

Адаптация персонала в очном и удаленном формате: специфика подходов

Научный руководитель – Карпунина Анастасия

Кузнецова Анастасия Сергеевна

Студент (магистр)

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Социологический факультет, Кафедра социальных технологий, Москва, Россия

E-mail: nastyaraise@icloud.com

Адаптация персонала — важнейший организационный процесс, который сказывается на результативности компании. Сегодня мы наблюдаем за активной трансформацией действительности, жизненные условия изменяются, трудовая сфера не остается в стороне. Исключительный вклад в коренное переустройство сферы труда внесла пандемия. Сотрудники вынужденно перешли в удаленную среду. Несмотря на то, что COVID-19 заметно отстывает, некоторые сферы деятельности по-прежнему остались дистанционными, сотрудники также отмечают преимущество данной формы занятости. Согласно опросу ВЦИОМ, в котором приняли участие 1806 работающих россиян «82 процента респондентов отметили удобство удаленной работы, а 62 процента видят в ней больше плюсов, чем минусов». На сегодняшний день некоторые сотрудники так и не вернулись с дистанционного формата работы. Учитывая, что до эпидемии удаленно работали лишь 30 тысяч человек, а к осени 2021 года данное число увеличилось до 3 миллионов, о чем сообщил министр труда Антон Котяков на Восточном экономическом форуме, пусть и в связи с вынужденными обстоятельствами, мы можем говорить о востребованности данной рабочей модели.

К сожалению, Россия испытывает некоторые трудности для масштабного внедрения удаленных должностей, к одной из таких и относится адаптация сотрудников в дистанционных условиях. Негативно сказывается отношение самих работодателей к удаленным профессиям, ведь некоторые считают, что за сотрудниками нужен постоянный надзор, более того, в подобном формате сотруднику позволительно сократить заработную плату, ликвидируя издержки на проезд. Те, в свою очередь, не согласны с данными условиями, поскольку, согласно результатам исследования британской компании OnePoll, «69% сотрудников считают себя более эффективными на удаленной работе». То есть, работая дистанционно, сотрудники, во всяком случае в их видении, повышают результативность своих организаций, а значит, становятся более ценными кадрами и желают видеть это в материальном выражении. В настоящий момент «около 75% наемных работников до 30 лет хотели бы продолжать работать из дома» - сообщает «Левада Центр» в исследовании, проведенном совместно с Webinar Group. Формируя удаленные рабочие места мы отвечаем на важный запрос общества, а первостепенным при создании рабочих мест удаленного формата является принятие решения о приспособлении новых сотрудников. Опираясь опытом разных компаний, в данной статье рассматривается специфика подходов к адаптации персонала в удаленном формате, а также сравнение условий представленного формата с очным.

Методика. В качестве метода исследования был проведен контент-анализ опыта адаптации удаленных сотрудников, которым поделились компании «Skyeng», «Ситимобил», «АВВУУ», «Билайн», «NAUMEN», издательство «МИФ» и зарубежная фирма «Stanton & Company». Часть компаний описала лишь шаги адаптации, другие же, такие как, например, «NAUMEN», взяли интервью у своих сотрудников, что позволяет нам видеть эффективность избранной методики на практике.

Результаты. Практики ознакомления нового сотрудника с зоной ответственности, процесс адаптации очно и удаленно отличаются, исключается возможность неформальных бесед с коллегами, активностей, направленных на сплочение и поднятие командного духа, очень важно, чтобы сотрудник чувствовал себя частью команды с первого дня, поэтому активно используются приветственные письма, чек-листы, менторство, инструкции, промежуточные созвоны и беседы с руководителями.

Наиболее верно, когда за адаптацию отвечает непосредственно руководитель компании, поскольку он должен подстроить сотрудника под свои требования, HR не всегда способен почувствовать, в какое именно русло направить прибывшего новобранца, однако в «Билайн», например, за адаптацию отвечает HR-команда. В 2016 году был запущен проект «ВеeFree» - стратегическая программа по переходу на удаленку. Сначала происходит знакомство и формальные атрибуты, позже закрепляется куратор и начинается сам процесс, который не выделяется какими-либо отличительными чертами или новаторскими методами.

Стандартный сценарий адаптации сотрудников мы можем увидеть и у компании «Ситимобил». Он был продуман до внезапного перехода в онлайн-формат, поэтому не отражает специфичности его черт. Менеджер по адаптации делится следующими шагами: «До выхода нового сотрудника мы отправляем ему письмо с инструкцией. В первый рабочий день менеджер по адаптации встречает новых сотрудников и проводит им экскурсию по офису, а также презентацию компании. Сотрудник получает технику, знакомится с командой и руководителем. После первой рабочей недели новому члену команды приходит мотивирующее письмо с поздравлением и мини-опросником о впечатлениях. В середине испытательного срока менеджер по адаптации общается с руководителем нового сотрудника, узнает, как он вливается в коллектив и оправдывает ли ожидания. На протяжении испытательного срока менеджер по адаптации также проводит встречи с сотрудником 1:1. За две недели до окончания испытательного срока сотрудника руководитель получает напоминание о необходимости сообщить результаты и провести с сотрудником встречу по итогам испытательного срока». Это пример хорошей адаптационной стратегии, которая справляется со своими задачами в стандартном режиме работы, но удаленное вовлечение сотрудника обладает и специфическими чертами, о которых мы поговорим далее.

Главный фактор, препятствующий эффективной рабочей деятельности - отсутствие офисных программ или низкое качество техники, это то, о чем должен позаботиться работодатель. И в «NAUMEN» об этом действительно думают, в случае отсутствия необходимой техники, ее доставляют из офиса на дом, это отличительная черта компании из рассматриваемого нами перечня, которая формирует у сотрудника чувство сопричастности, он видит, что к нему проявляют заботу, считают полноценным членом коллектива, не жалеют времени и средств, соответственно, гораздо быстрее вливается в процесс, а компания экономит финансы на подборе нового кандидата. Кроме того, в организации формируются команды из новичков, что также существенно упрощает процесс, ведь коллеги могут решать возникающие трудности совместными усилиями и делиться имеющимся опытом. «Адаптация переносилась легче, так как я была не одна — нас таких было четверо. Коллеги постоянно брали обратную связь: уточняли все ли в порядке, заботились. А также решали вообще любой вопрос или просьбу» — пишет Анна, младший бизнес-аналитик NAUMEN. Курирует процесс адаптации, по стандарту, HR, на время испытательного периода он становится старшим товарищем, чутко вводящим сотрудника в корпоративный мир.

В «АВВУУ» - международной компании по обработке интеллектуальной информации и бизнес-процессов, несколько лет назад произошел переход от региональной структуры к функциональной, что повлияло на состав коллектива, наладились международные кон-

такты, офисы оформились в 13 странах. Здесь для каждого процесса используется своя платформа: «SAP - для HR-процессов, Workplace и Teams - для коммуникации, как формальной, так и неформальной. Перед выходом сотрудника руководитель ставит в системе задачи на период испытательного срока (3 месяца), фиксирует важные контакты, которые могут понадобиться новичку для работы, делится списком полезных ресурсов и ссылок, назначает встречи». Мы можем заметить, что в данной компании за менторство над новым сотрудников в большей степени отвечает руководитель, что является стратегически верным подходом и налаживает контакт сотрудника с непосредственным руководством. В случае, когда новоиспеченный сотрудник физически оторван от команды, чувствовать связь с руководящим отделом особенно важно. Даже коворкинги, разворачиваемые во время обеденного перерыва, компании удалось перевести в онлайн формат, завершается мероприятие квизом, что сближает коллег. Хорошим шагом, выделяющим данную компанию среди прочих, является внедрение виртуальных бейджей в SAP, среди которых есть Welcome-бейдж. «Коллеги могут поздравить новичка с приходом в компанию и написать ему приветственные слова и пожелания в системе» - отмечает Ксения Пушкарева, L&D-менеджер.

«Skyeng» - самая большая в России и Европе онлайн-школа английского языка также указывает на наличие различий в адаптационных стратегиях штатных и удаленных сотрудников, для каждой категории существует свой инструктаж. Большая часть сотрудников компании работает удаленно, благодаря чему они имеют весомый опыт в развитии дистанционных технологий управления персоналом. Для этого компания разработала семь принципов: «регулярная и живая коммуникация; четко описанные процессы; прозрачность работы; самодисциплина и личное планирование; правильная постановка задач; доступность возможностей компании всем; обратная связь и обсуждение результатов».

Опыт издательства «МИФ» является важным для рассмотрения по той причине, что все 15 лет существования компании деятельность ведется полностью в удаленном формате. Сотрудники, как и HR-отдел, проживают в разных городах, но сохраняют ощущение команды внутри коллектива. До начала трудовой деятельности новый сотрудник совместно с руководителем ставит перед собой цели, которые он постарается достигнуть за период испытательного срока, это грамотный и важный подход, который необходимо осуществлять в обоих форматах работы, поскольку он позволяет сразу осознать свою роль и ценность для конкретной компании, определить место, выработать критерии достижения результатов.

Зарубежная компания «Stanton&Company», основательницей которой является Эми Стэнтон, отказалась от использования брошюр или чек-листов, заявляя об их неэффективности, в то время как российские компании активно прибегают к данному методу, в этой же компании общение строится по разным каналам коммуникации. Руководитель считает более важным то, как преподносится информация, нежели ее содержание. Подход данной компании можно назвать «новаторским» по сравнению с российскими, как это зачастую и бывает. Здесь ведется политика полной открытости, проговаривания и обсуждения всех подводных камней, выстраиваются партнерские отношения, где каждая из сторон не боится заявлять о проблемах.

Выводы. Следует отметить, что каждая из представленных компаний испытывает некоторые трудности в адаптации новых сотрудников, разница лишь в том, что имеющие больший опыт организации знают множество вариативных путей и могут применять наилучшие стратегии. Чтобы адаптация нового сотрудника прошла наиболее успешно, необходимо представить наиболее полное представление о деятельности фирмы, ее корпоративной культуре. Крайне важно не утаивать проблемы, сотрудник так или иначе с ними столкнется, а поскольку дистанционный формат лишает возможности увидеть, как

кандидат проявит себя в реальности, это может негативно сказаться на престиже компании. Необходимо открыто обсуждать распорядок рабочего дня и давать возможность высказываться о трудностях.

Обсуждение. В ходе изучения адаптационных стратегий разных компаний стало четко ясно, что невозможно создать единую модель, которая являлась бы универсальной. Стратегии разнятся как для корпораций и малых фирм, так и в зависимости от направленности компании в каждом диапазоне. Как одну из наилучших моделей следует выделить «наставничество», оно позволяет избежать ощущения одиночества и отстраненности, которое присутствует у каждого новоиспеченного сотрудника. Грамотный наставник поможет влиться как в рабочий процесс, так и в коллектив организации, ответит на все «неудобные» вопросы, которые не принято задавать руководству.

Заключение. Отметим, что применение адаптационных стратегий - залог успеха и практика, позволяющая существенно экономить средства компании, ведь поиск сотрудников требует значительных сумм вне зависимости от того, разворачивается ее деятельность в очном или онлайн-формате. Даже если организация имеет скромный бюджет, не стоит экономить на адаптации, необходимо использовать доступные средства, например, позволять сотруднику просто наблюдать за процессом, приставить к кому-то из опытных членов команды, чтобы тот стал его тенью, это не требует весомых затрат, однако поможет почувствовать общий настрой, темп работы и вектор развития самой организации. Внутреннее взаимодействие между членами является одной из вторых составляющих успеха выполняемой деятельности, никогда нельзя ставить отношения в коллективе на второй план: ни в очном, ни в удаленном формате. Если в очном взаимодействии спонтанное общение выстраивается само собой, то на удаленке это является ответственностью руководителя.

Источники и литература

- 1) Акиндинова К.А. Анализ подсистемы адаптации сотрудников, работающих в удаленном формате (на примере компании Skyeng) – Электронный ресурс - Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_46308066_81715676.pdf (дата обращения 21.11.2022).
- 2) Один из дома: удаленка в постпандемической жизни // Официальный сайт Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), 2022. - Электронный ресурс - Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/odin-iz-doma-udalenska-v-postpandemicheskoi-zhizni>. (дата обращения 07.11.2022).
- 3) Как перевести организацию на удаленную работу. Решение от Билайн Бизнес // РБК: Идеи и люди для бизнеса, 2020 - Электронный ресурс - Режим доступа: <http://skb.plus.rbc.ru/news/5ecb48cc7a8aa94bf210d2d6> (дата обращения 21.11.2022).
- 4) Каштанова Е.В. Лобачева А.С. Акурбеков Р.А. Эффективные технологии адаптации и введения в должность новых сотрудников в компании: монография. — Москва: РУСАЙНС, 2022. — 164 с.
- 5) Кокорева М., Мингазов С. Минтруда оценило число россиян на удаленке // Редакция Forbes, 2021. - Электронный ресурс - Режим доступа: <https://www.forbes.ru/biznes/438827-mintrud-ocenili-cislo-rossian-na-udalennomj-rabote-v-3-mln-celovek> (дата обращения 07.11.2022).

- 6) Лыжина А. 5 шагов эффективной адаптации удаленных сотрудников // RB.RU 2021 – Электронный ресурс - Режим доступа: <https://rb.ru/story/effektivnaja-adaptacija/> (дата обращения 21.11.2022).
- 7) Саркисян И. Адаптация на удаленке: 5 реальных историй российских компаний // Сетевое издание Intercomm.Media. Электронный ресурс - Режим доступа: <https://intercomm.media/plots/adaptacziya-na-udalenske-5-realnyh-istorij-rossijskih-kompanij/> (дата обращения 21.11.2022).
- 8) Шкунова А.А., Прохорова М.П., Власов В.О., Гушин А.С. Адаптация персонала в организации в условиях удаленной работы // Ж: Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования, 2020. - Электронный ресурс - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-personala-v-organizatsii-v-usloviyah-udalenoj-raboty> (дата обращения 07.11.2022).
- 9) Исследование: как к удаленке относятся руководители и сотрудники российских компаний // SUPA, 2020. - Электронный ресурс - Режим доступа: <https://supa.ru/blog/posts/issliedovaniie-kak-k-udalienne-otnosiatsia-rukovoditeli-i-sotrudniki-rossiiskikh-kompanii> (дата обращения 07.11.2022).
- 10) Naumen. Онбординг: как мы адаптируем сотрудников на удалёнке // Блог компании NAUMEN: Учебный процесс в IT, Управление персоналом, IT-компании, Удаленная работа Электронный ресурс - Режим доступа: <https://habr.com/ru/company/naumen/blog/527456/> (дата обращения 21.11.2022).