

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 120–130
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 120–130

Научная статья
УДК: 35.08:005.95:004.9
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.13

Анализ трудностей адаптации новых сотрудников в государственных органах и цифровые инструменты их решения (на примере Федеральной налоговой службы)

Софья Андреевна Шихова^{1,2}, Ринат Васильевич Файзуллин^{1,3}

Аннотация. Статья посвящена выявлению и систематизации ключевых барьеров, возникающих в процессе адаптации новых сотрудников Федеральной налоговой службы (ФНС России), и теоретическому обоснованию адресного цифрового инструмента для их преодоления. Актуальность исследования обусловлена растущим разрывом между масштабной цифровизацией внешних сервисов ведомства и сохранением традиционных, ресурсоёмких подходов к введению в должность. В ходе исследования была использована карта клиентского пути нового сотрудника, предоставленная ФНС России. Данная карта охватывает пять стадий: от трудоустройства до одного года работы. В ходе анализа предоставленных данных для каждого этапа были выявлены ключевые барьеры, сгруппированные в четыре категории: информационные, организационные, социально-психологические и технологические. Эмпирически установлено, что наиболее критическим является период с первого по третий месяц адаптации. Полученная типология послужила непосредственным основанием для проектирования модульной архитектуры веб-приложения «Цифровой Наставник ФНС», каждый компонент которого адресован конкретной группе трудностей. Такой подход обеспечивает переход от общих справочных материалов к персонализированному сопровождению, соответствующему реальным запросам пользователей.

Ключевые слова: адаптация персонала, государственное управление, Федеральная налоговая служба, цифровой наставник, карта клиентского пути, барьеры адаптации, наставничество, цифровизация HR

Для цитирования: Шихова С. А. Анализ трудностей адаптации новых сотрудников в государственных органах и цифровые инструменты их решения (на примере Федеральной налоговой службы) / С. А. Шихова, Р. В. Файзуллин. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.13 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:120–130.

JEL: M12, M14, J23

Original article

Adaptation Difficulties of New Employees in Public Authorities and Digital Solution (The Case of the Russian Federal Tax Service)

Sofia A. Shikhova^{4,5}, Rinat V. Faizullin^{4,6}

Abstract. The article is devoted to the identification and systematization of key barriers arising in the process of adaptation of new employees of the Federal Tax Service of Russia, and to the theoretical justification of a targeted digital tool to overcome them. The relevance of the study is determined by the growing gap between the large-scale digitalization of the agency's external services and the persistence of traditional, resource-intensive approaches to job induction. The study utilized a customer journey map of a new employee developed by the Federal Tax Service and provided to the author during the internship. This map covers five stages: from hiring to one year of work. During the analysis of the provided data, key barriers were identified for each stage and grouped into four categories: informational, organizational, socio-psychological, and technological. It was empirically established that the most critical period is the first to third month of adaptation. The resulting typology served as a direct basis for designing the modular architecture of the web application "Digital Mentor of the Federal Tax Service", each component of which addresses a specific group of difficulties. This approach ensures a transition from general reference materials to personalized support that meets the real needs of users.

1 РАНХиГС (Москва, Россия).

2 shikhovasofya@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-1905-1860>

3 fayzullin-rv@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1179-3910>

4 The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA) (Moscow, Russia).

5 shikhovasofya@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-1905-1860>

6 fayzullin-rv@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1179-3910>

Key words: personnel onboarding, public administration, Federal Tax Service, digital mentor, Customer Journey Map, onboarding barriers, mentoring, HR digitalization

For citation: Shikhova S. A. Adaptation Difficulties of New Employees in Public Authorities and Digital Solution (The Case of the Russian Federal Tax Service). By S. A. Shikhova, R. V. Faizullin.

DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.13. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:120–130 (in Russ.).

JEL: M12, M14, J23

Введение

Актуальность исследования определяется возрастающими требованиями к эффективности государственного управления в условиях цифровой экономики. Ключевым ресурсом любой организации, в том числе государственного органа, является человеческий капитал, а его качество напрямую зависит от скорости и глубины погружения новых сотрудников в профессиональную среду. На примере Федеральной налоговой службы (ФНС России), одного из самых технологически развитых ведомств, можно наблюдать парадокс: масштабная цифровая трансформация внешних сервисов³ для налогоплательщиков до сих пор не в полной мере затронула внутренние процессы адаптации персонала.

Традиционная система введения в должность, базирующаяся на институте наставничества и статичных инструктивных материалах, сталкивается с рядом системных сложностей. К ним относятся: высокая нагрузка на наставников и кадровые подразделения, фрагментарность передаваемых знаний, информационная перегрузка новичков и, как следствие, затяжной период выхода на плановую производительность. Актуальность поиска новых подходов к адаптации подтверждается и трендом на построение «сервисного государства», который в равной степени должен распространяться и на внутреннюю клиентскую среду — самих сотрудников.

Общий контекст цифровой трансформации государственного и социального секторов требует не только внедрения отдельных инструментов, но и предварительной оценки потенциала их масштабирования. Как отмечают в исследовании [Вавилова 2025], анализ организационной специфики и готовности целевых аудиторий является критическим условием для успешного применения

информационных технологий, в том числе искусственного интеллекта (ИИ) в публичных системах.

Целью данной статьи является выявление и систематизация ключевых проблем, с которыми сталкиваются новые сотрудники ФНС России на ранних этапах адаптации, а также теоретическое обоснование концептуальной модели цифрового решения этих проблем — веб-приложения «Цифровой Наставник ФНС».

Научная новизна исследования заключается в нескольких аспектах.

Во-первых, для анализа процесса адаптации государственных гражданских служащих впервые применена методология Customer Journey Map (CJM), позволившая детально визуализировать путь нового сотрудника, выделив десять ключевых шагов и зафиксировав эмоциональные и информационные «болевые точки» на каждом из них.

Во-вторых, эмпирически установлено, что наиболее критическим является период адаптации с первого по третий месяц, где средняя оценка важности проблем респондентами достигает 4,6 балла из 5, а основные сложности смещаются от организационных к профессиональным и социально-психологическим.

В-третьих, на основе полученных данных предложен модульный подход к построению цифрового адаптационного инструмента, содержание которого определяется не формальными регламентами, а реальными запросами пользователей.

Методологическую базу исследования составили полуструктурированные интервью со Служащими в ФНС России, анализ их внутренней нормативной документации, прямое наблюдение за процессом адаптации в период прохождения практики, а также изучение современных HR-ме-

1 © С. А. Шихова, Р. В. Файзуллин, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 120–130.

2 © S. A. Shikhova, R. V. Faizullin, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 120–130

3 Утвержден План деятельности ФНС России на 2019 год. Текст : электронный // Федеральная налоговая служба : официальный сайт. 14.12.2018. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn70/news/activities_fts/8212950/ (дата обращения: 06.05.2026).

трик (коэффициент удержания, время выхода на продуктивность (ТТР), индекс потребительской лояльности (NPS), трудозатраты кадрового подразделения).

1. Обзор литературы

1.1 Эволюция подходов к адаптации персонала

Адаптация персонала как научная категория имеет развитую теоретическую базу, представленную несколькими концептуальными подходами. Классическое определение трудовой адаптации сформулировано А. Я. Кибановым, который рассматривает её как «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха» [Кибанов 2026]. Данный подход акцентирует двустороннюю природу процесса и его многофакторность.

Иной ракурс учеными, которые определяют адаптацию персонала как «включение работника в новую для него организационно-производственную среду; освоение сотрудником требований, норм и ценностей организации и должности; оказание помощи новому сотруднику успешно влиться в организацию, приспособиться к содержанию и условиям работы, новому коллективу» [Беленченкова 2016]. В этом определении акцент смещается на интегративный и поддерживающий характер процесса, что особенно значимо для контекста государственной службы.

В энциклопедических источниках¹ адаптация персонала трактуется как «процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации», что подчеркивает когнитивно-социализационную природу явления.

Таким образом, несмотря на различные акценты, существующие определения объединяет понимание адаптации как системного, двустороннего процесса, результатом которого является не только включение сотрудника в трудовую деятельность, но и его социализация в новой

организационной среде. Применительно к государственной гражданской службе специфика адаптации приобретает дополнительные грани. По мнению П. А. Карсаковой, адаптация государственных служащих характеризуется «высокой степенью нормативной регламентации служебной деятельности, иерархичностью управленческих отношений, повышенным уровнем ответственности» [Карсакова 2025], что создает дополнительные барьеры для эффективного вхождения в должность. Данная мысль находит свое отражение и в работе А. Р. Абдуллиной, которая, анализируя систему адаптации государственных гражданских служащих, также отмечает её специфику (адаптации), связанную с жесткой регламентацией и иерархичностью [Абдуллина 2018]. Исследователи П. Н. Ахмад и В. И. Смагина подчеркивают, что в государственных учреждениях ключевое значение приобретает наставничество, которое «не только ускоряет процесс адаптации, но и благоприятствует созданию крепких и доверительных связей между работниками» [Ахмад 2025].

Обобщая существующие подходы и специфику государственной гражданской службы, в рамках данного исследования мы будем придерживаться следующего авторского определения: адаптация нового сотрудника — это структурированный многоэтапный процесс его профессиональной, социально-психологической, организационной и цифровой интеграции в служебную среду государственного органа, обеспечивающий планомерное освоение нормативных требований, корпоративной культуры и рабочих инструментов при одновременном снижении информационной и эмоциональной нагрузки.

1.2 Цифровая трансформация HR и эволюция инструментов онбординга

Внедрение цифровых технологий в кадровые процессы — мировая тенденция последнего десятилетия. По имеющимся данным, до 40 % сотрудников задумываются об увольнении вскоре после выхода на новое место, при этом «компании, которые системно подходят к адаптации, фиксируют снижение текучести и более быстрый выход на продуктивность»². Существует цифровая

1 Манухина, С. Ю. Психология труда : Учебник и практикум для вузов / С. Ю. Манухина и др. Москва : Юрайт, 2026. 461 с. ISBN: 978-5-534-16505-0.

2 Мовсумова, Е. Адаптация сотрудников 2026: наставники, ИИ и цифровая среда без перегруза. Текст : электронный // TheHRd.ru : информационно-образовательный портал. 10.03.2026. URL: <https://thehrd.ru/articles/adaptaciya->

формула подбора, объединяющая модель компетенций, ATS-систему, алгоритмы машинного обучения и аналитические инструменты [Мезенцев 2025]. Наставничество, оставаясь одним из самых востребованных инструментов, имеет ограничения: человеческий ресурс ограничен, нагрузка распределяется неравномерно, а качество поддержки зависит от конкретного человека.

В ответ на эти вызовы формируется концепция цифрового онбординга¹. Согласно современным подходам, цифровая платформа выступает в качестве «единого источника информации о рабочих процессах компании», что позволяет новому сотруднику «быстро понимать, где что лежит, и не тратить время напрасно»².

С. П. Сазонов и В. Н. Цыганкова в своей работе подробно анализирует цифровую трансформацию кадровых процессов, подчеркивая, что автоматизация рутинных HR-задач освобождает время для развития персонала [Сазонов 2025]. А. О. Колмыков и О. В. Борисова конкретизируют применение цифровых технологий в управлении персоналом государственного сектора, отмечая их потенциал для повышения прозрачности и эффективности кадровой работы [Колмыков 2019]. Исследуя проблемы цифровизации кадровой политики в органах государственной власти, ученые выделяют риски, связанные с недостаточной цифровой компетентностью сотрудников и фрагментарностью внедряемых решений [Дресвянникова 2022].

Комплексный подход к сочетанию традиционного наставничества и электронного обучения предлагают И. Н. Макаров с соавторами, что напрямую коррелирует с проектируемой моделью «Цифрового Наставника ФНС» [Электронное обучение персонала... 2024]. Значимым становится и использование технологий ИИ. Анализ практи-

ческих кейсов ведущих компаний демонстрирует эффективность применения цифровых решений с позиции скорости и качества подбора [Мезенцев 2026]. Показателен кейс компании «Открытая Линия», где внедрение цифрового наставника на базе ИИ позволило сократить трудозатраты HR-отдела минимум на 30 % и ускорить процесс адаптации в два раза³. Аналогичный проект реализован АО «Сетевая компания», где чат-бот для оперативной поддержки новых сотрудников обеспечил «снижение нагрузки на наставников, ускорение адаптации и сокращение её сроков»⁴.

1.3 Customer Journey Map (CJM) как методология диагностики адаптационного процесса

Карта клиентского пути (Customer Journey Map, CJM) — это инструмент анализа процессов, который наглядно показывает цепочку взаимодействий человека с организацией. Этот метод, доказавший свою эффективность в бизнес-среде, сегодня всё активнее применяется и в государственном управлении для повышения качества услуг⁵. Перенеся данную логику на внутренние кадровые процессы, мы получаем возможность детально смоделировать «путь» нового сотрудника в процессе его вхождения в должность, выявив ключевые барьеры. Именно такой подход и был положен в основу настоящего исследования.

2. Методологические основы исследования

Для решения поставленной задачи — выявления и систематизации ключевых сложностей адаптации новых сотрудников ФНС России — был использован комплекс качественных и количественных методов, обеспечивающих триангуляцию данных и повышающих обоснованность выводов.

sotrudnikov-2026-nastavniki-ii-i-cifrovaya-sreda-bez-peregruza/ (дата обращения: 02.05.2026).

1 Онбординг (англ. onboarding) — это процесс, направленный на адаптацию персонала в компании. Он заключается в постепенном погружении нового сотрудника в его должность и функции, а также в культуру организации.

2 Решетников, Н. Как организовать полноценный онбординг на удаленке. Текст : электронный // Журнал Хантфлоу : сайт рекрутинговой системы. 15.12.2020. URL: <https://huntflow.media/dobro-pozhalovat-na-bort/> (дата обращения: 02.05.2026).

3 Как «Открытая Линия» ускорила адаптацию сотрудников с помощью ИИ. Текст : электронный // РБК : сайт информационного агентства. 20.10.2025. URL: <https://companies.rbc.ru/news/FOoiM6vO19/kak-otkryitaya-liniya-uskorila-adaptatsiyu-sotrudnikov-s-pomoschyu-ii/> (дата обращения: 02.05.2026).

4 Сетевая компания» внедряет «Цифрового наставника» для новых сотрудников. Текст : электронный // CNews : сетевое издание. 05.11.2025. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-11-05_setevaya_kompaniya_vnedryaet (дата обращения: 02.05.2026)

5 Российская Федерация : Законодательство РФ : Правительство РФ : Постановления : О проведении эксперимента по повышению качества предоставления государственных и муниципальных услуг : от 19.06.2025 г. № 923 // Официальный сайт Правительства России. URL: <http://government.ru/docs/all/159567/> (дата обращения: 02.05.2026)

Эмпирическая база исследования. Основу эмпирического материала составили данные, собранные в ходе производственной и проектно-технологической практик, проходивших непосредственно в Управлении профессионального развития ФНС России. Это позволило сочетать анализ формальных регламентов с включённым наблюдением за реальными адаптационными процессами. В исследовании были задействованы следующие методы:

2.1. Полуструктурированные интервью с сотрудниками ФНС России. Для выявления трудностей, связанных с адаптационным периодом новых сотрудников, были проведены беседы с сотрудниками, находящимися на разных этапах вхождения в должность, а также с представителями кадровых подразделений. Интервью позволили зафиксировать не только формальные процедурные сложности, но и эмоциональные аспекты: страх обратиться с вопросом, неуверенность, когнитивную перегрузку.

2.2 Анализ внутренней нормативной и методической документации. Анализ существующей системы адаптации новых сотрудников ФНС включал изучение внутренних документов Федеральной налоговой службы, в том числе:

- инструкция для нового сотрудника Федеральной налоговой службы;
- карта клиентского пути «Адаптация нового сотрудника ФНС (10 шагов)».

Также был изучен комплекс нормативных правовых актов, регламентирующих процесс адаптации: Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Приказ ФНС России от 07.09.2021 № ЕД-7-4/790@, утвердивший программу адаптации «Лучший старт». Анализ документов позволил сопоставить нормативную модель адаптации с её практической реализацией и выявить разрывы между ними.

2.3 Прямое включённое наблюдение. Прохождение практики в подразделении, непосредственно отвечающем за профессиональное развитие сотрудников, дало возможность наблюдать процесс адаптации изнутри. В рамках наблюдения были проведены интервью с сотрудниками подразделения, курирующими проекты по адаптации персонала и корпоративной культуре. Это

позволило не только зафиксировать типовые запросы новичков и неочевидные, но регулярно возникающие трудности, но и получить экспертную оценку их причин и возможных путей решения непосредственно от специалистов, отвечающих за данное направление.

2.4 Карта клиентского пути (методология CJM). Ключевым аналитическим инструментом стала карта клиентского пути, адаптированная применительно к процессу вхождения в должность государственного гражданского служащего. Были выделены пять стадий жизненного цикла адаптации: «трудоустройство, первый месяц, 1–3 месяца, 6 месяцев и 1 год»¹. Для каждого этапа определены ключевые действия, типовые сложности и средняя оценка важности проблем респондентами по пятибалльной шкале. Это позволило не просто определить барьеры и трудности, но и установить их принадлежность к определённому отрезку времени.

2.5 Изучение и адаптация современных HR-метрик. Для формирования системы оценки эффективности будущего цифрового решения были проанализированы и отобраны релевантные показатели: коэффициент удержания новых сотрудников, время выхода на продуктивность, индекс потребительской лояльности (Net Promoter Score), трудозатраты кадрового подразделения на адаптацию одного сотрудника, а также оценка качества адаптации непосредственным руководителем. Данные метрики в дальнейшем были заложены в систему оценки результативности проекта «Цифровой Наставник ФНС».

Сочетание перечисленных методов обеспечило комплексный взгляд на процесс адаптации: от формально-регламентного до субъективно-эмоционального, что позволило сформулировать обоснованные выводы о природе и локализации ключевых трудностей и предложить адресное цифровое решение.

3. Результаты исследования

Применение описанной методологии позволило получить детальную картину процесса адаптации новых сотрудников ФНС России и выявить ключевые трудности, распределённые по временной шкале вхождения в должность.

3.1 Общая архитектура клиентского пути нового сотрудника

¹ Карта клиентского пути «Адаптация нового сотрудника ФНС (10 шагов)»: внутренний документ Управления Службы. Москва, 2025. 1 с. (Внутренний документ).

За основу анализа была взята карта клиентского пути нового сотрудника, разработанная в ФНС России. Данная карта охватывает пять последовательных стадий адаптации¹: (1) трудоустройство (до выхода на работу); (2) первый месяц; (3) 1–3 месяца; (4) 6 месяцев; (5) 1 год.

В ходе исследования на основе интервью, включенного наблюдения и изучения внутренних регламентов для каждого этапа были дополнительно выявлены и систематизированы ключевые барьеры, а также определена оценка их важности респондентами.

Таблица 1. Стадии адаптации и ключевые барьеры нового сотрудника ФНС России

Этап	Фокус внимания сотрудника	Ключевые барьеры	Средняя оценка важности этапа (по 5-балльной шкале)
Трудоустройство	Поиск вакансии, подача документов, собеседование	Отсутствие информации о вакансиях на внешних ресурсах; неясная навигация по зданиям; отсутствие обратной связи по статусу документов	5
Первый месяц	Оформление, знакомство с коллективом, получение инструментов	Информационная перегрузка при изучении НПА; страх перед новым коллективом; непонимание оргструктуры; сложность освоения внутренних ИТ-систем (Lotus Notes, АИС «Налог–3»)	3,9
1–3 месяца	Освоение обязанностей, интеграция в рабочие процессы	Сложности с получением обратной связи; дефицит качественной коммуникации с наставником; проблемы интеграции в социальную структуру коллектива	4,6
6 месяцев	Закрепление, первые самостоятельные результаты	Отсутствие навыков менторства у тех, кто мог бы обучать других; ограниченные возможности карьерного роста	3,7
1 год	Профессиональное развитие, карьерное планирование	Отсутствие четких критериев вертикального роста; недостаток инструментов для передачи опыта новым сотрудникам	3,7

Источник: таблица авторов до данным настоящего исследования

3.2 Анализ основных трудностей начального этапа адаптации

Проведенное картирование продемонстрировало неравномерность распределения адаптационных барьеров во времени. Наиболее высокую субъективную значимость для новых сотрудников имеют первые два этапа (этап трудоустройства и первые три месяца работы), однако их содержание различно.

Этап 1. «Трудоустройство» (средняя оценка важности — 5) характеризуется преимущественно организационными и информационными барьерами, возникающими ещё до фактического выхода на работу. Кандидаты отмечали неудобную навигацию сайта ФНС при поиске вакансий, отсутствие контактной информации и шаблонов документов, а также стресс, связанный с неопределенностью статуса рассмотрения заявки. Эти барьеры, не будучи напрямую связанными с содержанием будущей деятельности, создают негативный эмоциональный фон и могут приводить к

оттоку перспективных кандидатов ещё на стадии отбора.

Этап 2. «Первый месяц» (средняя оценка — 3,9) и этап 3 «1–3 месяца» (средняя оценка — 4,6) образуют критический узел адаптационного процесса. Именно в этот период, согласно данным, происходит переход от организационных трудностей к содержательным: сотрудник уже ориентируется в пространстве, но испытывает дефицит профессиональной обратной связи, сталкивается с фрагментарностью получаемых знаний и сложностями адаптации в неформальной среде коллектива. Характерными цитатами респондентов на этом этапе были: «страшно задать глупый вопрос», «непонятно, к кому обратиться с конкретной проблемой», «наставник занят — неудобно отвлекать».

Особого внимания заслуживает информационная и когнитивная перегрузка, возникающая при одновременном изучении большого объема нормативных документов в сжатые сроки и ос-

воении сложных корпоративных информационных систем (СЭД на платформе Lotus Notes, АИС «Налог–3»). Интерфейс этих систем, по отзывам, интуитивно непонятен, а обучение работе с ними носит несистемный характер и зависит от доступности конкретного наставника.

3.3 Типология выявленных барьеров

Обобщение данных позволило сгруппировать выявленные барьеры в четыре категории:

А. Информационные барьеры

Отсутствие единого источника актуальной информации, фрагментарность передаваемых знаний, сложность навигации в большом массиве НПА и внутренних регламентов.

В. Организационные барьеры

Сложная структура подразделений, неясные процедуры получения пропусков и доступа к системам, отсутствие четких алгоритмов действий в первый рабочий день.

С. Социально-психологические барьеры

Страх коммуникации с новым коллективом, нежелание задавать вопросы из-за боязни показаться некомпетентным, неуверенность в собственных силах.

Д. Технологические барьеры

Интуитивно непонятные интерфейсы внутренних систем, отсутствие встроенных обучающих элементов, высокая зависимость от помощи коллег при выполнении рутинных операций.

Проведенный анализ показал, что традиционная модель адаптации, основанная преимущественно на фигуре наставника и статичных методических материалах, не в полной мере справляется с выявленным спектром барьеров, прежде всего, из-за высокой ресурсоемкости и зависимости от человеческого фактора. Концентрация наиболее острых трудностей на временном отрезке 1–3 месяца после трудоустройства указывает на то, что именно этот период должен стать фокусом для внедрения поддерживающих инструментов. Полученные результаты послужили эмпирическим обоснованием для проектирования модульной архитектуры «Цифрового Наставника ФНС», каждый компонент которой адресован конкретной категории выявленных барьеров.

4. Обсуждение

Проведенный анализ клиентского пути нового сотрудника ФНС России подтвердил, что процесс адаптации в государственном органе носит многофакторный характер и сопряжен с комплексом информационных, организационных, социально-психологических и технологических барьеров. Полученные результаты соотносятся с существующими теоретическими подходами, но при этом содержат ряд новых акцентов, значимых как для научной дискуссии, так и для практики кадровой работы в государственном секторе. Прежде всего, эмпирические данные подтверждают обоснованность двустороннего понимания адаптации, заложенного в классических определениях А. Я. Кибанова¹ и Ю. Е. Мелихова, П. А. Малуева [Беленченкова 2016]. Новый сотрудник действительно проходит через взаимное приспособление к требованиям должности, нормам и ценностям организации. Однако, как показало картирование, на практике этот процесс остается асимметричным: основная нагрузка по приспособлению ложится на самого сотрудника, в то время как организационная среда — в лице регламентов, наставников и цифровых инструментов — не всегда адаптируется к его потребностям с должной гибкостью. Именно этот дисбаланс создает предпосылки для внедрения цифровых решений, способных к персонализации.

Специфика государственной гражданской службы, отмеченная П. А. Карсаковой [Карсакова 2025], — высокая степень нормативной регламентации, иерархичность, повышенный уровень ответственности — нашла прямое подтверждение в карте клиентского пути. Именно эти характеристики среды усиливают когнитивную нагрузку на первых этапах и делают критически значимой роль наставника, что согласуется с выводами П. Н. Ахмад и В. И. Смагиной [Ахмад 2025]. Вместе с тем, исследование показало уязвимость модели, полностью зависящей от «живого» наставника: его загруженность, разный уровень подготовки и менторских навыков, а также дефицит времени снижают качество сопровождения, что полностью соответствует мировым тенденциям, обсуждаемым в литературе по цифровой адаптации сотрудника. Одним из ключевых результатов

¹ Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала : учеб.-практ. пособие / Е.В. Каштанова; ред. А.Я. Кибанов; А.Я. Кибанов. Москва : Проспект, 2015 . 51 с. ISBN: 978-5-392-16902-3.

исследования стало выявление временной концентрации наиболее острых барьеров на отрезке 1–3 месяца, после трудоустройства (средняя оценка важности этапа — 4,6 из 5). В отличие от первого месяца, где доминируют организационные трудности (получение пропуска, подключение к системам), на этапе 1–3 месяца происходит смещение фокуса на содержательные и социально-психологические аспекты: сотрудник уже находится «внутри» процессов, но испытывает дефицит обратной связи, боится проявить некомпетентность и сталкивается с трудностями интеграции в коллектив.

Этот переходный период является критическим для формирования лояльности и профессиональной уверенности, и именно здесь традиционная модель наставничества начинает давать сбои.

Полученная типология барьеров — информационных, организационных, социально-психологических и технологических — послужила прямым эмпирическим основанием для проектирования модульной структуры «Цифрового Наставника ФНС». Каждый из восьми модулей веб-приложения адресован конкретной группе выявленных барьеров (таблица 2).

Таблица 2. Соответствие модулей «Цифрового Наставника ФНС» выявленным барьерам

Тип барьера	Выявленная проблема	Модуль «Цифрового Наставника»
Организационный	Отсутствие четких алгоритмов действий в первый рабочий день	«Быстрый старт. Ваш первый день»
Организационный	Незнание, к кому обратиться с конкретным запросом	«К кому обратиться»
Информационный	Трудности освоения делопроизводства и внутренних процедур	«Рабочие процессы»
Информационный	Перегрузка при изучении нормативной базы	«НПА и регламенты»
Технологический	Интуитивно непонятные интерфейсы внутренних систем	«Инструменты», «Рабочие процессы»
Социально-психологический	Страх, стресс, неуверенность в общении с коллективом	«В фокусе: ты и твоя команда»
Информационный / Профессиональный	Фрагментарность знаний о структуре и корпоративной культуре	«Знакомство с ФНС. Корпоративная этика», «В фокусе: ты и твоя команда»
Профессиональный	Отсутствие информации о возможностях карьерного роста и обучения	«Карьера»

Источник: таблица авторов до данным настоящего исследования

Такой адресный подход, когда каждый цифровой модуль создается как точечный ответ на эмпирически подтвержденную трудность, отличает предлагаемое решение от универсальных баз знаний. Он коррелирует с успешными кейсами, описанными ранее. Таким образом, «Цифровой Наставник ФНС» не является изолированной разработкой, а вписывается в более широкий тренд цифровизации внутренних HR-процессов.

Следует отметить ряд ограничений, присущих данному исследованию. Во-первых, эмпирическая база ограничена одним ведомством — Федеральной налоговой службой, что требует осторожности при экстраполяции выводов на другие государственные органы. Во-вторых, на момент подготовки статьи проект «Цифровой Наставник ФНС» находился на стадии создания MVP (минимально жизнеспособного продукта), поэтому оценка его результативности пока опирается на проектные показатели, а не на данные масштабного внедрения. В-третьих, анализ барьеров носил преимущественно качественный характер. Несмотря на указанные ограничения, получен-

ные результаты обладают практической ценностью для кадровых подразделений государственных органов. Предложенная типология барьеров и логика адресного модульного реагирования могут быть воспроизведены в других ведомствах со схожей организационной структурой. Дальнейшие исследования целесообразно направить на количественную верификацию эффективности «Цифрового Наставника ФНС» с использованием утвержденных метрик (процент охвата, NPS, временные затраты кадрового подразделения), а также на сравнительный анализ адаптационных моделей в различных государственных структурах.

5. Заключение (Выводы)

Проведенное исследование было направлено на выявление и систематизацию ключевых барьеров, возникающих в процессе адаптации новых сотрудников Федеральной налоговой службы России, а также на теоретическое обоснование цифрового инструмента, способного адресно устранить эти барьеры. Полученные результаты позволяют сформулировать ряд значимых выводов.

Во-первых, применение методологии карты клиентского пути к анализу процесса вхождения в должность государственного гражданского служащего доказало свою эффективность. Детальное картирование пяти последовательных стадий — от трудоустройства до одного года работы — позволило не только зафиксировать типовые точки напряжения, но и установить их неравномерное распределение во времени. Эмпирически подтверждено, что наиболее критическим является период с первого по третий месяц адаптации, где субъективная оценка важности барьеров достигает 4,6 балла из 5 возможных, а сами барьеры смещаются от организационных к содержательным и социально-психологическим.

Во-вторых, выявленные барьеры были сгруппированы в четыре категории: информационные, организационные, социально-психологические и технологические. Проведенный анализ показал, что традиционная модель адаптации, опирающаяся преимущественно на институт наставничества и статичные инструктивные материалы, не в полной мере справляется с этим спектром трудностей из-за высокой зависимости от человеческого фактора и дефицита интерактивных инструментов поддержки.

В-третьих, полученная типология барьеров послужила прямым эмпирическим обоснованием для проектирования модульной архитектуры «Цифрового Наставника ФНС». Каждый из восьми модулей веб-приложения («Быстрый старт», «К кому обратиться», «Рабочие процессы», «НПА и регламенты», «Инструменты», «В фокусе: ты и твоя команда», «Знакомство с ФНС. Корпоративная этика», «Карьера») адресован конкретной группе выявленных трудностей, что придает решению адресный характер. Такой подход коррелирует с современными тенденциями цифровизации кадровых процессов, описанными в литературе, и подтвержден успешными кейсами внедрения аналогичных решений в крупных российских компаниях.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенная логика: от эмпирического картирования «болевых точек» к адресному модульному реагированию, может быть воспроизведена в других государственных

органах со схожей организационной структурой и уровнем нормативной регламентации. Дальнейшие исследования целесообразно направить на количественную оценку результативности «Цифрового Наставника ФНС» с использованием утвержденных метрик (процент охвата, индекс NPS, временные затраты кадрового подразделения), а также на сравнительный анализ адаптационных моделей в различных ведомствах.

6. Рекомендации

Материалы данного исследования представляют практическую и научную ценность для следующих категорий специалистов и институтов.

6.1. Для кадровых подразделений (HR-отделов) государственных органов. Предложенная в исследовании логика — от построения карты клиентского пути нового сотрудника (CJM) до выявления временной концентрации барьеров и адресного модульного реагирования — может быть напрямую использована при проектировании или реинжиниринге систем адаптации в иных ведомствах. Как отмечают эксперты, «компании, которые системно подходят к адаптации, фиксируют снижение текучести и более быстрый выход на продуктивность»¹. Внедрение цифрового наставника (в любой форме — чат-бот, веб-приложение, база знаний) позволяет снизить нагрузку на живых наставников и обеспечить единую точку доступа к актуальной информации.

6.2. Для разработчиков корпоративных информационных систем и цифровых HR-платформ. Приведенная в таблице 2 матрица соответствия между типами барьеров (информационные, организационные, социально-психологические, технологические) и предлагаемыми модулями приложения задает четкую архитектуру для создания минимально жизнеспособного продукта (MVP). Рекомендуется начинать с модулей, покрывающих наиболее значимые трудности этапа «1–3 месяца» («К кому обратиться», «Рабочие процессы», «НПА и регламенты»), с последующим добавлением функций на основе обратной связи. Рассмотренный ранее опыт успешного внедрения цифровых инструментов в российских компаниях демонстрирует, что подобные решения способны сократить трудозатраты HR-отдела и ускорить адаптацию новых сотрудников.

1 Мовсумова, Е. Адаптация сотрудников 2026: наставники, ИИ и цифровая среда без перегруза. Текст : электронный // TheHRd.ru : информационно-образовательный портал. 10.03.2026. URL: <https://thehrd.ru/articles/adaptaciya-sotrudnikov-2026-nastavniki-ii-i-cifrovaya-sreda-bez-peregruza/> (дата обращения: 02.05.2026)

6.3 Для исследователей в области государственного управления и цифровой трансформации HR. Типология барьеров и методика их выявления через CJM могут быть использованы в сравнительных исследованиях адаптационных моделей в разных органах власти. Особый интерес представляет дальнейшая количественная верификация эффективности цифрового настав-

ника с помощью метрик, заложенных в данной работе: коэффициент удержания, время выхода на продуктивность (TTP), индекс потребительской лояльности (NPS), трудозатраты кадрового подразделения. Это позволит построить доказательную базу для масштабирования подобных решений в публичном секторе.

Список источников

- Абдуллина, А. Р. Особенности системы адаптации государственных гражданских служащих // Теория и практика современной науки. 2018; 1:81–87. EDN YWJGIV.
- Ахмад, П. Н. Особенности процесса адаптации персонала в государственном учреждении на примере федерального казенного учреждения управление финансового обеспечения Министерства обороны РФ по Г. Москве и Московской области / П. Н. Ахмад, В. И. Смагина // Молодая наука Сибири = Young Science of Siberia. 2025; 1:204–209. EDN GADCHS.
- Беленченкова, Т. В. Адаптация персонала в современной компании // Молодой ученый. 2016; 19:439–441. EDN UGQSSC.
- Вавилова, Д. Д. Оценка потенциала масштабирования инструментов искусственного интеллекта в высшем образовании: российский и зарубежный опыт / Д. Д. Вавилова, Е. В. Касаткина, Р. В. Файзуллин // Образование и наука = Education and Science Journal. 2025; 27(9):128–157. DOI 10.17853/1994-5639-2025-8-128-157. EDN MCIXWT.
- Дресвянникова, О. Г. Проблемы кадрового обеспечения в органах государственного управления и в условиях цифровизации / О. Г. Дресвянникова, Ю. С. Крачун, Н. С. Сторожева // Академическая публицистика. 2022; 1-2:282–287. EDN PPWWUU.
- Карсакова, П. А. Роль адаптационных механизмов в профессиональном становлении государственных гражданских служащих // Молодой ученый. 2025; 52:200–203. EDN XWDOTF.
- Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : Учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская. 4-е изд, доп. и перераб. Москва : ИНФРА-М, 2026. 695 с. ISBN: 9785160036717.
- Колмыков, А. О. Цифровые технологии в управлении персоналом в сфере государственного и муниципального управления / А. О. Колмыков, О. В. Борисова // Вестник ГГУ = Vestnik GSU. 2019; 1:66–75. EDN YZIBVN.
- Мезенцев, Р. Г. Теоретические основы автоматизированного подбора персонала и цифровая трансформация рекрутинга / Р. Г. Мезенцев, О. М. Перминова // Вестник Академии управления и производства. 2025; 5:150–155. EDN YFOPKQ.
- Мезенцев, Р. Г. Технологии автоматизации рекрутинга в контексте инструментов, эффективности, рисков и практического опыта / Р. Г. Мезенцев, О. М. Перминова // Вестник Академии управления и производства. 2026; 1:197–201. EDN QXYPWS.
- Сазонов, С. П. Цифровая трансформация управления персоналом в российских компаниях: вызовы и тренды / С. П. Сазонов, В. Н. Цыганкова // Human Progress. 2025; 11(10):15. DOI 10.46320/2073-4506-2025-10a-23. EDN DMECXS.
- Электронное обучение персонала и традиции наставничества как неотъемлемые элементы кадрового менеджмента в цифровой экономике / И. Н. Макаров, Т. В. Корякина, А. Н. Карлов, Е. А. Родионов // Экономика, предпринимательство и право = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2024; 14(2):315–326. DOI 10.18334/epp.14.2.120554. EDN UVMMJL.

References

- Abdullina, A. R. Osobennosti sistemy adaptatsii gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh [Features of the adaptation system for state civil servants]. *Teoriya i praktika sovremennoy nauki*. 2018; 1:81–87. EDN YWJGIV (in Russ.).
- Akhmad, P. N. Osobennosti protsessa adaptatsii personala v gosudarstvennom uchrezhdenii na primere federal'nogo kazennogo uchrezhdeniya upravleniye finansovogo obespecheniya Ministerstva oborony RF po G. Moskve i Moskovskoy oblasti [Specifics of the personnel adaptation process in a state institution: A case study of the Federal State-Owned Institution «Financial Support Directorate of the Ministry of Defence of the Russian Federation for Moscow and the Moscow Region»]. By P.

- N. Akhmad, V. I. Smagina. *Young Science of Siberia*. 2025; 1:204–209. EDN GADCHS (in Russ.).
- Belenchenkova, T. V. Adaptatsiya personala v sovremennoy kompanii [Personnel adaptation in a modern company]. *Molodoy uchenyy*. 2016; 19:439–441. EDN UGQSSC (in Russ.).
- Vavilova, D. D. Otsenka potentsiala masshtabirovaniya instrumentov iskusstvennogo intellekta v vysshem obrazovanii: rossiyskiy i zarubezhnyy opyt [Assessing the scaling potential of artificial intelligence tools in higher education: Russian and international experience]. By D. D. Vavilova, E. V. Kasatkina, R. V. Fayzullin. *Education and Science Journal*. 2025; 27(9):128–157. DOI 10.17853/1994-5639-2025-8-128-157. EDN MCIXWT (in Russ.).
- Dresvyannikova, O. G. Problemy kadrovogo obespecheniya v organakh gosudarstvennogo upravleniya i v usloviyakh tsifrovizatsii [Staffing challenges in public administration bodies amidst digitalization]. By O. G. Dresvyannikova, Yu. S. Krachun, N. S. Storozheva. *Akademicheskaya publitsistika*. 2022; 1-2:282–287. EDN PPWWUU (in Russ.).
- Karsakova, P. A. Rol' adaptatsionnykh mekhanizmov v professional'nom stanovlenii gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh [The role of adaptation mechanisms in the professional development of state civil servants]. *Molodoy uchenyy*. 2025; 52:200–203. EDN XWDOTF (in Russ.).
- Kibanov, A. Ya. *Upravleniye personalom organizatsii* [Personnel Management in an Organization] : Textbook. By A. Ya. Kibanov, I. A. Batkaeva, L. V. Ivanovskaya. 4th ed., revised and expanded. Moscow : INFRA-M Publ., 2026. 695 p. ISBN: 9785160036717 (in Russ.).
- Kolmykov, A. O. Tsifrovyye tekhnologii v upravlenii personalom v sfere gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya [Digital Technologies in Personnel Management within the Sphere of State and Municipal Administration]. By A. O. Kolmykov, O. V. Borisova. *Vestnik GSU*. 2019; 1:66–75. EDN YZIYBN (in Russ.).
- Mezentsev, R. G. Teoreticheskiye osnovy avtomatizirovannogo podbora personala i tsifrovaya transformatsiya rekrutinga [Theoretical Foundations of Automated Personnel Selection and the Digital Transformation of Recruiting]. By R. G. Mezentsev, O. M. Perminova. *Vestnik Akademii upravleniya i proizvodstva*. 2025; 5:150–155. EDN YFOPKQ (in Russ.).
- Mezentsev, R. G. Tekhnologii avtomatizatsii rekrutinga v kontekste instrumentov, effektivnosti, riskov i prakticheskogo opyta [Recruitment Automation Technologies: Tools, Efficiency, Risks, and Practical Experience]. By R. G. Mezentsev, O. M. Perminova. *Vestnik Akademii upravleniya i proizvodstva*. 2026; 1:197–201. EDN QXYPWS (in Russ.).
- Sazonov, S. P. Tsifrovaya transformatsiya upravleniya personalom v rossiyskikh kompaniyakh: vyzovy i trendy [Digital Transformation of Personnel Management in Russian Companies: Challenges and Trends]. By S. P. Sazonov, V. N. Tsygankova. *Human Progress*. 2025; 11(10):15. DOI 10.46320/2073-4506-2025-10a-23. EDN DMECXs (in Russ.).
- Elektronnoye obucheniye personala i traditsii nastavnichestva kak neot'yemlemyye elementy kadrovogo menedzhmenta v tsifrovoy ekonomike [E-learning for personnel and mentoring traditions as integral elements of HR management in the digital economy]. By I. N. Makarov, T. V. Koryakina, A. N. Karlov, E. A. Rodionov. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2024; 14(2):315–326. DOI 10.18334/epp.14.2.120554. EDN UVMMJL (in Russ.).

Информация об авторах:

Шихова Софья Андреевна — студентка;

Файзуллин Ринат Васильевич — кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник, доцент, директор проекта Дирекции приоритетных образовательных инициатив, SPIN-код: 2266-0836, AuthorID: 528699.

Место работы авторов: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ» (РАНХиГС), пр-кт Вернадского, 82/1, Москва, 119571, Россия. ИИН: 7729050901.

Information about the authors:

Shikhova, Sofya A. — student;

Fayzullin, Rinat V. — Candidate of Economic Sciences, Leading Researcher, Associate Professor, Project Director at the Directorate of Priority Educational Initiatives; SPIN-code: 2266-0836, AuthorID: 528699;

The authors' place of work: The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), 82/1 Vernadsky Prospekt, 119571, Moscow, Russia.

Статья поступила в редакцию 03.02.2026; одобрена после рецензирования 17.02.2026; принята к публикации 26.06.2026.

The article was submitted 02/03/2026; approved after reviewing 02/17/2026; accepted for publication 06/26/2026.