

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2025-7-15>

УДК 005.35



Attribution

cc by

ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ РАБОТНИКОВ: ПОКОЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Сигитова М.А.

Тихоокеанский государственный университет, <https://orcid.org/0000-0002-5312-6649>

Аннотация. В условиях высокого темпа изменений и кадрового дефицита особую значимость приобретает разработка эффективных методов адаптации работников различных возрастных групп. В статье рассматриваются ключевые проблемы адаптации, характерные для представителей Z-поколения, миллениалов, поколения X и беби-бумеров, а также инструменты, способствующие их успешной интеграции в организационную среду. На основе анализа научных исследований и эмпирических данных выявлены различия в восприятии информации, коммуникационных предпочтениях и реакции на цифровизацию процесса адаптации. Особое внимание разработке персонализированных адаптационных программ, включающих различные инструменты с учетом поколенческих особенностей. Персонализированный подход позволяет повысить эффективность адаптации, вовлеченность новых сотрудников и их успешную интеграцию в организационную среду.

Ключевые слова: адаптация работников, управление персоналом, цифровизация, онбординг, поколения, возрастные группы.

Финансирование: инициативная работа.

Original article

PROBLEMS OF ADAPTATION OF WORKERS: GENERATIONAL ASPECT

Marina A. Sigitova

Pacific National University

Abstract. In conditions of high rate of change and personnel shortage, the development of effective methods of adaptation of employees of various age groups is of particular importance. The article examines the key adaptation issues characteristic of representatives of the Z-generation, millennials, generation X and baby boomers, as well as tools that contribute to their successful integration into the organizational environment. Based on the analysis of scientific research and empirical data, differences in information perception, communication preferences, and reactions to digitalization of the adaptation process have been identified. Special attention is paid to the development of personalized adaptation programs that include various tools tailored to generational characteristics. A personalized approach makes it possible to increase the effectiveness of adaptation, the involvement of new employees and their successful integration into the organizational environment.

Key words: employee adaptation, personnel management, digitalization, onboarding, generations, age groups.

Funding: Independent work.

Введение.

Современные организации функционируют в условиях цифровой трансформации, экономических и демографических вызовов. Изменения конъюнктуры на рынке труда, обусловленные процессами цифровизации, развитие платформенной занятости, рост числа самозанятых граждан, а также значительный миграционный отток трудоспособного населения оказывают многоаспектное влияние на социально-трудовые отношения.

Данные факторы стали ключевыми причинами «кадрового голода», усложняя поиск и привлечение персонала для российских компаний. Начиная с 2023 года, уровень безработицы неоднократно опускался ниже отметки в 3%, что значительно ниже оптимальной планки в 4%. Сложившаяся ситуация на рынке труда сдерживает экономическое развитие и затрудняет процессы комплектования кадров [1].

Еще одним трендом можно назвать увеличение среднего возраста соискателей: за последние 5 лет

численность кандидатов возрастной группы 40–59 лет увеличилась на 10 %, кандидатов в возрасте 30-39 лет сократилась на 4 %, а возрастной группы до 29 лет – на 7 % [2].

Таким образом, выбор места работы и решение о его смене полностью находится в компетенции соискателя. Как следствие – одной из приоритетных задач работодателя является удержание работников в том числе посредством их быстрой адаптации и успешной интеграции в организационную среду.

При разработке и внедрении системы адаптации необходимо учитывать ее применимость к мульти-поколенческому составу трудового коллектива, в котором одновременно представлены представители Z-поколения, миллениалов, поколения X и беби-бумеров. Каждая из возрастных групп характеризуется уникальными ценностными ориентациями, ожиданиями от профессиональной деятельности и взаимодействием с цифровыми технологиями, что требует

корректировки традиционных подходов к организации процесса онбординга, разработке инструментов, учитывающих отличия разных поколений в построении карьерно-профессиональных траекторий и коммуникационных предпочтений.

Эффективное удержание персонала предполагает наличие развитой системы адаптации, способной обеспечить закрепление нового работника в компании, снизить уровень текучести кадров, а также минимизировать затраты, связанные с наймом и подбором персонала. Важным результатом реализации такой системы является формирование устойчивого и сплоченного трудового коллектива. Оптимальная программа адаптации может включать как общие стандарты, применимые ко всем категориям работников, так и индивидуализированные подходы, разрабатываемые непосредственным руководителем сотрудника.

Еще одной актуальной проблемой успешности адаптации становится широкое применение гибридной и удаленной форматов работы (организации рабочего процесса). После окончания пандемии многие компании активно используют данные форматы, однако, отсутствие или малое количество личных контактов адаптантов с другими работниками усложняет и профессиональную, и, главным образом, социально-психологическую адаптацию, не позволяя «новичку» интегрироваться в трудовой коллектив.

Максимальную сложность вызывает принятие атрибутов, норм и правил (особенно неформальных) корпоративной культуры, без чего невозможно говорить об интеграции работника в организационную среду.

Целью научной работы является выявление проблем и особенностей адаптации работников разных поколенческих групп с учетом современных тенденций и новых адаптационных инструментов.

Теоретико-методологической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в сфере адаптации персонала: П. К. Анохина, Т.Ю.Базарова, Ф.Б. Березина, В.Р. Веснина, А. Гартманн, А.Я. Кибанова, И. С. Кона, Е. Ф. Коханова, А. Г. Маклакова, И. П. Павлова, Ж. Пиаже, И.Ю. Плешина и др.

Эмпирической основой является как вторичная информация исследований других авторов, так и проведенные нами полуструктурированные интервью с работниками разных возрастных когорт, находящихся в процессе или недавно завершивших адаптацию в крупных организациях.

Обсуждение. Результаты.

Глобальные тренды цифровизации и персонализации глубоко проникли и в сферу адаптации персонала, трансформируя традиционные подходы и приводя к появлению новых технологий онбординга. В условиях ускоренного развития информационных технологий, таких как искусственный интеллект, интернет вещей (IoT) и аналитика больших данных (Big Data), формируется новая парадигма взаимодействия

работника и организации. Как следствие – многие компании встали на путь цифровизации, а иногда и цифровой трансформации процесса адаптации. Наиболее часто упоминаются исследователями и применяются в крупных организациях такие инструменты, как ознакомление и обучение с помощью цифровых платформ и VR/AR-технологий, а также геймификация.

Одним из основных направлений цифровизации процесса адаптации является использование цифровых обучающих платформ, таких как Learning Management Systems (LMS) и мобильных приложений. Зачастую именно в корпоративных системах проводится ознакомление с организацией и нормативными документами, вводное обучение, проводится инструктаж Welcome!-тренинг и др. Альтернативное решение – использование внешних платформ. Наиболее распространенными являются Beehive, iSpring Learn, Edstein, Motivity Onboarding, Mirapolis, Моя Команда, Поток Адаптация, Skillaz, Talent Rocks.

Большинство платформ позволяют брендировать интерфейс под фирменный стиль, создавать индивидуальные треки, интегрироваться с корпоративными цифровыми системами и использовать мобильные приложения для удобства пользователей. Применение VR/AR-технологий максимально оправдано в больших организациях, где виртуальная реальность позволяет быстро ознакомиться со структурой организации, функциями и размещением подразделений, рабочим пространством и рабочим местом до или в самом начале трудовой деятельности. Цифровые платформы и VR/AR-технологии в системе адаптации обеспечивают сокращение трудозатрат специалистов кадровых подразделений или линейного руководителя.

Цифровизация обеспечивает дистанционный доступ к обучающим материалам, возможность персонализированного обучения с учетом квалификации и темпа освоения новой информации каждым сотрудником.

Не менее значимым инструментом повышения вовлеченности адаптантов выступает геймификация – внедрение игровых элементов в неигровую среду. Применение баллов, уровней, рейтинговых таблиц и материальных или нематериальных наград способствует активизации познавательной деятельности, стимулирует вовлеченность в обучающие мероприятия и создает условия для более быстрой интеграции в корпоративную культуру. Исследования подтверждают, что игровые практики могут быть особенно эффективны на начальном этапе адаптации, когда формируется первое впечатление о компании и погружение в работу [3].

Персонализация в HR-практиках представляет собой создание уникальных условий взаимодействия с каждым новым сотрудником, что позволяет обеспечить более высокую степень удовлетворенности и повысить эффективность онбординга. Такой подход реализуется посредством разработки адапта-

ционных программ, учитывающих индивидуальных особенностей каждого адаптанта, включая уровень профессиональной подготовки и компетенции, ожидания от работы, личностные мотивы и особенности восприятия информации. Для реализации персонализированного подхода в адаптационных процессах все чаще применяются модели обучения и типологии личности, такие как VARK и MBTI. Модель VARK (Visual, Aural, Read/Write, Kinesthetic) используется для классификации стилей восприятия информации и позволяет подбирать обучающие материалы в соответствии с доминирующим каналом усвоения знаний у конкретного человека.

Широкое применение находит модель MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), которая классифицирует личностей по четырем шкалам – экстраверсия/интроверсия, ощущение/интуиция, мышление/чувствование и суждение/восприятие – образуя 16 типов личности. Использование этой модели в HR-практиках позволяет лучше понять стиль коммуникации, принятия решений и взаимодействия с коллегами у новых сотрудников, что открывает возможности для более точного подбора методов сопровождения и обратной связи.

Развитие методики адаптации и появление новых инструментов не снижает остроту проблем, возникающих у новых работников компаний в процессе адаптации. Множество работ российских исследователей посвящено выявлению сложностей периода адаптации на основе опросов и интервью. На основе анализа научных публикаций и практик российских и зарубежных компаний можно выделить часто встречающиеся проблемы и сложности адаптантов, которые также были подтверждены проводимыми в рамках исследования интервью:

1. Информационная перегрузка – новые работники часто сталкиваются с избытком информации. Это приводит к снижению концентрации внимания, ухудшению усвоения знаний и увеличению времени выхода на плановую производительность.

2. Разрыв между ожиданиями и реальными условиями трудовой деятельности – новые сотрудники сталкиваются несоответствием описанию вакансии, неполным представлением о содержании и пониманием своих должностных обязанностей и др.

3. Низкая вовлеченность – согласно исследованиям, 51 % новых сотрудников теряет интерес к работе уже в первые месяцы трудоустройства из-за плохо организованного онбординга [4].

4. Трудности в обучении недостающим навыкам – так, у выпускников вузов и молодых специалистов наблюдается несоответствие уровня готовности к выполнению задач и реальных требований должности. Также, возникают проблемы сложности с освоением корпоративных информационных систем, внутренних регламентов и процессов, особенно, если документированные процедуры

5. Психологический дискомфорт, связанный с страхом ошибок, неуверенностью в себе и сложно-

стями в установлении контакта с коллегами. Эмоциональное напряжение может привести к снижению мотивации и ухудшению трудовых показателей.

6. Проблемы удаленной адаптации – развитие гибридных и удаленных форм занятости создает новые вызовы для процесса интеграции работников в корпоративную культуру. Новые сотрудники сталкиваются с трудностями в установлении личных связей, понимании норм и ценностей компании, что снижает степень их вовлеченности и удовлетворенности работой. Так, 30 % новых сотрудников сообщают о сложностях в интеграции в корпоративную культуру «через экран» [5].

7. Отсутствие обратной связи – недостаток регулярной коммуникации с руководством, отсутствие систематических оценок и конструктивной поддержки на начальных этапах работы ограничивает возможность корректировки трудового поведения и ухудшает качества процесса адаптации.

Проведенные в рамках исследования интервью и последующий опрос (в опросе участвовало 70 % трудоустроенных в течение 2024 г. в организацию-объект исследования) позволили сгруппировать и уточнить проблемы адаптантов разных возрастных групп.

Для молодых специалистов поколения Z (в исследовании от 20 до 26 лет), особенно впервые трудоустроенных, чаще всего возникают проблемы, связанные с недостатком практического опыта, сложностью установления коммуникаций с работниками других подразделений (которые, как правило, значительно старше), несоответствием ожиданий от работы и трудовых реалий, информации о работе других подразделений и понятных регламентов. Респонденты отмечали как дефицит информации, так и информационную перезагрузку, что говорит об отсутствии системного ознакомления с организацией. Негативные эмоции вызывали не столько боязнь совершения ошибок, сколько ожидаемые «санкции» со стороны руководства. Как правило, представители молодежи не испытывали проблем с цифровыми сервисами, с уверенностью в себе, высокой нагрузкой и балансом между работой и личным пространством. Практически без сложностей прошел онбординг у работников, до трудоустройства прошедших практику в организации, ставшей своеобразной «преадаптацией».

Адаптанты средней возрастной группы (миллениалы и частично поколение X, в исследовании от 27 до 48 лет) в перечне проблем называли недостаток и сложность поиска необходимой информации о процессах и регламентах, доступных инструкций по работе в том числе с цифровыми сервисами. Им больше всех остальных возрастных когорт не хватало времени для эффективного прохождения адаптации, поскольку эта категория была максимально загружена в рамках должностных обязанностей. Именно миллениалам было сложно выстраивать «work-life balance».

Представителям данной возрастной группы сложно интегрироваться в среду, если в организации

нет четко выстроенных процессов, у них вызывает негатив размытость ответственности и полномочий. «Иксы» и некоторые «игреки» боятся совершения ошибок из-за повышенного чувства ответственности за качество выполняемой работы, что приводит к эмоциональному напряжению. «Среднее» поколение легко обучается и приобретает недостающие навыки, готово к изменению модели трудового поведения в новой компании. Коммуникации выстраиваются достаточно легко, а вот их дефицит является серьезной проблемой. Именно эта когорта отмечала дефицит обратной связи.

Для поколения «беби-бумеров» ключевыми трудностями в адаптации являются необходимость выстраивания коммуникаций в новом коллективе, принятие новых норм и правил, быстрого освоения значительного объема информации, в том числе о функционировании и взаимодействии разных подразделений. Психологический дискомфорт вызывает смена привычных моделей поведения, даже территориального расположения места работы, привычных маршрутов, в также традиций и других атрибутов корпоративной культуры. Максимальная сложность, ожидаемо, возникает с освоением цифровых сервисов и информационных технологий. Зачастую именно сложность обучения применению цифровых инструментов становится барьером к смене работы или эффективной адаптации.

Таким образом, тренд на внедрение и широкое применение цифровых технологий упрощает прохождение онбординга и повышает его скорость для молодежи, в то же время становясь барьером адаптации представителей поколения «беби-бумеров».

Решения проблем адаптации также необходимо искать в логике поколенческих различий, что соответствует глобальному тренду персонализации. Именно разработка персонализированных адаптационных программ позволит для каждой возрастной группы подбирать наиболее подходящие инструменты и способы подачи информации. Для поколения Z эффективно использование цифровых платформ с размещением на них учебных модулей и четко структурированной информации о функциональных процессах и организации в целом, мобильных приложений, чат-ботов и мессенджеров. Именно молодежь хорошо реагирует на игровые техники в адаптации, которые упрощают восприятие информации и повышают вовлеченность молодых работников.

Миллениалы также позитивно относятся к высокой степени цифровизации процесса адаптации. Но именно от них идет запрос на применение системы наставничества, наличие «куратора», к которому можно обратиться по возникающим вопросам. Поколение Y больше, чем Z, нуждается в коммуникации, пусть даже предпочитает осуществлять ее в письменном виде.

Представители поколения X предпочитают комбинацию четко структурированных программ адаптации и подробных инструкций в цифровом формате и хорошо выстроенную коммуникацию с руководителем и коллегами. Положительную оценку представители данной возрастной когорты дали обучающим видеоматериалам, путеводителям по бизнес-процессам, назначению наставника, применению VR/AR-технологии. Как и «беби-бумеры», «Иксы» нуждаются в устных разъяснениях и поддержке, пусть и в меньшей степени.

Для представителей старшей возрастной группы адаптация происходит более длительный период и требует большей поддержки руководителя и коллег. Как правило, у них нет необходимости обучения в профессиональной сфере, но им нужно осваивать цифровые инструменты и конкретные инструкции, а также приспосабливаться к нормам, правилам и традициям нового коллектива. Лучше всего с этими задачами помогает справиться метод баддинга как формы неформального наставничества. Работа с таким наставником позволяет снизить уровень стресса, повысить уверенность в выполнении трудовых функций, освоить новые инструменты, особенно цифровые.

Можно отметить, что запрос адаптантов всех возрастных групп к предоставлению четкой и структурированной информации необходимо решать, используя подход омниканальности, предоставляя одинаковую по сути информацию работникам определенных возрастных когорт в разных формах по различным коммуникационным каналам.

Заключение.

Среди основных преимуществ персонализированной адаптации на основе поколенческих различий отмечаются увеличение вовлеченности новых сотрудников, снижение текучести кадров и повышение производительности труда. Особую роль персонализация играет в преодолении типичных проблем адаптации, характерных для всех возрастных групп, таких как информационная перегрузка, стресс из-за неопределенности и сложность в обучении навыкам.

Индивидуальный подход помогает структурировать поток информации, оптимизировать нагрузку на новичков и обеспечить им доступ к обучающим ресурсам, соответствующим их уровню подготовки, стилю обучения, предпочитаемому способу восприятия информации.

Вместе с тем, реализация персонализированных программ адаптации требует значительных изменений в системе управления персоналом, начиная с рекрутинга и заканчивая оценкой эффективности HR-процессов. При этом важно сохранять баланс между автоматизацией процессов и гуманистическим подходом, гарантирующим уважение к индивидуальности работника и соблюдение принципов человекоцентричности.

Конфликт интересов	Conflict of Interest
Не указан.	None declared.
Рецензия	Review
Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.	All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Список источников:

1. Хорева, Л. В. Кадровая уязвимость российского рынка труда в промышленности и в сфере услуг / Л. В. Хорева, И. В. Калашикова, М. А. Сигитова // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. – 2024. – № 4(148). – С. 60-70. – EDN FQYTSF.
2. Галина А.Э. Перспективы и возможности оптимизации процесса адаптации персонала в организации / А.Э. Галина, Р.В. Абдуллин, Д.А. Абдуллина // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2025. № 1. С. 36–43. DOI: 10.34773/EU.2025.1.6
3. Архипова Н. И. Трансформация технологий управления персоналом в условиях цифровой экономики: перспективы и проблемы / Н. И. Архипова // *VI Сперанские чтения. Актуальные проблемы управления персоналом: сборник статей по итогам Всероссийской научной конференции, Москва, 01 апреля 2019 года / Российский государственный гуманитарный университет*. – Москва: Российский государственный гуманитарный университет, 2019. – С. 13-22. – EDN OTUSPJ.
4. Кургаева Ж. Ю. Исследование проблем в процессе адаптации новых сотрудников в коммерческой организации (на примере ЗАО "СМАРТС-Казань") / Ж. Ю. Кургаева // *Образование в России и актуальные вопросы современной науки: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 28 декабря 2019 года*. – Чебоксары: Негосударственное образовательное частное учреждение дополнительного профессионального образования "Экспертно-методический центр", 2020. – С. 265-274. – EDN BWVNL.
5. Михайлова А. В. Адаптация персонала в организациях малого бизнеса в условиях цифровой экономики (региональный опыт) / А. В. Михайлова, Л. Н. Попова, Д. И. Старостина // *Вестник евразийской науки*. – 2020. – Т. 12, № 4. – С. 53. – EDN UTGDTF.
6. Каштанова Е. В. Современные тренды в системе адаптации персонала / Е. В. Каштанова, А. С. Лобачева // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. – 2022. – Т. 11, № 1. – С. 29-35. – DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-1-29-35. – EDN EWYKJO.

References:

1. Khoreva, L. V. Personnel vulnerability of the Russian labor market in industry and in the service sector / L. V. Khoreva, I. V. Kalashnikova, M. A. Sigitova // *Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics*. – 2024. – № 4(148). – Pp. 60-70. – EDN FQYTSF.
2. Galina A.E. Prospects and possibilities of optimizing the process of personnel adaptation in the organization / A.E. Galina, R.V. Abdullin, D.A. Abdullina // *Economics and Management: a scientific and practical journal*. 2025. No. 1. pp. 36-43. DOI: 10.34773/EU.2025.1.6
3. Arkhipova N. I. Transformation of personnel management technologies in the digital economy: prospects and problems / N. I. Arkhipova // *VI Speransky readings. Actual problems of personnel management: a collection of articles based on the results of the All-Russian Scientific Conference, Moscow, April 01, 2019 / Russian State University for the Humanities*. – Moscow: Russian State University for the Humanities, 2019. – pp. 13-22. – EDN OTUSPJ.
4. Kurgaeva J. Y. Research of problems in the process of adaptation of new employees in a commercial organization (on the example of SMARTS-Kazan CJSC) / J. Y. Kurgaeva // *Education in Russia and current issues of modern science: proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Cheboksary, December 28, 2019*. – Cheboksary: Non-governmental educational private institution of additional professional education "Expert Methodological Center", 2020. – pp. 265-274. – EDN BWVNL.
5. Mikhailova A.V. Personnel adaptation in small business organizations in the digital economy (regional experience) / A.V. Mikhailova, L. N. Popova, D. I. Starostina // *Bulletin of Eurasian Science*. – 2020. – Vol. 12, No. 4. – P. 53. – EDN UTGDTF.
6. Kashtanova E. V. Modern trends in the personnel adaptation system / E. V. Kashtanova, A. S. Lobacheva // *Personnel and intellectual resources management in Russia*. – 2022. – Vol. 11, No. 1. – Pp. 29-35. – DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-1-29-35. – EDN EWYKJO.

Информация об авторе:

Сигитова Марина Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент Высшей школы менеджмента Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный университет», Хабаровск, Россия. E-mail: 003829@togudv.ru

Marina A. Sigitova, PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Higher School of Management, Institute of Economics and Management, Pacific State University, Khabarovsk, Russia.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 30.06.2025;
Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 10.07.2025;
Принята к публикации / Accepted for publication 20.07.2025.
Автором окончательный вариант рукописи одобрен.