

УДК 331.108.38:316.276

Влияние когнитивных факторов личности на процесс адаптации в условиях удаленной работы

Сидельцев Виталий Владимирович

Старший преподаватель,
кафедра организации и управления наукоемкими производствами,
заместитель декана факультета экономики, сервиса и управления,
Омский государственный технический университет,
644050, Российская Федерация, Омск, пр. Мира, 11;
e-mail: sideltsev@gmail.com

Богданчикова Татьяна Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики и организации труда,
Омский государственный технический университет,
644050, Российская Федерация, Омск, пр. Мира, 11;
e-mail: b_tanya@live.ru

Мрачковский Анатолий Евгеньевич

Кандидат экономических наук,
доцент,
доцент кафедры экономики и организации труда,
декан факультета экономики, сервиса и управления,
Омский государственный технический университет,
644050, Российская Федерация, Омск, пр. Мира, 11;
e-mail: Samros@yandex.ru

Аннотация

Статья посвящена исследованию влияния когнитивных факторов личности на процесс адаптации персонала в условиях удаленной работы. Актуальность исследования обусловлена ростом доли дистанционных сотрудников в России и связанными с этим вызовами: снижением продуктивности, лояльности и эмоциональной вовлеченности новичков. Авторы анализируют взаимосвязь таких когнитивных характеристик, как восприятие информации, стиль обработки данных, управление вниманием, эмоциональный интеллект и когнитивная память, с этапами адаптации - ознакомление, приспособление, ассимиляция, идентификация. На основе модели А.Я. Кибанова выявлены ключевые проблемы: перегрузка рабочей памяти, снижение мотивации из-за

отсутствия обратной связи, дефицит эмоционального вовлечения. Установлено, что игнорирование когнитивных особенностей повышает текучесть кадров. В качестве основных методов исследования были использованы теоретические и аналитические. Проведенный анализ позволил разработать рекомендации для HR-практики: персонализация онбординга через AI-платформы, оптимизация коммуникации, индивидуализация тренингов по управлению стрессом, мониторинг когнитивной нагрузки. Подчеркивается необходимость синтеза технологий и гуманитарных методов (наставничество, микрообучение) для снижения когнитивного дисбаланса. Результаты исследования могут быть применены при разработке HR-стратегий, ориентированных на повышение адаптивности сотрудников в цифровой среде.

Для цитирования в научных исследованиях

Сидельцев В.В., Богданчикова Т.В., Мрачковский А.Е. Влияние когнитивных факторов личности на процесс адаптации в условиях удаленной работы // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2025. Т. 14. № 2А. С. 5-13.

Ключевые слова

Адаптация персонала, удаленная работа, когнитивные факторы, эмоциональный интеллект, онбординг, HR-технологии.

Введение

Адаптация персонала — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [Кибанов, 2005, с. 358].

Удаленная работа, ставшая массовым явлением в период пандемии COVID-19, продолжает трансформировать подходы к управлению персоналом. По данным Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ [Демьянова, 2024], численность дистанционных сотрудников в России выросла с 215 тыс. человек в 2019 году до 1,32 млн. человек в 2024-м. Однако переход на удаленные форматы обострил проблему адаптации новых работников, что негативно сказывается на их продуктивности, лояльности и вовлеченности.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки эффективных стратегий онбординга в условиях цифровой среды.

Когнитивные факторы, включающие восприятие, память, мышление, способность к обучению и управление вниманием, играют критическую роль в процессе адаптации персонала в условиях удаленной работы. Внедрение дистанционных форматов требует учета индивидуальных когнитивных особенностей сотрудников, которые влияют на скорость усвоения информации, эмоциональную устойчивость и эффективность интеграции в организацию. Настоящее исследование направлено на анализ взаимосвязи когнитивных характеристик личности с успешностью адаптации в цифровой среде, а также разработку рекомендаций для HR-практики.

Основная часть

В классической теории управления персоналом адаптация рассматривается как многоэтапный процесс, включающий организационную, социально-психологическую и профессиональную адаптацию [Кибанов А. Я., 2005].

Адаптация персонала в условиях удаленной работы сопряжена с рядом специфических вызовов, которые осложняют интеграцию новых сотрудников в организацию. Ключевые трудности включают:

1. Отсутствие личного контакта работников затрудняет формирование доверительных отношений с коллегами и руководителями, что критически важно для социально-психологической адаптации. Общение только в формате обсуждения задач не способствует формированию дружественных отношений.

2. Технические барьеры. Сбои в работе цифровых платформ, ограниченный доступ к корпоративным ресурсам и несовершенство инструментов удаленной коммуникации (например, задержки в передаче данных) снижают эффективность профессионального взаимодействия. При этом не у всех есть возможность организовать удобное рабочее место отдельно от бытового пространства.

3. Психологические факторы. Не формируется сопричастность работника к компании, превалирует чувство изоляции. Возникает эмоциональная перегрузка из-за дисбаланса между работой и личной жизнью. Отсутствие четких границ между профессиональной и частной сферами дестабилизируют эмоциональное состояние новичков.

Сотрудники отдела по управлению персоналом считают удаленную адаптацию в 37,4% случаев основной проблемой при заполнении вакансии [Verlinden, 2025].

Согласно результатам опросов [РБК, 2023; HeadHunter, 2021] можно сделать вывод, что для руководителей «настораживающим» аспектом удаленной работы выступает снижение эффективности коммуникации и сотрудничества (64%), невозможность полностью контролировать команду (46%) и потерю чувства общности и командного духа (46%).

Онбординг как структурированная система мероприятий, направлена на ускорение адаптации новичков через обучение, знакомство с коллективом и внедрение в корпоративную культуру, обеспечивает снижение стресса новичков, ускорение выхода на плановую производительность, формирование лояльности к организации. [Емельянова, Кравец, Самсонов, Шершень, 2021]. Но в условиях удаленной работы традиционные методы онбординга теряют эффективность из-за отсутствия личного контакта с коллегами, сложностей в передаче и формирования корпоративной культуры, технических ограничений.

Эффективный процесс пребординга поддерживает вовлечённость новых сотрудников и желание приступить к работе, а также настраивает компании на успешную адаптацию, и мог бы увеличить удержание новых сотрудников до 82%, одновременно сводя к минимуму количество тех, кто не начал работать [Verlinden, 2025]. Но в условиях удаленного трудоустройства это не всегда возможно.

По данным опроса HeadHunter [Паньян, 2024], 45% компаний не имеют программ онбординга для дистанционных работников, что приводит к: повышению показателя текучести кадров, он на 25% выше, чем среди офисных сотрудников; снижению продуктивности на этапе вхождения в должность; рискам безопасности, так как 34% утечек данных связаны с ошибками новичков [GROUP-IB, 2022].

Популярный современный инструмент найма – трудоустройство за один день или One Day Offer – не способствует эффективной адаптации специалистов. Согласно исследованиям, «...данная форма экспресс-найма позволяет исключить ряд этапов отбора, обучения и адаптации персонала» [Одегов, 2025].

В дистанционном формате такие этапы, как ассимиляции и идентификации, часто реализуются неполно. Основная причина — ограниченные возможности для неформального общения, которое является основой формирования командного духа и эмоциональной

привязанности к организации. Например, отсутствие совместных кофе-брейков или корпоративных мероприятий в онлайн-режиме снижает степень вовлеченности сотрудников.

Таким образом, удаленная работа требует пересмотра традиционных методов адаптации с акцентом на цифровые инструменты коммуникации и психологическую поддержку новичков.

Материалы и методы

Согласно модели А. Я. Кибанова, адаптация персонала реализуется через этапы ознакомления, приспособления, ассимиляции и идентификации. В условиях удаленной работы каждый из этих этапов сталкивается с когнитивными вызовами:

1. Ознакомление: перегрузка рабочей памяти из-за необходимости одновременного освоения корпоративных стандартов, цифровых инструментов и правил коммуникации.

2. Приспособление: снижение мотивации при отсутствии немедленной обратной связи, что замедляет формирование профессиональных навыков [Sweller J., 1988].

3. Ассимиляция и идентификация: трудности в распознавании невербальных сигналов и социальных норм в онлайн-взаимодействии, ведущие к дефициту эмоционального вовлечения [Канеман, 2023].

Рассмотрим, как когнитивные особенности сотрудников связаны с этапами адаптации (таблица).

1. Восприятие информации:

- индивидуальные различия в стилях обучения (визуальный, аудиальный, кинестетический) требуют персонализации форматов подачи материала.

- культурные барьеры. В регионах с низкой цифровой грамотностью доминирование текстовых инструкций увеличивает когнитивную нагрузку [David, 2024].

2. Обработка информации и принятие решений. Аналитический vs. холистический когнитивный стиль определяет предпочтения в структуре задач. Так, сотрудники с холистическим мышлением эффективнее справляются с командными проектами, тогда как аналитики требуют четких алгоритмов [Riding, 1991].

3. Управление вниманием. Многозадачность в цифровой среде (переключение между чатами, почтой, задачами) провоцирует синдром рассеянного внимания. По данным PwC [PwC, 2021], 60% удаленных сотрудников отмечают снижение концентрации к концу дня.

4. Эмоциональный интеллект – содействует созданию более продуктивной, мотивированной, здоровой рабочей среды, позволяет понимать и управлять своими эмоциями, а также распознавать и принимать чувства окружающих, помогает задействовать весь потенциал эмоций для решения конкретных задач.

5. Когнитивная память – позволяет людям приобретать, сохранять и восстанавливать данные, определяющие личность человека. Объем информации, с которой работает сотрудник, резко возрос. Это приводит к серьезным пробелам в знаниях сотрудников, которые ведут к отстраненности и неэффективности. Из-за широкого использования цифровых инструментов 81% новых сотрудников сообщают, что во время процесса адаптации они чувствуют себя перегруженными информацией [Glean, 2023].

Исследования Deloitte [Deloitte, 2022] подтверждают, что игнорирование когнитивных особенностей сотрудников повышает риск текучести кадров на 25–30%, особенно среди новичков.

Таблица 1 – Взаимосвязь когнитивных факторов и этапов адаптации работника

Когнитивный фактор	Этап адаптации	Влияние	Оптимизирующие инструменты
Восприятие информации	Ознакомление	Скорость усвоения корпоративных стандартов зависит от предпочитаемого формата (текст/видео/практика)	Интерактивные LMS-платформы, видеомодули
Обработка информации	Приспособление	Аналитики требуют четких инструкций, холисты — гибкости в задачах	AI-адаптивные курсы, персонализированные чек-листы
Управление вниманием	Приспособление	Многозадачность провоцирует рассеянность, снижая продуктивность	Тренинги по тайм-менеджменту
Эмоциональный интеллект	Ассимиляция, идентификация	Стресс из-за изоляции затрудняет интеграцию в коллектив	Виртуальные коуч-сессии, цифровые паузы
Когнитивная память	Все этапы	Перегрузка когнитивной памяти на этапе ознакомления замедляет адаптацию работника	Микрообучение (короткие модули), геймификация

Взаимосвязи влияния когнитивных факторов, этапов адаптации и негативных проявлений, представлено в виде графа (рисунок 1).

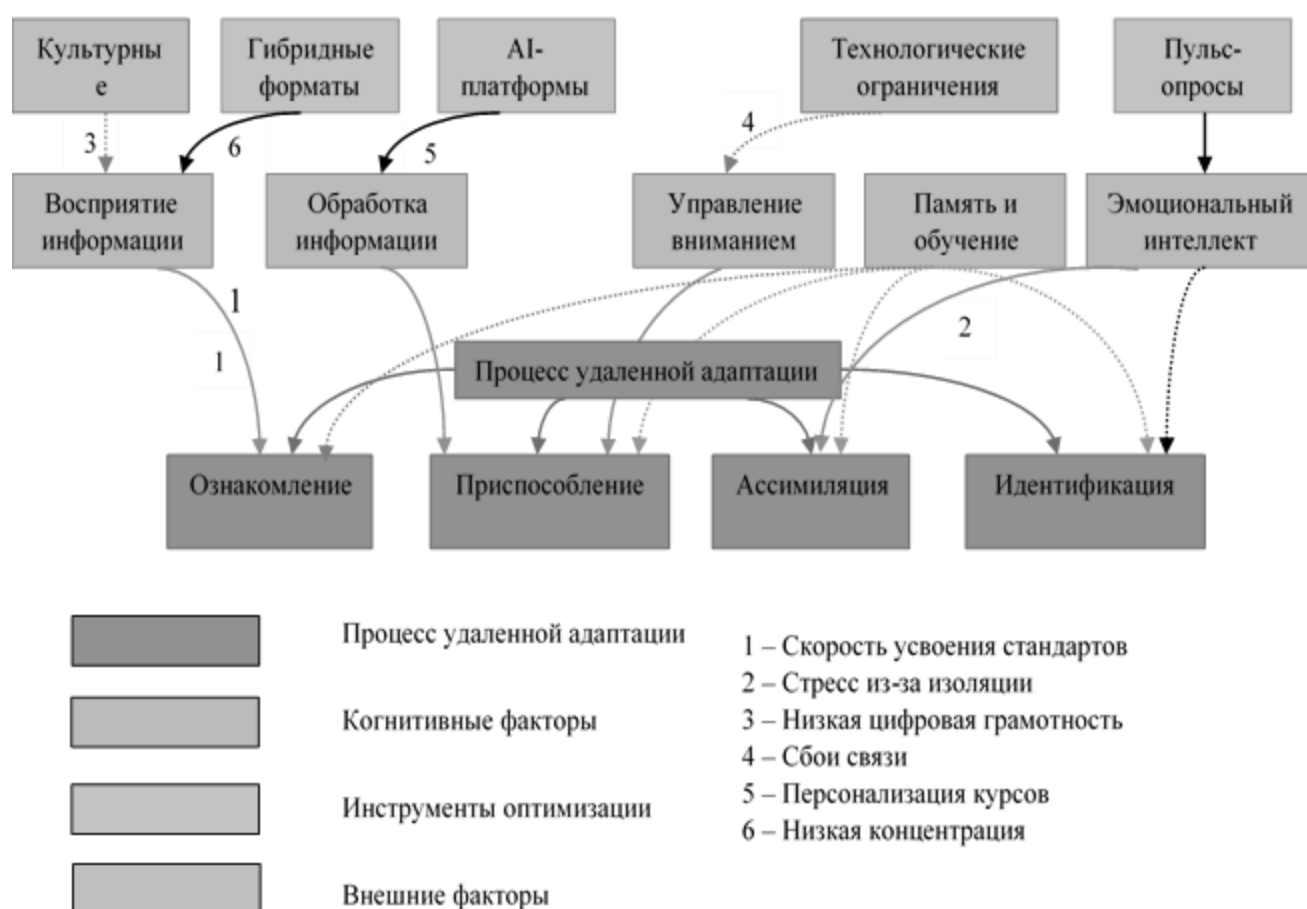


Рисунок 1 – Граф связи когнитивных факторов личности с процессом адаптации персонала в условиях удаленной работы

The present study explores the impact of cognitive factors of personality ...

Граф демонстрирует, какие индивидуальные когнитивные особенности необходимо учитывать на каждом этапе адаптации. Интеграция технологий (AI, LMS) и гуманитарных методов (тренинги, наставничество) позволит снизить когнитивную нагрузку и ускорить интеграцию сотрудников.

Для повышения эффективности адаптации персонала в условиях удаленной работы предлагаем следующие рекомендации для подразделений служб персонала:

1. Персонализация онбординга:

- внедрение AI-платформ для анализа когнитивных стилей и формирования индивидуальных учебных траекторий;
- чередование форматов: видео, тексты, интерактивные тесты — для снижения когнитивной нагрузки.

2. Оптимизация коммуникации:

- ограничение количества синхронных встреч для предотвращения усталости (рекомендация: не более 3–4 видеоконференций в день);
- использование асинхронных инструментов для гибкого управления задачами.

3. Поддержка эмоционального интеллекта:

- тренинги по управлению стрессом и цифровому этикету, направленные на развитие навыков саморегуляции;
- внедрение «цифровых пауз» — 10-минутных перерывов после каждые 50 минут работы.

4. Мониторинг когнитивного состояния:

- пульс-опросы с использованием шкалы NASA-TLX для оценки умственной нагрузки;
- анализ данных с помощью BI-инструментов для выявления паттернов перегрузки.

Заключение

Учет когнитивных факторов личности в процессе удаленной адаптации позволяет минимизировать стресс, повысить скорость обучения и укрепить лояльность сотрудников. Ключевое условие — синтез технологий (AI, LMS-платформы) и гуманитарных практик (персонализация, психологическая поддержка). Дальнейшие исследования будут направлены на разработку универсальных метрик когнитивной адаптивности и их интеграцию в HR-стратегии, особенно для малого и среднего бизнеса.

Библиография

1. Адаптация работников в условиях gig-экономики : монография / О. Я. Емельянова, М. А. Кравец, В. С. Самсонов, И. В. Шершень ; под ред. И. В. Шершень. — Воронеж : Воронежский государственный педагогический университет, 2021. — 176 с.
2. Демьянова, А. В. Удаленная занятость в России / А. В. Демьянова, С. И. Покровский, Д. С. Талакаускас // Институт статистических исследований и экономики знаний : офиц. сайт. — URL: <https://issek.hse.ru/news/976040462.html> (дата обращения: 13.03.2025).
3. Канеман, Д. Думай медленно... Решай быстро / Д. Канеман. — Москва : АСТ, 2023. — 656 с. — ISBN 978-5-17-080053-7.
4. Одегов Ю. Г. Становление новой парадигмы найма персонала при переходе к новому (шестому) технологическому укладу / Ю. Г. Одегов, Н. П. Тишкина, В. П. Корецкий // Вестник Удмуртского университета. Сер. Экономика и право. 2025. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-novoy-paradigmy-nauma-personala-pri-perehode-k-novomu-shestomu-tehnologicheskomu-ukladu> (дата обращения: 12.03.2025).
5. Паньян, М. Онбординг: зачем нужен компаниям и сотрудникам / М. Паньян // hh.ru : сайт. — URL: <https://omsk.hh.ru/article/onboarding-zachem-nuzhen-kompaniyam-i-sotrudnikam-issledovanie-hh-ru> (дата обращения: 13.03.2025).

6. Руководители рассказали о проблемах и преимуществах удаленки // РБК : офиц. сайт. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/15/08/2023/64d5fd819a7947c17eef9146> (дата обращения: 13.03.2025).
7. Удаленная работа: результаты опроса соискателей / Служба исследований HeadHunter. – URL: <https://hhcdn.ru/file/17046092.pdf> (дата обращения: 13.03.2025).
8. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
9. David, L. The unpleasantness of thinking: A meta-analytic review of the association between mental effort and negative affect / L. David, E. Vassena, E. Bijleveld // *Psychological Bulletin*. – 2024. – Vol. 150, No. 9. – P. 1070–1093. – DOI: 10.1037/bul0000443.
10. HI-TECH CRIME TRENDS 2022/2023 / GROUP-IB. – Singapore, 2022. – 206 p. – URL: <https://go.group-ib.com/report-hi-tech-crime-trends-2022> (accessed date: 13.03.2025).
11. Riding, R. Cognitive styles: An overview and integration / R. Riding, I. Cheema // *Educational Psychology*. – 1991. – Vol. 11, No. 3-4. – P. 193–215. – DOI: 10.1080/0144341910110301.
12. Sweller, J. Cognitive Load During Problem Solving: Effects on Learning / J. Sweller // *Cognitive Science*. – 1988. – Vol. 12, No. 12. – P. 257–285. – DOI: 10.1207/s15516709cog1202_4.
13. The 2023 onboarding survey report. – URL: https://get.glean.com/rs/626-JWX-444/images/Glean_The_2023_Onboarding_Survey_Report.pdf (accessed date: 13.03.2025).
14. The Deloitte Global 2022 Gen Z and millennial survey // Deloitte : web-site. – URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey-2022.html> (accessed date: 13.03.2025).
15. The New Equation - Building trust - delivering sustained outcomes : Global Annual Review 2021. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/about-pwc/global-annual-review-2021/downloads/pwc-global-annual-review-2021.pdf> (accessed date: 13.03.2025).
16. Verlinden, N. 25 Employee Onboarding Statistics & Trends You Must Know in 2025 / N. Verlinden // Academy to Innovate HR : web-site. URL: <https://www.aihr.com/blog/employee-onboarding-statistics/> (accessed date: 13.03.2025).

The present study explores the impact of cognitive factors of personality on the adaptation process in remote working conditions

Vitalii V. Sidel'tsev

Senior lecturer, Department of organization and management of knowledge-intensive industries,
Deputy Dean of the Faculty of Economics, Service and Management,
Omsk State Technical University,
644050, 11, Mira ave., Omsk, Russian Federation;
e-mail: sideltsev@gmail.com

Tat'yana V. Bogdanchikova

PhD in Economic, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Labor Organization,
Omsk State Technical University,
644050, 11, Mira ave., Omsk, Russian Federation;
e-mail: b_tanya@live.ru

Anatolii E. Mrachkovskii

PhD in Economic, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Labor Organization,
Dean of the Faculty of Economics, Service and Management, Omsk State Technical University,
644050, 11, Mira ave., Omsk, Russian Federation;
e-mail: samros@yandex.ru

Abstract

The present article explores the impact of cognitive personality factors on employee adaptation processes in remote work environments. The study's pertinence stems from the rising prevalence of remote work in Russia, which has concomitantly led to challenges such as diminished productivity, reduced loyalty, and diminished emotional engagement among new employees. The authors proceed to meticulously analyze the relationship between cognitive characteristics, including information perception, data processing styles, attention management, emotional intelligence, and cognitive memory, and the stages of adaptation: orientation, adjustment, assimilation, and identification. The study is anchored in the theoretical framework developed by A. Ya. Kibanov. The analysis identifies salient issues, including information processing overload, diminished motivation due to absence of feedback, and inadequate emotional engagement. The study's findings underscore the significance of considering cognitive traits in employee retention strategies, highlighting the negative impact of neglecting these factors on employee turnover. The study employed a combination of theoretical and analytical methods as the primary research tools. The analysis yielded practical recommendations for HR practices, including personalized onboarding through AI platforms, optimized communication, individualized stress management training, and monitoring cognitive load. The study underscores the necessity of integrating technological and humanistic approaches, such as mentoring and microlearning, to mitigate cognitive imbalance. The findings of this study can be applied to the design of HR strategies that aim to enhance employee adaptability in digital environments. This research contributes to understanding the cognitive dimensions of remote work adaptation and offers actionable insights for improving organizational practices.

For citation

Sidel'tsev V.V., Bogdanchikova T.V., Mrachkovskii A.E. (2025) Vliyanie kognitivnykh faktorov lichnosti na protsess adaptatsii v usloviyakh udalennoi raboty [The present study explores the impact of cognitive factors of personality on the adaptation process in remote working conditions]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 14 (2A), pp. 5-13.

Keywords

Personnel adaptation, remote work, cognitive factors, emotional intelligence, onboarding, HR-technologies.

References

1. Adaptation of workers in the gig-economy : a monograph / O. Y. Emelyanova, M. A. Kravets, V. S. Samsonov, I. V. Shershen ; ed. by I. V. Shershen. V. Homet. - Voronezh : Voronezh State Pedagogical University, 2021. - 176 c.
2. Demyanova, A. V. Remote employment in Russia / A. V. Demyanova, S. I. Pokrovsky, D. S. Talakauskas // Institute for Statistical Research and Knowledge Economy : official website. - URL: <https://issek.hse.ru/news/976040462.html> (date of access: 13.03.2025).
3. Kahneman, D. Think slowly ... Decide quickly / D. Kahneman. Moscow: AST, 2023. 656 c. ISBN 978-5-17-080053-7.
4. Odegov, Y. G. Becoming a new paradigm of personnel recruitment in the transition to a new (sixth) technological mode / Y. G. Odegov, N. P. Tishkina, V. P. Koretsky // Vestnik of Udmurt University. Economics and Law. 2025. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-novoy-paradigmy-nayma-personala-pri-perehode-k-novomu-shestomu-tehnologicheskomu-ukladu> (date of reference: 12.03.2025).
5. Panyan, M. Onboarding: why companies and employees need it / M. Panyan // hh.ru : website. - URL: <https://omsk.hh.ru/article/onbording-zachem-nuzhen-kompaniyam-i-sotrudnikam-issledovanie-hh-ru> (date of address: 13.03.2025).
6. Managers told about the problems and advantages of remote work // RBC : official website. - URL: <https://www.rbc.ru/economics/15/08/2023/64d5fd819a7947c17ee9146> (date of access: 13.03.2025).

7. Remote work: results of the survey of job seekers / HeadHunter Research Service. - URL: <https://hhcdn.ru/file/17046092.pdf> (date of reference: 13.03.2025).
8. Organization personnel management : textbook / edited by A. Y. Kibanov. - 3rd ed., supplement. and revision. - Moscow : INFRA-M, 2005. - 638 c.
9. David, L. The unpleasantness of thinking: A meta-analytic review of the association between mental effort and negative affect / L. David, E. Vassena, E. Bijleveld // Psychological Bulletin. - 2024. - Vol. 150, No. 9. - P. 1070–1093. - DOI: 10.1037/bul0000443.
10. HI-TECH CRIME TRENDS 2022/2023 / GROUP-IB. - Singapore, 2022. - 206 p. - URL: <https://go.group-ib.com/report-hi-tech-crime-trends-2022> (accessed date: 13.03.2025).
11. Riding, R. Cognitive styles: An overview and integration / R. Riding, I. Cheema // Educational Psychology. - 1991. - Vol. 11, No. 3-4. - P. 193–215. - DOI: 10.1080/0144341910110301.
12. Sweller, J. Cognitive Load During Problem Solving: Effects on Learning / J. Sweller // Cognitive Science. - 1988. - Vol. 12, No. 12. - P. 257–285. - DOI: 10.1207/s15516709cog1202_4.
13. The 2023 onboarding survey report. - URL: https://get.glean.com/rs/626-JWX-444/images/Glean_The_2023_Onboarding_Survey_Report.pdf (accessed date: 13.03.2025).
14. The Deloitte Global 2022 Gen Z and millennial survey // Deloitte : web-site. - URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey-2022.html> (accessed date: 13.03.2025).
15. The New Equation - Building trust - delivering sustained outcomes : Global Annual Review 2021. - URL: <https://www.pwc.com/gx/en/about-pwc/global-annual-review-2021/downloads/pwc-global-annual-review-2021.pdf> (accessed date: 13.03.2025).
16. Verlinden, N. 25 Employee Onboarding Statistics & Trends You Must Know in 2025 / N. Verlinden // Academy to Innovate HR : web-site. - URL: <https://www.aihr.com/blog/employee-onboarding-statistics/> (accessed date: 13.03.2025).