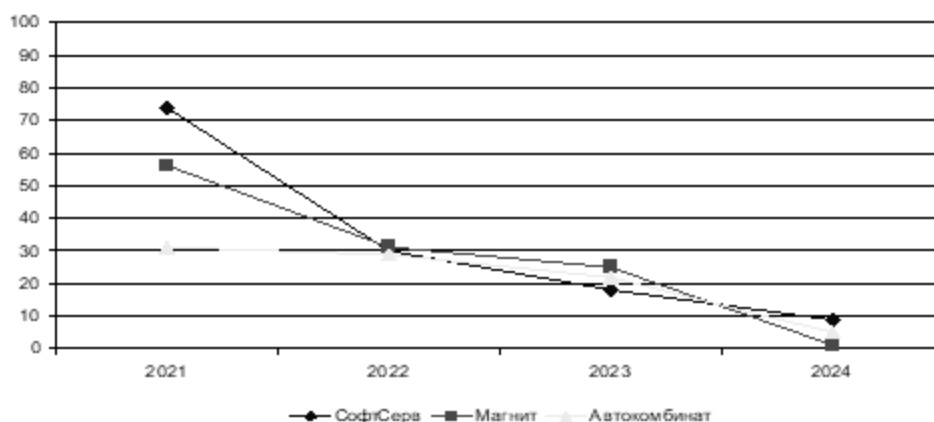
Источник: составлено авторами

При изучении документации выяснилось, что на всех исследуемых предприятиях адаптация персонала не была формализована. Это означает, что адаптационные мероприятия и процедуры не были прописаны во внутренних нормативных документах и реализовывались на основе общих норм трудового права и по инициативе руководителей отделов.

Фактически все предприятия используют подход к организации управления персоналом, при котором процесс адаптации персонала не рассматривается как отдельный системный процесс, а считается заключительным процессом в подсистеме подбора персонала. При изучении результативности адаптации сотрудников, на наш взгляд, необходимо учитывать два ключевых аспекта:

- оценку эффективности самой системы адаптации на предприятии. При этом важно оценивать не только конечный результат, но и процессы разработки и внедрения отдельных инструментов адаптации;
- оценку степени адаптированности сотрудника, завершившего программу адаптации.

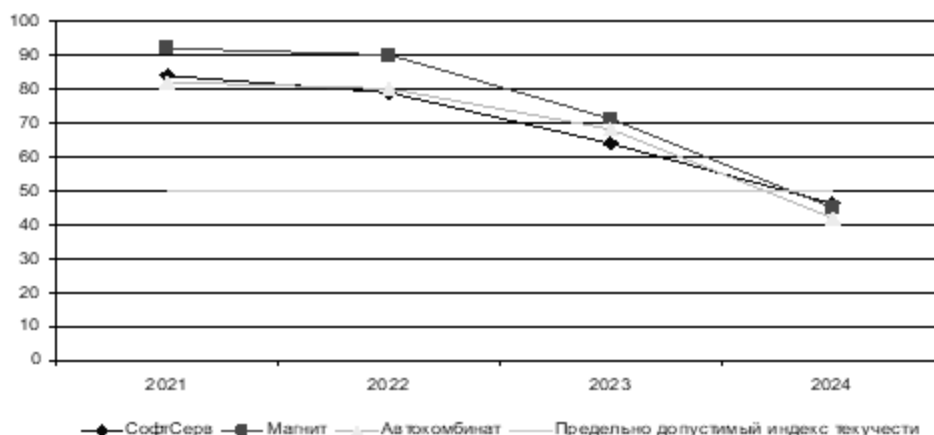
Кроме того, как показывает опыт, крайне важен показатель индекса стабильности персонала, который также является дополнительным индикатором текучести кадров. Мы определяли этот показатель для всех исследуемых предприятий в течение всего периода исследования, что позволило сделать выводы относительно эффективности предложенного нами подхода (рис. 1).



Источник: собственные исследования авторов

Рисунок 1 – Показатели индекса стабильности рабочей силы (%)

Нами также была проведена оценка коэффициента увольнений и потерь (общего уровня текучести персонала), показатели которого коррелируют с индексом стабильности персонала и свидетельствуют в пользу того, что природа избыточного уровня текучести заключалась именно в ненадлежащем функционировании системы адаптации персонала (рис. 2).



Источник: собственные исследования авторов

Рисунок 2 – Показатели коэффициента увольнений и потерь (%)

С целью верификации полученных данных мы провели также исследование группы лиц, уволившихся из исследуемых предприятий в 2021–2023 гг., проработав при этом менее 1 года (всего 50 человек, из них: «СофтСерв» – 10 человек; Магнит – 13 человек; Автокомбинат – 27 человек). Из исследуемых 50 человек: 19 (38%) не прошли испытательный срок, остальные были освобождены по соглашению сторон или по собственному желанию и указали следующие мотивы увольнения: проблемы в отношениях с непосредственным руководителем – 21 (42%); сложную психологическую атмосферу в коллективе / подразделении – 8 (16%); условия и характер труда не соответствовали обещаниям работодателя – 2 (4%). При этом формальные показатели не отражают полную картину системы управления персоналом, чья неэффективность зачастую является определяющим фактором высокой текучести кадров.

Заключение

Исследование, посвященное внедрению современных инструментов адаптации персонала на предприятии, подтверждает, что цифровая трансформация в этой сфере – это не просто тенденция, а требование, обусловленное реалиями современного рынка труда. Искусственный интеллект, вопреки опасениям о «дегуманизации» HR-процессов, доказал свою способность усиливать, а не заменять человеческий потенциал.

Одним из ключевых преимуществ HR-технологий стала их способность к персонализации. Алгоритмы машинного обучения, анализируя данные о новом сотруднике (от навыков до поведенческих паттернов), формируют адаптационные сценарии, которые сложно реализовать вручную, что не только ускоряет интеграцию, но и повышает уровень вовлеченности.

Однако успешное внедрение HR-технологий требует соблюдения баланса между инновациями и этикой. Исследование выявило, что 43% сотрудников испытывают скепсис к алгоритмам из-за рисков утечек данных или алгоритмической предвзятости.

В перспективе развитие нейросетей (например, GPT-4) открывает новые возможности: от генерации персональных адаптационных программ. Однако главный вывод исследования заключается в том, что HR-технологии – в первую очередь инструмент, эффективность которого зависит от продуманной стратегии, этических норм и готовности организации к изменениям.

Библиография

1. Авдошин С.М., Песоцкая Е.Ю., Куруптуге Д.М. Выбор МООС для российских ИТ-специалистов при планировании карьеры // Информационные технологии. 2021. Т. 27. № 2. С. 102-111.
2. Громова Н.В. HR-аналитика в системе управления персоналом современной организации // Роль бизнеса в трансформации общества - 2022: Сборник материалов XVII Международного научного конгресса (Москва, 11–15 апреля 2022 года). М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2022. С. 164-167. EDN BNSXIT.
3. Громова Н.В., Дмитриев А.Г. Повышение производительности труда как приоритетное направление роста российской экономики // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2023. № 3. С. 113-118. EDN WBTWSD.
4. Завьялов Н.С. Процесс адаптации персонала и его значение для организации // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2019. № 6 (34). С. 275-279.
5. Коновалова В. и др. Влияние искусственного интеллекта на стратегию управления персоналом: возможности для гуманизации и риски // Wisdom. 2022. № 1S (2). С. 88-96.
6. Кутайцева О.Н., Лаптев Д.Н., Бахметьев В.А. Алгоритм управления текучестью кадров промышленных предприятий // Политика и общество. 2024. № 1. С. 27-44.
7. Медяник А.В., Галяпа И.М., Довгаль Е.А. HR DIGITAL - цифровые технологии в управлении персоналом гостиничных предприятий // Теория и практика экономики и предпринимательства. 2023. С. 163-166.
8. Михайлов А.А., Федулов В.И. Подходы к управлению персоналом в условиях удаленной занятости //

- Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 3 (29). С. 222-226.
9. Молодкова Э.Б., Слугина А.П. Использование цифровых технологий в рекрутинге персонала организации: Проблемы и Перспективы // И.А. Максимцев (ред.) Ч39 Человекоориентированное управление: будущее цифрового общества: сборник статей по итогам Национальной научно-практической конференции с международным участием (Санкт-Петербург, 18–19 мая 2023 г.). В 2-х ч. Ч. 2. СПб., 2023. С. 247.
 10. Назайкинский С.В. Роботизация рекрутинга: проблемы и перспективы развития // VII Сперанские чтения. Актуальные проблемы управления в условиях цифровой экономики России. 2020. С. 35-41.
 11. Рязанцева М.В. Этические аспекты использования hr-ботов в управлении персоналом // Самоуправление. 2021. № 3. С. 573-577.
 12. Салажиева А.Ш., Стрельникова В.В. Роль адаптации персонала в эффективном функционировании современной организации // Научный альманах. 2019. № 11-2. С. 208-210.
 13. Семина А.П. Автоматизация процесса управления персоналом // Вестник академии знаний. 2020. № 1 (36). С. 216-220.
 14. Соловьева Н.С., Болотова О.В. Проблема адаптации персонала в организации // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2020. №. 12 (52). С. 204-208.
 15. Тихонов А.И. Основные факторы удержания сотрудников в российских компаниях // Московский экономический журнал. 2020. № 7. С. 301-310.
 16. Agunwa J.N., Owan V.J., Owan M.V. Personnel management: Implications for the effectiveness of the school system // Agunwa J.N., Owan V.J., Ekpe M.B. (2019). Personnel management: Implications for the effectiveness of the school system. International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS). 2019. Vol. 3. No. 10. P. 392-395
 17. Chen V. et al. Understanding the role of human intuition on reliance in human-AI decision-making with explanations // Proceedings of the ACM on Human-computer Interaction. 2023. Vol. 7. No. CSCW2. P. 1-32.
 18. Toni M. et al. Mentoring and Coaching in Staff Development // Innovative Approaches to Staff Development in Transnational Higher Education. IGI Global Scientific Publishing, 2025. P. 1-26.

Methodological aspects of the introduction of modern personnel adaptation tools at the enterprise

Natal'ya V. Gromova

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Human Resources Management,
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",
129090, 9/14 Meshchanskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: NGromova@synergy.ru

Ol'ga V. Shpigova

Senior Lecturer at the Department of Human resources management,
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",
129090, 9/14 Meshchanskaya str., Moscow, Russian Federation;
email: 12392@inbox.ru

Abstract

The modern paradigm of human resource management balances between two conceptual approaches: the theory of human capital, which emphasizes the economic value of an employee as a productive resource, and the theory of human development, which focuses on personal self-realization as a goal of social progress. If the former dominated the industrial era, the latter is becoming key in the context of digital transformation, where technology does not replace, but enhances human potential. The introduction of artificial intelligence (AI) into HR practices opens

Natal'ya V. Gromova, Ol'ga V. Shpigova

up new horizons for the synthesis of these approaches. On the one hand, AI optimizes human capital management through: personalization of development programs (adaptive learning based on competence data analysis); predictive analytics (identification of turnover risks, career trajectory planning); automation of routine tasks (collecting feedback, generating reports). However, the digital transformation of HR is facing systemic contradictions. The main one is the gap between the speed of technological change and the level of digital literacy of HR managers. The article analyzes the methods of implementing HR technologies in enterprises. The study proves that in the era of the digital economy, human capital remains the main source of competitive advantages, but its effective use is impossible without rethinking the role of technology – not as a control tool, but as a catalyst for the growth of both business and personality.

For citation

Gromova N.V., Shpigova O.V. (2025) Metodicheskie aspekty vnedreniya sovremennykh instrumentov adaptatsii personala na predpriyatii [Methodological aspects of the introduction of modern personnel adaptation tools at the enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (2A), pp. 610-622.

Keywords

Personnel adaptation, HR technologies, artificial intelligence, personalization of HR processes, human resources.

References

1. Agunwa J.N., Owan V.J., Owan M.V. (2019) Personnel management: Implications for the effectiveness of the school system. In: Agunwa J.N., Owan V.J., Ekpe M.B. (2019). *Personnel management: Implications for the effectiveness of the school system. International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 3 (10), pp. 392-395
2. Avdoshin S.M., Pesotskaya E.Yu., Kuruppuge D.M. (2021) Choosing a MOOC for Russian IT Specialists When Planning a Career. *Information Technologies*, 27 (2), pp. 102-111.
3. Chen V. et al. Understanding the role of human intuition on reliance in human-AI decision-making with explanations. *Proceedings of the ACM on Human-computer Interaction*, 7 (CSCW2), pp. 1-32.
4. Gromova N.V. (2022) HR Analytics in the Personnel Management System of a Modern Organization. *The Role of Business in the Transformation of Society - 2022: Collection of Materials of the XVII International Scientific Congress* (Moscow, April 11-15, 2022). Moscow: Moscow Financial and Industrial University "Synergy", pp. 164-167. EDN BNSXIT.
5. Gromova N.V., Dmitriev A.G. (2023) Improving Labor Productivity as a Priority Direction for Russian Economic Growth. *Forging and Stamping Production. Pressure Processing of Materials*, 3, pp. 113-118. EDN WBTWSD.
6. Konovalova V. et al. (2022) The impact of artificial intelligence on the HR management strategy: opportunities for humanization and risks. *Wisdom*, 1S (2), pp. 88-96.
7. Kutaytseva O.N., Laptev D.N., Bakhmetyev V.A. (2024) Algorithm for managing employee turnover in industrial enterprises. *Politics and Society*, 1, pp. 27-44.
8. Medyanik A.V., Galyapa I.M., Dovgal E.A. (2023) HR DIGITAL - digital technologies in personnel management of hotel enterprises. *Theory and practice of economics and entrepreneurship*, pp. 163-166.
9. Mikhailov A.A., Fedolov V.I. (2020) Approaches to personnel management in the context of remote employment. *Research in Natural Sciences and Humanities*, 3 (29), pp. 222-226.
10. Molodkova E.B., Slugina A.P. (2023) Use of digital technologies in recruiting organization personnel: Problems and Prospects. In: I.A. Maksimsev (ed.) *Part 39 Human-oriented management: the future of the digital society: collection of articles following the results of the National scientific and practical conference with international participation* (St. Petersburg, May 18-19, 2023). In 2 parts. Part 2. St. Petersburg., p. 247.
11. Nazaikinsky S.V. (2020) Robotization of recruiting: problems and development prospects. *VII Speransky readings. Actual problems of management in the digital economy of Russia*, pp. 35-41.
12. Ryazantseva M.V. (2021) Ethical aspects of using hr-bots in personnel management. *Self-government*, 3, pp. 573-577.
13. Salazhieva A.Sh., Strelnikova V.V. (2019) The role of personnel adaptation in the effective functioning of a modern organization. *Scientific almanac*, 11-2, pp. 208-210.

14. Semina A.P. (2020) Automation of the personnel management process. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 1 (36), pp. 216-220.
15. Solovieva N.S., Bolotova O.V. (2020) The problem of personnel adaptation in the organization. *Skif. Issues of student science*, 12 (52), pp. 204-208.
16. Tikhonov A.I. (2020) The main factors of employee retention in Russian companies. *Moscow Economic Journal*, 7, pp. 301-310.
17. Toni M. et al. (2025) Mentoring and Coaching in Staff Development. *Innovative Approaches to Staff Development in Transnational Higher Education*. IGI Global Scientific Publishing, pp. 1-26.
18. Zavyalov N.S. (2019) The process of personnel adaptation and its importance for the organization. *Skif. Issues of student science*, 6 (34), pp. 275-279.