

*Д.С. Львова, А.В. Басова*

*Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Российская Федерация*

## ПОДХОДЫ К АДАПТАЦИИ В УДАЛЁННОМ ФОРМАТЕ

**Аннотация.** Начавшаяся в 2019 году пандемия коронавирусной инфекции стала катализатором перехода сотрудников во всем мире на удалённый формат работы. Только в России, по данным Минтруда, на пике коронавирусных ограничений процент сотрудников, работавших удаленно, вырос в 110 раз. Вызовы сегодняшнего времени диктуют современным HR-специалистам необходимость поиска и апробирования новых подходов к адаптации сотрудников в условиях удаленной работы, а также решать острые вопросы дискommunikации и устранять причины возникновения конфликтов в организациях. Статья посвящена изучению различных методов и способов адаптации сотрудников в удаленном формате. Анализ изучения современных методов адаптации позволил сформулировать наиболее действенные методы адаптации сотрудников, занятых в удаленном формате. Кроме того, авторами была изучена практика адаптации сотрудников, работающих удаленно, в Китае, успешно выдержавшем вызовы пандемии коронавируса.

**Ключевые слова:** адаптация, дистанционная работа, методы адаптации, удаленная работа.

*D.S. Lvova, A.V. Basova*

*Irkutsk State Transport University, Irkutsk, the Russian Federation*

## APPROACHES TO ADAPTATION IN A REMOTE FORMAT

**Abstract.** The coronavirus pandemic, which began in 2019, has become a catalyst for the transition of employees around the world to a remote work format. Only in Russia, according to the Ministry of Labor, at the peak of coronavirus restrictions, the percentage of employees who worked remotely increased 110 times. The challenges of today dictate to modern HR specialists the need to find and test new approaches to adapting employees to remote work, as well as to solve acute issues of discommunication and eliminate the causes of conflicts in organizations. The article is devoted to the study of various methods and ways of adapting employees in a remote format. The analysis of the study of modern adaptation methods allowed us to formulate the most effective methods of adaptation of employees engaged in a remote format. In addition, the authors studied the practice of adapting employees working remotely in China, who successfully withstood the challenges of the coronavirus pandemic.

**Keywords:** adaptation, remote work, adaptation methods, remote work.

### Введение

Изучение адаптации сотрудников в удаленном формате работы является одной из актуальных тем современности. Эпидемиологический вызов пандемии коронавируса явился сильнейшим толчком к ускорению темпов перехода от традиционного формата полной занятости на рабочем месте к формату удаленной работы. Вместе с тем необходимо отметить, что на протяжении последних двух десятилетий удаленная занятость поступательно наращивала свой удельный вес в общем объеме занятого населения, чему способствовало активное развитие телекоммуникационных технологий. Формат так называемой свободной занятости обладает массой преимуществ для современного менеджмента, поскольку предупреждает эмоциональное выгорание в процессе неосознанного существования «офисного планктона», а также экономит самый ценный, невозобновляемый ресурс – время, которым сотрудники могут более рационально распоряжаться в процессе удаленной работы. Вместе с тем, далеко не все сотрудники, вынужденно сменившие формат занятости ввиду коронавирусных ограничений, легко и безболезненно преодолели процесс адаптации к новым условиям занятости. Это определяет актуальность настоящей статьи, в которой авторы предприняли попытку изучить передовые методики адаптации сотрудников в условиях удаленной занятости, в том числе за рубежом, успешно реализованными на пике коронавирусных ограничений в Китае, стране, первой «принявшей удар»

пандемии 21 века, а также предложить план адаптации с пошаговым описанием действий в условиях удаленной работы.

В настоящий момент компании стараются разрабатывать оригинальные механизмы взаимодействия с новыми сотрудниками с применением разных платформ для дистанционного обучения и конструкторов курсов, которые позволяют в короткие сроки запускать необходимые программы обучения и внедрять комплексный подход к адаптации сотрудников. Так, заслуживает внимания программа Learning Management System (LMS). В переводе с английского данная программа называется «система управления обучением». Она создана для адаптации сотрудников в их профессиональной деятельности. При этом основная задача данной платформы является изучение учебных программ, различных методик, направленных на повышение эффективности производительности организации. Кроме того, данная система управления обучением производит своего рода замену старых программ и систем, направленных на обучение сотрудников на более новые и совершенные. Это позволяет наиболее эффективно влиять на адаптацию сотрудников в удаленном формате.

Выделим основные функции работы указанной платформы:

Во-первых, предоставление учебного материала в электронном виде для сотрудников различных организаций и предприятий.

Во-вторых, анализ и оценка деятельности таких сотрудников, перспективы изучения учебных материалов такими сотрудниками.

В-третьих, проведение, своего рода, контроля за качеством учебного процесса и постоянным доступом к различным учебным материалам.

Таким образом, компании стремятся придерживаться единого плана проведения адаптации в удаленном формате, поскольку это позволяет снизить рост увольнения сотрудников в период удаленной работы, когда увеличиваются факторы стресса, вызванные тем, что сотрудники вынуждены проводить большое количество времени в домашних условиях. На основании проведенного анализа специальной литературы нами предлагается алгоритм проведения успешной адаптации сотрудников, осуществляющих трудовые функции в удаленном формате (рис.1).

При этом важно определить частоту коммуникаций с руководителем, наставником, HR и установить периодичность встреч.

С сожалением приходится констатировать, что придерживаться четко структурированного плана практически невозможно в силу того, что в реальной жизни компании могут возникнуть проблемы технического характера, а также сложности, связанные с психологией самих сотрудников, в частности, самодисциплиной и тайм-менеджментом. Кроме того, обращает на себя внимание тот факт, что сотрудники могут столкнуться с проблемой профессионального «выгорания», которая усугубляется при работе в дистанционном формате.

Так, например, в 2020 году было проведен открытый опрос архитектурного бюро ABD architects, где приняли участие более тысячи сотрудников. Данный опрос был направлен на выявление то, как сотрудники относятся к удаленному формату работы. На вопросы ответило более одной тысячи респондентов, среди которых 79 % - жители Москвы и Подмосковья, 11 % - Санкт-Петербурга, 10 % - представители других городов, включая города за пределами России. 65 % респондентов опроса - женщины, 35 % - мужчины. Большинство ответивших (53 %) – это сотрудники компаний, 25 % - менеджеры среднего звена, 19, 5 % - руководители высшего звена [1, 2].



**Рис.1 Алгоритм успешной адаптации сотрудников в удаленном формате (составлено автором)**

По результатам проведенного анкетирования сотрудников, которые перешли на удаленный формат работы, можно наблюдать следующую динамику. 83 % респондентов ответили, что эффективно работают из офиса, при этом с той же эффективностью работают из дома только 56 % людей. Продолжительность рабочего дня почти не изменилась: 81 % ответивших работают столько же или больше, чем в офисе, но в разных форматах: например, делают несколько перерывов во время рабочего дня. В целом большей части (62 %) опрошенных сотрудников нравилось раньше работать в офисе. Сравнивая работу в офисе и работу дома, 49% респондентов считают, что в офисе работать лучше, а 28 % - что лучше дома. Нет разницы в данном сравнении для 11 % опрошенных людей. 56 % людей не хватает сейчас общения со своими коллегами вживую. Удаленная связь заменила личные контакты для 36 % респондентов. А таких, кто испытывает радость отдыха от общения с коллегами, всего 8 %. Среди составляющих офиса, по которым скучают люди, лидируют такие ответы: возможность общаться с коллегами вживую, четкое разделение работы и личной жизни, удобное рабочее место и ясность приоритетов. При этом 47 % от всего числа ответов связано с живым общением с коллегами. Чувствуют ли люди себя частью коллектива во время удаленной работы? 77 % респондентов ответили на этот вопрос, что по-прежнему чувствуют себя частью коллектива, и ничего не изменилось по сравнению с работой в офисе. 15 % людей

сообщили, что были частью коллектива в офисе, но теперь «оторваны» от него. Не чувствовали себя частью компании как в офисе, так и сейчас дома 7,3 % респондентов. Работники, хоть и перешли на удаленный формат, чувствуют себя комфортно и спокойно. И, по заверению работников, этому во многом способствуют компании, которые придерживаются политики создания условий работы, как в офисе, постоянно совершенствуя online-работу, и оперативно внедряя новые методы адаптации сотрудников в удаленном формате.

Анализ изучения современных методов адаптации позволил сформулировать наиболее действенные методы адаптации сотрудников, занятых в удаленном формате.

1. Регулярные онлайн-собрания с участием топ-менеджмента.

Информирование остается одной из основных задач внутренних коммуникаций. Этот аспект становится особенно важным в условиях удаленной работы, когда у сотрудников пропадает возможность взаимодействовать друг с другом. В данном процессе необходимо разделять собрания по категориям, приглашать экспертов, руководителей. Кроме официальной части важно сделать упор на непринуждённую обстановку, чтобы каждый из сотрудников понимал, что несмотря на то, что он находится в удаленном формате от всего того, к чему привык, руководители могут передать ту же атмосферу, что была в офисе [2-5].

2. Опенспейс, «кухня и курилка в онлайн».

На любых платформах руководители создают несколько комнат, которые могут имитировать реальные помещения в офисе: опенспейс, кухня или столовая, курилка или кулер. Такой шаг важен, так как благодаря этому, сотрудники будут понимать, что их организация продолжает существовать, только в удаленном формате. Такой метод благоприятно оказывает влияние на социально-психологический климат в организации. Работники будут понимать, что важно пройти «удаленный этап жизни», чтобы вернуться в жизнь организации [5].

3. Клубы по интересам.

Клубы по интересам – это простой способ объединить сотрудников и создать устойчивые сообщества внутри компании. Такие клубы помогут сотрудникам не потерять связь между друг другом [5].

Интересы могут быть различными, главное правило коммунитатора: создать все условия, чтобы работники могли находить время и желание проводить в них время.

Проанализируем сильные и слабые стороны каждого метода посредством SWOT-анализа (табл.1).

Таблица 1

SWOT-анализ методов адаптации сотрудников в удаленном формате

Критерий сравнения	SWOT-анализ метода «Регулярные онлайн-собрания с участием топ-менеджмента»	SWOT-анализ метода «Опенспейс, кухня и курилка в онлайн»	SWOT-анализ метода «Клубы по интересам»
Сильные стороны	1. Углубленное информирование; 2. Непринуждённая обстановка.	1. Сохранение чувства приверженности к компании; 2. Непринуждённая обстановка.	Непринуждённая обстановка.
Слабые стороны	1. Низкий уровень внедрения современных информационных технологий; 2. Не достаточно квалифицированный персонал.	Низкий уровень внедрения современных информационных технологий	Низкий уровень внедрения современных информационных технологий

Возможности	1. Приглашение сильных экспертов; 2. Возможность беседы с каждым сотрудником; 3. Получение новых навыков; 4. Раскрытие потенциала каждого сотрудника; 5. Работа с новым сегментом; 6. Привлечение выпускников университетов для работы.	1. Сохранение благоприятного социального климата в коллективе; 2. Получение новых навыков; 3. Привлечение собственных технологий и техники.	1. Свободное время; 2. Сохранение баланса между рабочим временем и личными делами; 3. Поиск и создание рабочих платформ.
Угрозы	1. увеличение требований руководителей; 2. Формирование и поддержание имиджа; 3. Повышение адаптируемости к изменениям среды; 4. Оптимизации расходов.	1. «Выход за рамки» формального общения; 2. Создание новых идей по улучшению качества работы организации; 3. Создание напряженного социально-психологического климата.	1. Большой упор на дела личного характера; 2. Увеличение потребности работать и создавать новый продукт; 3. Отклонение от плана работы организации.
Выводы	SWOT-анализ показал, что внедрение первого метода адаптации сможет вывести взаимоотношения между подчиненными и руководителями на новый уровень, тем самым повысит качество работы в удаленном формате.	SWOT-анализ показал, что внедрение следующего метода адаптации позволит организациям сохранить социально-психологический климат в коллективе, усилить чувства приверженности к своим организациям.	SWOT-анализ показал, что внедрение данного метода имеет двойственный итог. Организация способна как увеличить заинтересованность своих подчиненных выполнять поручения, так и позволить сотрудникам отклоняться от нормы.

Таким образом, рассматривая данные таблицы, можно сделать вывод, что российский опыт показал, что отечественные организации успешно справились с адаптацией в период коронавирусной инфекции. Однако необходимо дальнейшее развитие данной сферы деятельности различных компаний и организаций. Так, мы считаем, одним из способов развития является изучение зарубежного опыта.

Так, например, Китай первым вошел в эпидемию, первым вышел из нее, но самое главное – в сжатые сроки почти восстановил уровень деловой активности. Ключ к такой динамике – правильная организация работы в удаленных командах. Рассмотрим наиболее подробно шаги развития адаптации сотрудников в удаленном формате в среде некоторых китайских кампаний и организации [5-6].

#### 1. Создать малые группы

Удаленная работа чревата потерей фокуса и ясности, размыванием ролей и ответственности по конкретным вопросам. Один из китайских ритейлеров (что за компания, пример) одежды после вынужденного закрытия магазинов создал четыре команды сотрудников, которым поручил общение с клиентами, онлайн-рекламу и поиск новых инструментов удаленных продаж [5-7].

#### 2. Заряжать энергией

В компании Alibaba в период карантина ввели практику еженедельного личного онлайн общения сотрудников с лидерами, а также обмен новостными бюллетенями внутри команды: так сотрудники сообщали друг другу, чем занимались на прошлой неделе и что планируют делать на следующей [7].

#### 3. Использовать разные каналы коммуникации

Видеоконференции лучше всего подходят для обсуждения сложных задач и для поддержания чувства общности в команде [8-9].

#### 4. Использовать возможности технологий

Многие IT-директора расширяют доступ к корпоративному VPN, чтобы помочь сотрудникам сделать связь достаточно качественной. Помимо общедоступных приложений для совместной работы (Zoom, DingTalk или WeChat Work), некоторые компании внедряют собственные инструменты для общения, обмена документами и управления процессами [10].

Например, один из банков китайской «большой четверки» создал специальную мини-программу для WeChat, предназначенную для общения с имеющимися клиентами и привлечения новых, а также специальные инструменты доступа к банковским системам с персональных ноутбуков.

#### 5. Безопасность

Удаленная работа требует повышенного внимания к информационной безопасности и верного баланса между доступом к системам и их защитой [10].

Alibaba использует собственную систему Alilang для управления безопасностью сетей и устройств.

Опыт Китая показывает, что удаленная команда, которой правильно управляют, может быть более мотивированной и продуктивной – ведь сотрудникам как минимум не приходится тратить время на дорогу в офис и обратно, а как максимум они могут, наконец, идеально сбалансировать работу и личную жизнь [10].

На таблице 2 мы сможем оценить формат работы офлайн и онлайн в организациях Китая.

Таблица 2

Формат работы офлайн и онлайн в организациях Китая

	Формат работы до пандемии	Формат работы во время пандемии
Встреча с менеджером адаптации	Менеджер адаптации встречал сотрудников в офисе	Менеджер адаптации созванивался с новым сотрудником до его выхода на работу
Прием сотрудников в офисе	Прием новых сотрудников с понедельника по четверг	Прием новых сотрудников раз в неделю, во вторник
Знакомство с компанией	Welcome-встречи в офисе	Welcome-встречи онлайн
Первый рабочий день	Стандартная работа в офисе под кураторством руководителя	Онлайн-поддержка руководителя или менеджера
Взаимодействие с коллегами	Стандартное взаимодействие в офисе	Общие онлайн-встречи, созвоны с руководителем и менеджером адаптации

#### Заключение

Подводя итог, важно отметить, что в условиях удаленного формата работы важно не оставлять сотрудников в одиночестве. Адаптация сотрудников, особенно в условиях удаленной работы – это всегда сложный процесс, при организации которого нужно учесть разнообразное количество факторов: от технических возможностей и грамотного планирования до личностных качеств работника и корпоративных особенностей компании.

Кроме того, рассматривая адаптацию сотрудников в удаленном формате, можно сделать вывод, что в России способы и методы развития адаптации применяются, однако необходимо постоянно совершенствовать данную область развития деятельности компании или организации. Мы считаем, что это возможно путем постоянного совершенствования данной области, а также изучения зарубежного опыта в данных вопросах.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Шестакова Е. В. Статистики развития дистанционной работы в России / Е. В. Шестакова // Вопросы труда в России. 2020. №1. С. 87-88.
2. Аранов А. В. Удаленная работа в современном мире / А. В. Аранов // Вопросы экономики и управления. 2021. №2. С. 40-46.

3. Кириллов А. В., Веретехина С. В. Разработка контента электронного курса по учебной дисциплине высшего образования «Современные проблемы управления персоналом, функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом» // Отчет о НИР. 2015. С. 66-69.
4. Луданик М. В. Адаптация сотрудников в удаленном формате / М. В. Луданик // Уровень жизни населения Китая. 2021. № 8. С. 148-167.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2018. 378 с.
6. Дубовец Д. С. Развитие механизма управления охраной труда: автореф... дис. канд. эк. Наук / Д. С. Дубовец. – М.: 2017. 196 с.
7. Ветошкина Т. В. Роль адаптации в управлении персоналом Кадровик. № 3. 2009. С. 12-19.
8. Носкова Н.А. Развитие адаптационной политики управления предприятием / Н. А. Носкова // Вопросы управления. 2017. С. 39-45
9. Кузнецова О. В. Система управления охраной труда: институциональная трансформация и сбережение человеческих ресурсов: автореф... дис. канд. эк. наук / О. В. Кузнецова. Т.: 2014. 24 с.
10. Петров Н. К. Влияние коронавирусной инфекции на развитие управления предприятием / Н. К. Петров // Сложности современной действительности. 2022. С. 43-45.

#### **REFERENCES**

1. Shestakova E. V. Statistics of remote work development in Russia / E. V. Shestakova // Labor issues in Russia. 2020. No. 1. pp. 87-88.
2. Aranov A.V. Remote work in the modern world / A.V. Aranov // Issues of Economics and Management. 2021. No.2. pp. 40-46.
3. Kirillov A.V., Veretekhina S. V. Development of the content of an electronic course on the academic discipline of higher education "Modern problems of personnel management, functional and cost analysis of personnel management systems and technologies" // Report on research. 2015. pp. 66-69.
4. Ludanik M. V. Adaptation of employees in a remote format / M. V. Ludanik // Standard of living of the Chinese population. 2021. No. 8. pp. 148-167.
5. Kibanov A. Ya. Personnel management: encyclopedic dictionary / edited by A. Ya. Kibanov. - M.: INFRA-M, 2018. 378 p.
6. Dubovets D. S. Development of the mechanism of labor protection management: abstract ... dis. candidate of ec. Sciences / D. S. Dubovets. – M.: 2017. 196 p.
7. Vetoshkina T. V. The role of adaptation in personnel management // HR officer. No. 3. 2009. pp. 12-19.
8. Noskova N.A. Development of adaptation policy of enterprise management / N. A. Noskova // Management issues. 2017. pp. 39-45
9. Kuznetsova O. V. Occupational health and safety management system: institutional transformation and saving of human resources: abstract ... dis. candidate of ec. sciences / O. V. Kuznetsova. Vol.: 2014. 24 p.
10. Petrov N. K. Influence of coronavirus infection on the development of enterprise management / N. K. Petrov // Complexities of modern reality. 2022. pp. 43-45.

#### **Информация об авторах**

*Львова Дарья Сергеевна* - студент 4 курса группы УПп1-19-1, Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, email: daria.srgvn@yandex.ru

*Басова Анна Владимировна* – к.э.н., доцент, доцент кафедры «Финансовый и стратегический менеджмент», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, email: ann168@mail.ru

### **Information about the authors**

*Lvova Daria Sergeevna* - 4th year student of the UpP1-19-1 group, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, email: [daria.srgvn@yandex.ru](mailto:daria.srgvn@yandex.ru)

*Basova Anna Vladimirovna* – Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial and Strategic Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk , email: [ann168@mail.ru](mailto:ann168@mail.ru)