

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: ИНТЕГРАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ОНБОРДИНГА И НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

¹М.Г. Попов, ²П.В. Попов

¹ Воронежский филиал Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова, Воронеж, email: P.maks@mail.ru

² ФГАОУ ВО «Волгоградский государственный университет», Волгоград, email: donpascha@yandex.ru

Аннотация. В статье рассмотрены современные вызовы формирования кадровой политики инновационных предприятий в условиях цифровой трансформации. Обоснована необходимость интеграции стратегического онбординга и системы непрерывного обучения в единый цикл развития персонала как ключевого элемента кадровой стратегии. Разработана и предложена концептуальная модель проектирования кадровой политики, обеспечивающая синергию между процессами адаптации, обучения и инновационной деятельностью компании. Проведена оценка эффективности предлагаемого подхода на основе апробации в технологической компании, что позволило выявить положительное влияние на скорость интеграции новых сотрудников, рост их производительности и снижение текучести персонала. Авторами затронута проблема фрагментарности традиционных HR-процессов инновационного предприятия, которая не позволяет в полной мере реализовать инновационный потенциал предприятия. Данная статья будет актуальной для руководителей и HR-менеджеров инновационных компаний, заинтересованных в создании гибкой и адаптивной кадровой системы. Для этого разработаны практические рекомендации по внедрению интегрированной системы онбординга и обучения. С другой стороны, статья представляет научный интерес для исследователей в области управления персоналом, так как предлагает системный взгляд на проектирование кадровой политики инновационного предприятия как на динамический и непрерывный процесс.

Ключевые слова: кадровая политика, инновационное предприятие, стратегический онбординг, цифровая трансформация, адаптация персонала, развитие персонала, HR-стратегия, инновационное развитие.

EFFECTIVENESS OF DESIGNING THE HUMAN RESOURCES POLICY OF AN INNOVATIVE ENTERPRISE: INTEGRATION OF STRATEGIC ONBOARDING AND CONTINUOUS LEARNING IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

¹ M.G. Popov, ² P.V. Popov

¹ Voronezh Branch of the Plekhanov Russian University of Economics, Voronezh, email: P.maks@mail.ru

² Volgograd State University, Volgograd, email: donpascha@yandex.ru

Abstract. The article examines modern challenges in the formation of personnel policy at innovative enterprises in the context of digital transformation. It substantiates the necessity of integrating strategic onboarding and a continuous learning system into a unified personnel development cycle as a key element of HR strategy. A conceptual model for designing personnel policy has been developed and proposed, ensuring synergy between adaptation processes, training, and the company's innovative activities. The effectiveness of the proposed approach was evaluated through implementation in a technology company, revealing a positive impact on the speed of new employee integration, increased productivity, and reduced staff turnover. The authors address the issue of fragmentation in traditional HR processes, which hinders the full realization of an enterprise's innovative potential. This article will be relevant for managers and HR professionals of innovative companies interested in creating a flexible and adaptive personnel system. Practical recommendations for implementing an integrated onboarding and training system have been developed. On the other hand, the article is of scientific interest to researchers in the field of personnel management, as it offers a systemic view on designing personnel policy as a dynamic and continuous process.

Keywords: personnel policy, innovative enterprise, strategic onboarding, digital transformation, personnel adaptation, personnel development, HR strategy, innovative development.

Дата поступления статьи в редакцию: 28.08.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.10.2025

Введение

В условиях ускоренной цифровой трансформации и перехода к экономике знаний, ключевым фактором конкурентоспособности инновационных предприятий становится эффективное управление человеческим капиталом. Современные вызовы, связанные с быстрыми технологическими изменениями, усилением глобальной конкуренции и цифровизацией всех бизнес-процессов, требуют принципиально новых подходов к формированию кадровой политики [1, 12, 13]. Особую актуальность приобретает проблема интеграции процессов стратегического онбординга и непрерывного обучения в единую систему развития персонала, способную обеспечить гибкость и адаптивность предприятия в условиях неопределенности. Однако, как показывают исследования, традиционные HR-практики зачастую носят фрагментарный характер и не позволяют в полной мере реализовать инновационный потенциал организаций.

Вопросы разработки и реализации эффективной кадровой политики инновационных предприятий нашли отражение в трудах ряда отечественных и зарубежных исследователей [4, 11]. Среди них работы Анисимова А.Ю., посвященные стратегическому управлению персоналом, исследования Зайковского Б.Б. в области корпоративных систем обучения, труды Ипполитовой К.А. по управлению талантами в высокотехнологичных компаниях, а также работы Мельниковой М.В. и Романовой А.Ю. по вопросам адаптации кадровой политики к цифровой трансформации [15, 16]. Однако, остается недостаточно изученной проблема проектирования целостной системы кадровой политики, обеспечивающей синергетический эффект от интеграции стратегического онбординга и непрерывного развития персонала на инновационных предприятиях.

Цель исследования

Выявленный научный пробел предопределяет цель исследования — разработка концептуальной модели проектирования кадровой политики инновационного предприятия, обеспечивающей эффективную интеграцию стратегического онбординга и системы непрерывного обучения.

Научная новизна исследования заключается в обосновании необходимости рассмотрения онбординга как стратегического процесса, интегрированного с системой непрерывного обучения, разработке целостной модели проектирования кадровой политики, обеспечивающей синергию между адаптацией, обучением и инновационной деятельностью и выявлении и систематизации ключевых факторов успешной интеграции онбординга и обучения в условиях цифровой трансформации.

Авторская гипотеза заключается в предположении, что реализация предложенной модели позволит существенно повысить эффективность кадровой политики за счет ускорения интеграции новых сотрудников в инновационные процессы, формирования культуры непрерывного обучения и развития, снижения текучести ключевых специалистов и повышения инновационной активности персонала.

Методологическую основу исследования составили методы системного анализа, сравнительного исследования, экспертных оценок, а также эмпирического анализа данных апробации модели в технологической компании.

Практическая значимость работы заключается в разработке конкретных рекомендаций по проектированию и внедрению интегрированной системы онбординга и обучения для инновационных предприятий, что может способствовать повышению их конкурентоспособности в условиях цифровой экономики.

Результаты исследования

Современная парадигма управления персоналом претерпела значительную трансформацию под влиянием цифровизации и перехода к экономике знаний. Если традиционные подходы (теория человеческого капитала Беккера (1964 г.), концепция стратегического управления персоналом Делани и Хусеида (1996 г.) акцентировали внимание на административных аспектах, то современные исследования Капелли (2008 г.), Кацио и Бодро (2011 г.) и др. смещают фокус на создание agile-систем, способных к быстрой адаптации в условиях VUCA-мира [16].

В работах отечественных исследователей, таких, как Анисимов (2018 г.), Зайковский (2020 г.) обоснована роль кадровой политики как ключевого элемента инновационной инфраструктуры предприятия. Особое значение приобретает прогностическая функция кадровой политики инновационных компаний, направленная на опережающее развитие компетенций работников инновационных компаний, в соответствии с технологическими трендами (Ипполитова, 2019 г., Мельникова, 2021 г.).

Анализ литературы также выявляет эволюцию понимания онбординга, который отталкивается от процедуры адаптации к стратегическому процессу интеграции сотрудников в организационную культуру и инновационные процессы. Исследования Королева (2020 г.), Романовой (2022 г.) демонстрируют, что эффективный онбординг повышает производительность на 25% и сокращает текучесть на 20%.

Теоретические основы непрерывного обучения разработаны в работах Сенге (1990 г.) и Аргириса (1976 г.). Современные исследования проводили профессор Танненбаум (2020 г.) и Ной (2022 г.), которые подчеркивают необходимость интеграции обучения и развития персонала инновационных предприятий в ежедневную рабочую практику. Цифровая трансформация требует создания персонифицированных траекторий развития на основе анализа компетенционных разрывов, как обосновано в работах Кирпишникова (2021 г.).

Теоретический анализ позволяет также выявить потенциал синергии при интеграции процессов онбординга и обучения работников инновационных предприятий. Исследования Bersin (2018 г.) и Corporate Leadership Council (2020 г.) свидетельствуют, что организации, реализующие интегрированный подход, демонстрируют на 35% более высокие показатели инновационной активности.

Цифровизация создает новые вызовы для кадровой политики: необходимость управления виртуальными командами, анализ Big Data в HR, применение AI в подборе и развитии персонала (CIPD, 2021 г.; SHRM, 2022 г.). Российские исследования Анисимова (2022 г.), Зайковского (2023 г.) акцентируют необходимость адаптации западных моделей управления к национальным особенностям.

В научной литературе преобладает комплексный подход к оценке эффективности, сочетающий количественные метрики (ROI, productivity indices), качественные показатели вовлеченности персонала и индексы инновационного развития. Современные исследования предлагают использовать сбалансированную систему показателей с акцентом на инновационные эффекты.

Проведенный анализ выявляет необходимость разработки целостной концепции проектирования кадровой политики инновационных компаний, интегрирующей стратегический онбординг и непрерывное обучение как взаимодополняющие элементы системы управления инновационным потенциалом предприятия. В этой связи разработка, внедрение и тестирование специализированного программного обеспечения для синергии онбординга и непрерывного обучения специалистов инновационной компании представляет значительный практический интерес [14].

Актуальность внедрения таких систем обусловлена, прежде всего, экономической эффективностью. Как свидетельствуют данные исследований [6], стоимость привлечения персонала через внешние агентства может достигать 15-35% от годового фонда оплаты труда по соответствующей должности. Даже при внутреннем подборе затраты остаются существенными: размещение вакансий может обходиться в сумму до 1000 рублей за позицию, ежегодный доступ к платформам размещения вакансий – до 12000 рублей, а временные затраты на проведение собеседований – до 30000 рублей.

Для инновационных предприятий, где предъявляются исключительно высокие требования к качеству персонала, автоматизация процессов стратегического онбординга и непрерывного обучения приобретает особую значимость. Внедрение современных программных решений на основе обучения нейросети позволяет таким компаниям автоматизировать не только систематизацию и первичный анализ резюме, но и унифицировать процедуры оценки профессиональных компетенций, а также централизовать управление всем циклом обучения персонала до достижения целевых показателей знаний и навыков.

Ключевым преимуществом автоматизации становится высвобождение ценных временных ресурсов HR-специалистов для решения стратегически важных задач, включая персональную работу с наиболее перспективными кандидатами [2]. Этот аспект особенно важен для инновационных предприятий, где качество человеческого капитала напрямую определяет уровень конкурентоспособности компании.

Таким образом, внедрение комплексной системы онбординга и развития персонала представляет собой не просто инструмент оптимизации операционных затрат, но и важнейший стратегический элемент кадровой политики инновационного предприятия. Такой подход позволяет существенно повысить эффективность управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации, создавая устойчивое конкурентное преимущество на рынке.

Успешная реализация процессов онбординга и развития персонала зависит от слаженного взаимодействия между операционными подразделениями, HR-специалистами и линейными руководителями. Достижение эффективной коллаборации часто осложняется использованием устаревших рутинных процедур и децентрализованной структурой коммуникационных каналов. Современные программные решения для управления адаптацией и развитием сотрудников обеспечивают всем участникам процесса прозрачный доступ к мониторингу ключевых показателей: обмен вакансиями, обработка входящих заявок, координация внутренней обратной связи, проведение оценки профессиональных компетенций и формирование персональных траекторий развития талантов.

Информационная безопасность обеспечивается комплексной системой защиты данных, включающей шифрование информации, хранение в сертифицированных дата-центрах и реализацию многоу-

ровневой системы контроля доступа. В условиях высокой конкуренции на рынке труда качество опыта кандидатов и работников приобретает критически важное значение. Специализированные платформы не только оптимизируют процедуры подбора, но и кардинально преобразуют процессы адаптации новых сотрудников, создавая комфортные условия взаимодействия для всех участников процесса.

Персонализированная коммуникация и сквозной мониторинг каждого этапа организационного развития способствуют усилению вовлеченности сотрудников и формированию устойчивого имиджа инновационной компании [7, 8].

Интеграция искусственного интеллекта в систему управления талантами (AI-рекрутмент) способствует не только ускорению процессов подбора и адаптации, но и повышению точности результата подбора персонала. Несмотря на ограниченное применение AI-технологий в российской практике и недостаточное освещение в работах ведущих авторов, потенциал искусственного интеллекта для трансформации HR-процессов требует серьезного научного осмысления. Перспективы применения интеллектуальных систем включают прогнозную аналитику профессионального развития, автоматизацию оценки soft skills и создание адаптивных систем обучения, включая их реальное влияние на эффективность управления персоналом еще подлежит комплексному изучению.

Современные технологии искусственного интеллекта кардинально преобразуют процессы адаптации и развития сотрудников в инновационных компаниях, значительно ускоряя их выполнение. Ключевая роль интеллектуальных систем в кадровой работе заключается в автоматизации рутинных операций. Параллельно с этим технология собирает ценную информацию обо всем цикле работы с персоналом, существенно расширяя возможности для ее последующей обработки и глубокого анализа.

По своей сути, искусственный интеллект представляет собой инструмент для оптимизации стандартных процедур, которые, несмотря на свою рутинную природу, требуют высококачественного выполнения, сравнимого с результатами работы квалифицированных специалистов [10].

Интеллектуальные системы подбора кадров демонстрируют широкий функционал на всех стадиях recruitment-процесса. Технология обеспечивает информирование кандидатов через автоматическую публикацию вакансий, осуществляет фильтрацию резюме по различным параметрам, организует проведение тестирования и собеседований, а также поддерживает постоянный контакт с соискателями [9].

Внедрение умных алгоритмов на каждом этапе отбора позволяет специалистам по кадрам концентрироваться на решении стратегических задач без ущерба для точности выполняемых операций. При поддержке интеллектуальных систем процесс фильтрации кандидатов происходит значительно быстрее, а поиск подходящих специалистов сокращается во времени. Эти достижения становятся возможными благодаря использованию сложных фильтров и расширенного поиска.

Участие искусственного интеллекта в кадровых процессах многогранно — технология не заменяет человеческий фактор, а расширяет его возможности, ускоряя работу и выявляя скрытые аспекты потенциала кандидатов, которые могли бы остаться незамеченными при традиционном подходе.

Расчет экономической эффективности проекта по разработке нейросетевой модели для онбординга и обучения персонала основывался на анализе ключевых финансовых показателей. Общие инвестиционные затраты включали расходы на создание платформы с функционалом машинного анализа результатов тестирования в размере 500 тысяч рублей, а также затраты на необходимое оборудование и программное обеспечение на сумму 200 тысяч рублей, что составило общий объем первоначальных вложений в 700 тысяч рублей.

В основу экономических прогнозов было положено предположение об использовании платформы для оценки компетенций технических специалистов различных предприятий с применением алгоритмов машинного обучения. При установленной стоимости одного тестирования в 1000 рублей и среднемесячном объеме в 300 тестов, месячный доход проекта оценивается в 300 тысяч рублей, что соответствует годовому доходу в 3,6 миллиона рублей.

Операционная деятельность проекта потребует ежемесячных затрат на оплату труда сотрудников, включая администраторов платформы и разработчиков системы, в размере 150 тысяч рублей, а также расходов на обслуживание серверов и хостинг на сумму 50 тысяч рублей. Таким образом, общие ежемесячные операционные расходы составят 200 тысяч рублей, достигая 2,4 миллиона рублей в годовом выражении. Амортизационные отчисления на оборудование приняты на уровне 20% годовых, что составляет 40 тысяч рублей ежегодно.

Годовая прибыль до налогообложения, рассчитанная как разность между чистым доходом и суммой операционных расходов с амортизацией, составит 1 миллион 160 тысяч рублей. Период окупаемости первоначальных вложений не превысит семи месяцев, а расчетная рентабельность инвестиций достигнет 165 процентов.

Выводы

Современные решения в области управления человеческими ресурсами предлагают организациям не только технологическую эффективность, но и гарантии безопасности обработки персональных данных. Специализированные программные комплексы адаптируются к уникальным потребностям кадровых служб, обеспечивая качественное выполнение их основных функций. Централизованное хранение кадровой документации в едином информационном пространстве существенно упрощает процессы управления персоналом и контроля доступа к конфиденциальной информации.

Автоматизация процедур адаптации и развития сотрудников посредством специализированного программного обеспечения позволяет выстраивать персонализированное взаимодействие с каждым участником процесса. Предварительный анализ целей и задач кадровой работы обеспечивает оптимальный выбор технологических решений, а сравнительное тестирование различных платформ позволяет идентифицировать наиболее соответствующее потребностям организации программное обеспечение.

Регулярное обновление информационной базы и внедрение современных технологических решений в системы управления персоналом обеспечивают руководителей актуальными данными для обоснованного принятия кадровых решений. [3, 5]. Проведенные расчеты демонстрируют высокую экономическую целесообразность внедрения платформы для обучения специалистов инновационного предприятия, которая также может быть востребована широким кругом организаций — от консалтинговых компаний до предприятий, заинтересованных в оценке квалификации своих сотрудников.

Литература

1. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. СПб.: Питер, Прогресс книга, 2018. 1038 с.
2. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2020. 381 с.
3. Бычков В.П., Бугаков В.М., Гончаров В.Н. Управление персоналом: учебное пособие / Под ред. В.П. Бычкова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. 235 с.
4. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология: учебник. М.: ИД «Форум»; НИЦ «Инфра-М», 2019. 352 с.
5. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2019. 464 с.
6. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2019. 524 с.
7. Кречетников К.Г. Смысл и содержание понятия «Кадровый потенциал» // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2014. № 27. С. 96-100.
8. Курочкина Р.Д. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли. Ч1: учебное пособие. 3-е изд., стер. М.: ФЛИНТА, 2019. 166 с.
9. Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебное пособие для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2018. 398 с.
10. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 431 с.
11. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 450 с.
12. Савина С.А., Попов М.Г., Гапоненко Ю.В. Инновационные аспекты современной кадровой политики крупных коммерческих организаций // Экономика, предпринимательство и право. М.: ООО «Первое экономическое издательство», 2024. Т. 11, № 11. С. 6315-6328.
13. Скороходова О.Р. Кадровый потенциал: понятие, сущность, основные характеристики // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2015. № 24. С. 67-71.
14. Слинкова О.К. Трудовая мотивация и организационная культура (теоретико-методологические и прикладные основы исследования): дис. ... докт. экон. наук. Кемерово, 2018. 331 с.
15. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 323 с.
16. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник. М.: КноРус, 2020. 720 с.