

# АНАЛИЗ, МОДЕЛИРОВАНИЕ И ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ И СИСТЕМ

УДК 331.5

## МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ РАБОТНИКОВ В УСЛОВИЯХ СВОБОДНОЙ ЗАНЯТОСТИ УДАЛЕННОЙ ФОРМЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Емельянова О. Я.**, кандидат педагогических наук, доцент, кафедра общей педагогики, Воронежский государственный педагогический университет, г. Воронеж, Россия

E-mail: olga-emel@rambler.ru

SPIN-код: 2095-3876

**Шершень И. В.**, кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики, финансов и менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия

E-mail: inga\_shershen@mail.ru

SPIN-код: 9781-7119

**Кравец М. А.**, кандидат физико-математических наук, доктор экономических наук, доцент, кафедра экономики труда и основ управления, Воронежский государственный университет, г. Воронеж, Россия

E-mail: share\_kra@mail.ru

SPIN-код: 5154-6812

**Самсонов В. С.**, кандидат экономических наук, доцент, кафедра естественно-научных и социальных дисциплин, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия

E-mail: sus1311@mail.ru

SPIN-код: 1427-8466

*Аннотация. Тенденции глобализации экономики, а также современный эпидемиологический кризис вызвал ажиотаж к обсуждению темы дистанционного труда. В статье рассмотрены ключевые проблемы адаптации работников, избравших фриланс или дистанционную форму деятельности в организации; представлена многоуровневая модель адаптации дистанционного работника, включающая уровни: индивидуальный и два институциональных: уровень образовательных организаций и уровень организации-работодателя. Сформулированы рекомендации для руководства распределенными коллективами, направленные на сопровождение и оптимизацию адаптационных процессов удаленных работников.*

*Ключевые слова: дистанционная деятельность, фриланс, рынок труда, удаленная работа, занятость, трудовые отношения.*

**MODELING THE PROCESS OF ADAPTATION OF EMPLOYEES IN THE CONDITIONS OF FREE EMPLOYMENT AND REMOTE ACTIVITY**

**Emelyanova O. Ya.**, candidate of pedagogical Sciences, associate Professor, associate Professor of the Department of General pedagogy, Voronezh state pedagogical University, Voronezh, Russia  
E-mail: [olga-emel@rambler.ru](mailto:olga-emel@rambler.ru)  
SPIN-code: 2095-3876

**Shershen I. V.**, candidate of economic Sciences, associate Professor, associate Professor of the Department of Economics, Finance and management, Russian presidential Academy of national economy and public administration (branch of RANEPА), Voronezh, Russia  
E-mail: [inga\\_shershen@mail.ru](mailto:inga_shershen@mail.ru)  
SPIN-code: 9781-7119

**Kravets M. A.**, candidate of physical and mathematical Sciences, doctor of Economics, associate Professor of the Department of labor Economics and management fundamentals, Voronezh state University, Voronezh, Russia  
E-mail: [share\\_kra@mail.ru](mailto:share_kra@mail.ru)  
SPIN-code: 5154-6812

**Samsonov V. S.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Natural Sciences and Social Disciplines, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (branch of RANEPА), Voronezh, Russia  
E-mail: [svs1311@mail.ru](mailto:svs1311@mail.ru)  
SPIN-code: 1427-8466

*Abstract.* Trends in the globalization of the economy, as well as the current epidemiological crisis, have caused a stir in the discussion of the topic of remote work. The article discusses the key problems of adaptation of employees who have chosen freelance or remote form of activity in the organization; a multi-level model of adaptation of a remote worker is presented, including levels: individual and two institutional: the level of educational organizations and the level of the employing organization. Recommendations for the management of distributed teams are formulated, aimed at maintaining and optimizing the adaptation processes of remote workers.

Key words: telecommuting, freelancing, labor market, teleworking, employment, labor relations.

**Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ  
в рамках научно-исследовательского проекта РФФИ № 19-010-00392**

DOI: 10.22394/1997-4469-2020-51-4-177-183

**Введение**

Эпидемиологический вызов 2020 года поставил перед мировым рынком труда актуальнейшую задачу — оперативными темпами осуществить масштабный переход от традиционного формата полной занятости на рабочем месте к формату удаленной работы организаций практически всех сфер деятельности, независимо от степени их готовности функционировать в дистанцион-

ном режиме и рациональности внедрения данной практики.

Следует отметить, что последние два десятилетия уже характеризовались поступательным наращиванием удельного веса фрилансеров и удаленных работников в общем объеме занятого населения, поскольку современные телекоммуникационные каналы нивелируют пространственные границы, что может позволить

специалистам, находясь в глухой провинции страны третьего мира и выполняя качественно и оперативно сложный наукоемкий заказ, получать оплату проекта по тарифным ставкам мирового мегаполиса. Также наблюдалась тенденция усиления позиций компаний, работающих на платформах gig-экономики (службы такси, доставки и т. п.) с привлечением персонала на договорной основе, без постоянного трудоустройства.

Для современного менеджмента, существующего в русле постоянного стремления к инновациям и преобразованиям, подверженного модной боязни эмоционального выгорания и неосознанного существования в стиле «офисного планктона», является актуальным тренд динамических импульсивных перемещений, частой смены места работы и жительства. Развитие креативных индустрий провоцирует трудовую мобильность и побуждает людей ориентироваться в профессиональной деятельности на предпочтение свободной занятости или удаленной работы для достижения собственного контроля распоряжения временем и своим трудовым ресурсом [3].

Однако, далеко не для всех работников, радикально сменивших формат работы, процесс адаптации к новым условиям прошел безболезненно. По данным зарубежных исследователей, многие самозанятые работники возвращаются назад к офисной работе. Отдельная категория работников пытается совмещать различные формы занятости в целях достижения некоторой финансовой защищенности путем минимизации рисков вынужденных простоев, поскольку формат «чистого» фриланса лишен каких-либо социальных гарантий.

В зарубежных крупных корпоративных структурах можно отметить наличие фундаментального подхода к организации дистанционной работы: назначенными специалистами разрабатываются стратегии адаптации работников, действующих в удаленном режиме, внедряются механизмы профессионального взаимодействия с периодическим анализом эффективности результатов удаленной работы и коррекции подходов к работе в распределенных трудовых коллективах.

### Ключевые проблемы адаптации работников, лишенных full-work («постоянного» места работы, или «с 8 до 17»)

Одной из приоритетных проблем, с которыми сталкивается работник в удаленном режиме труда, является дисбаланс между рабочим и личным временем. Неэффективная интеграция рабочих и домашних обязанностей провоцирует многочисленные семейные проблемы, хотя бытует предположение, что удаленная занятость способствует лучшему совмещению деловых и домашних забот за счет гибкости графика. Однако зарубежные исследования (Дж. Гринхаус, Г. Пауэлл) [8] подтверждают, что дистанционные сотрудники затрачивают больше времени на работу, причем в ущерб личной жизни. Работа из дома может снижать эффективность труда сотрудников, руководителей, негативно отражаться на лояльности клиентов, отмечает Дж. Кагелмасс [9]. Многие дистанционные работники в ходе опроса отметили, что испытывают психологические затруднения: оттягивание момента завершения рабочего дня, маниакально-стремление работать в праздничные и выходные дни, по вечерам, даже во время болезни, признаваясь, что в аналогичной ситуации в условиях офиса взяли бы больничный лист. Такой вариант трудовой самоотдачи, безусловно, выгоден с позиции работодателя, поскольку, кроме сокращения издержек на содержание офиса, обеспечивает высокую производительность труда работников при минимальных усилиях со стороны руководства.

Корень проблемы дисбаланса работы и дома, с точки зрения А. В. Юдина [7], обусловлен наличием таких факторов, как размытость территориальных, временных и социальных границ между деловой и личной жизнью в современном обществе; непосредственно природой удаленной работы (она выполняется методически и инструментально немного иначе, по другому координируется) и повышенными психологическими требованиями работника к себе (следует доказывать свою активность, полезность, включенность в команду, действовать в ситуации неполной информации и т. п.).

Значительной проблемой для свободно занятых и удаленных работников выступает феномен изолированности. Ощущение изолированности субъективно и не всегда

провоцируется намеренным игнорированием удаленно работающего специалиста со стороны коллег и руководства. Однако дефицит эмоционального и социального взаимодействия, отягощаемый сменой места работы, места жительства, ведением одинокого образа жизни, будет создавать почву для ощущения изолированности при работе в удаленной команде, изолированность от коллег, дистанционированности неудовлетворенность работой будут прогрессировать, если руководству организации не принимать управленческие меры.

Дефицит личного взаимодействия является проблемой при адаптации к удаленной работе в том случае, когда эффективность решения производственных вопросов при условии личного присутствия выше, чем посредством электронных или телефонных коммуникаций, как правило, когда анализируются не только количественные, но и качественные, неформализованные критерии оценивания ситуации.

Следует отметить, что для многих работников, вынужденно использующих дистанционную форму труда, явилось серьезным психологическим барьером налаживание коммуникаций посредством платформ видеоконференций (например, участники отключали видеочасть, поскольку были недовольны своим внешним видом, стеснялись выступать с речью, испытывали трудности с оформлением презентаций к докладам). Также имел место печальный опыт интeррьерного диссонанса, когда преподаватели высшей школы или конкурсанты на замещение вакантных должностей государственных гражданских служащих вели трансляции из кухни своей квартиры под аккомпанемент домашних животных и детей. Каналы связи должны быть по возможности адаптированы для деловых целей, и в случае, когда работник совершает осознанный выбор в пользу удаленной работы, его рабочее место должно соответствовать представлениям о серьезности деловых намерений, исполнительности и организованности работника.

В процессе обмена сообщениями также возможны нюансы, поскольку мобильные технологии позволяют избыточно напоминать о работе в личное время, активно эксплуатируются в деловых целях приложения Viber и WhatsApp, при этом пользователь может заявить, что он не успел про-

честь послание и по этой причине не выполнил поручение руководителя.

В комплексе проблем адаптации удаленных работников присутствует «эффект невидимки», т. е. незаметность работника в коллективе организации. Если человек практикует свободную занятость, то для него этот эффект не так болезнен: выполнил свой объем работы и покинул организацию, но в ситуации долгосрочной работы в распределенной команде данное положение препятствует карьерному росту, обретению прочных деловых связей на всех уровнях, затрудняет неформальные коммуникации, получение достойного признания за свои заслуги, когда они случаются.

### **Модель адаптации работников в условиях свободной занятости и удаленной формы деятельности**

Разработанная модель адаптации фрилансеров и удаленных работников многоуровневая (см. рисунок 1), что предполагает формирование организационно-методического подхода к сопровождению процесса адаптации к удаленным условиям профессиональной деятельности, в том числе разработку механизма процесса адаптации дистанционных работников.

На первом уровне модели адаптации — индивидуальном — работник овладевает необходимыми для будущей деятельности знаниями, умениями, навыками, формирует соответствующие компетенции. К числу наиболее востребованных и актуальных на современном этапе можно отнести цифровые компетенции в области сетевого маркетинга, системного администрирования и т. п. (поскольку сам характер удаленной работы предполагает использование современных информационно-технических и программных средств, а также инструментария), знание иностранного языка (для расширения географического диапазона заказов), профессиональные компетенции (с целью профессионального роста и совершенствования).

Кроме перечисленных, для эффективной организации удаленной работы необходимы представляются знания в области тайм-менеджмента, управления личными финансами, а также селфменеджмента в части организации рабочих процессов, конторлинга, он-лайн выступлений, подготовки презентаций и т. п.

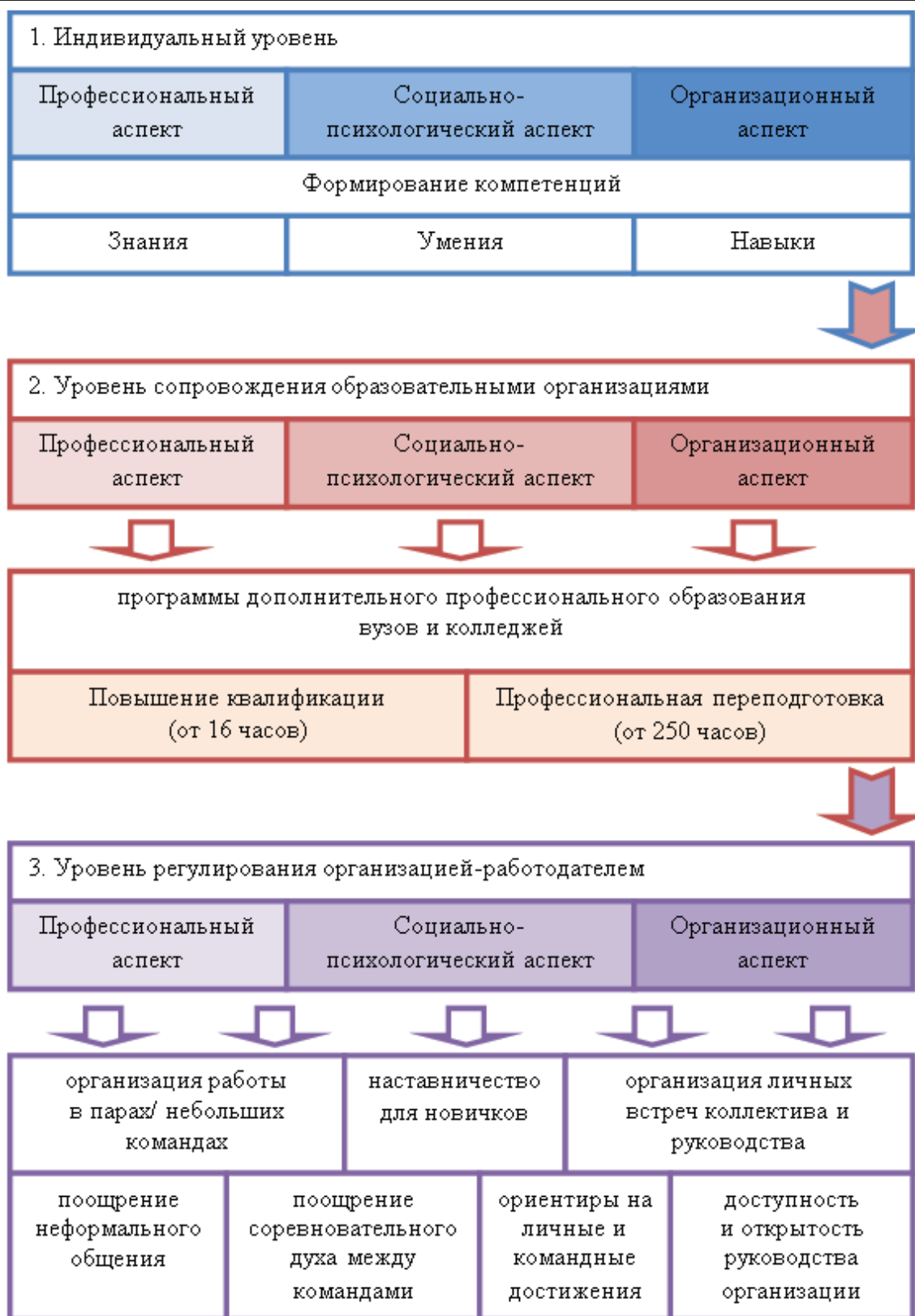


Рис. 1. Модель адаптации работников в условиях свободной занятости и удаленной формы деятельности

Второй уровень модели предполагает сопровождение процесса адаптации работников образовательными организациями. В рамках программ дополнительного про-

фессионального образования вузы и колледжи имеют возможность реализовывать проекты поддержки фрилансеров и работников удаленного труда по региональным

программам социальной защиты населения и т. п. Так, инвалиды, многодетные матери, студенты-сироты относятся к категории малообеспеченных слоев населения и обучение удаленным формам труда предоставит им возможность получения необходимого дохода. В настоящее время в Воронежской области по федеральному проекту «Кадры для цифровой экономики» Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» реализуются дистанционные электронные курсы [6]:

— «Большие данные» на тему: «Государственные данные и услуги»;

— «Системное администрирование» на тему «Организация удаленной работы в не-ИТ сфере»;

— «Кибербезопасность и защита данных» на тему «Организация обработки и обеспечение безопасности персональных данных в органах государственной власти и местного самоуправления»;

— «Цифровой маркетинг и медиа» на тему «Продвижение в социальных сетях и мессенджерах».

Наиболее востребованными являются курсы по программам — «Большие данные» на тему: «Государственные данные и услуги», «Цифровой маркетинг и медиа» на тему «Продвижение в социальных сетях и мессенджерах».

На третьем уровне модели — уровне организации-работодателе процесс адаптации работников регулируется руководством. Как отмечалось выше, особенность удаленного труда состоит в некоторой изолированности дистанционных работников, в силу чего сама организация у них ассоциируется с руководящим составом, а не с коллективом. В рамках адаптационных программ в организациях к дистанционным работникам можно применять:

— организация работы в парах/небольших командах,

— наставничество для новичков,

— организация личных встреч коллектива и руководства,

— поощрение неформального общения,

— поощрение соревновательного духа между командами,

— ориентиры на личные и командные достижения,

— доступность и открытость руководства организации.

**Согласно исследованию Дж и Г. Ольсонов [10], на степень успешности адаптации к условиям удаленной работы большое влияние оказывает ряд условий, генерируемых руководством организации:**

Во-первых, команду дистанционных работников следует набирать из профессионалов, ранее работавших вместе, которые имеют общие рабочие концепции и взаимопонимание, понимают стиль работы друг друга и терпимы к совместному сотрудничеству (в идеале — им нравится работать вместе).

Во-вторых, желательно наличие независимых рабочих модулей, свободных от избытка информации.

В-третьих, стиль управления удаленными работниками должен быть ясным и четким, способствующим формированию открытой атмосферы в команде, готовности к обсуждению проблемных вопросов, предметной детализации и генерированию идей.

В-четвертых, дистанционный труд должен быть обеспечен современными технологиями коммуникации, координации, обмена информацией, поддерживаемыми мощной инфраструктурой (как в сетевом, так и в вычислительном отношении).

### Заключение

Трансформация характера трудовых отношений в пользу удаленного труда неизбежна, вследствие чего необходимо продолжать разрабатывать нормативно-правовую базу, регулиующую дистанционную форму труда и самозанятость, предлагать эффективные технологии удаленной работы и изучать эффективный опыт организации труда распределенных коллективов.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Емельянова О. Я. Формирование новой экономической модели на основе свободной занятости — gig-экономики / О. Я. Емельянова, В. С. Самсонов, И. В. Шершень // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление : матер. междунар. науч. конф. — Воронеж : ВГУ, 2019. — С. 79—85.

2. Емельянова О. Я. Черты профессионального профиля российского фрилан-

сера / О. Я. Емельянова, М. А. Кравец, И. В. Шершень // Современные проблемы экономики и менеджмента : сб. междунар. науч.-практ. конф. — Воронеж : ВГУ, 2019. — С. 96—100.

3. Исследование роли образовательных организаций в формировании креативного пространства территории (на примере Воронежской области) : монография / под ред. И. В. Шершень. — Воронеж : ВГПУ, 2015. — 246 с.

4. *Конобевцев Ф. Д.* Удаленная работа: технологии и опыт организации / Ф. Д. Конобевцев, Н. И. Лаас, Е. В. Гурова, И. А. Романова // Вестник университета. — 2019. — № 7. — С. 9—17.

5. *Матвеева Н. С.* Перспективы развития фриланса в условиях современной России / Н. С. Матвеева, М. А. Черкасова // Актуальные вопросы управления. Вестник университета. — 2019. — № 7. — С. 18—25.

6. Официальный сайт системы дистанционного обучения Воронежского филиала РАНХиГС. Дистанционные электронные курсы в рамках федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс]. — URL: <https://sdo.govvrn.ru/> (Дата обращения: 27.11.2020).

7. *Юдин А. В.* Стратегия управления дистанционной формой занятости / А. В. Юдин // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». — 2012. — № 4. — С. 121—125.

8. *Greenhaus J. H.* When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment / J. H. Greenhaus, G. N. Powell // *Academy of Management Review*. — 2006. — № 31. — P. 72—92.

9. *Kugelmass J.* Telecommuting: A Manager's Guide to Flexible Work Arrangements / J. Kugelmass. — New York : Jossey-Bass, 2005. — P. 235.

10. *Olson J.* How to make distance work [Электронный ресурс] / J. Olson, G. Olson — URL: <http://interactions.acm.org/archive/view/march-april-2014/> (Дата обращения: 27.11.2020).

## LITERATURE

1. *Emelyanova O. Ya.* Formation of a new economic model based on free employment — gig-

economy / O. Ya. Emelyanova, V. S. Samsonov, I. V. Shershen // Innovative dominants of the social and labor sphere: economics and management : mater. International. scientific. conf. — Voronezh : Voronezh State University, 2019. — S. 79—85.

2. *Emelyanova O. Ya.* Features of the professional profile of a Russian freelancer / O. Ya. Emelyanova, M. A. Kravets, I. V. Shershen // Modern problems of economics and management : collection of works. int. scientific-practical conf. — Voronezh : Voronezh State University, 2019. — Pp. 96—100.

3. Study of the role of educational organizations in the formation of the creative space of the territory (on the example of the Voronezh region): monograph / ed. I. V. Shershen. — Voronezh : VSPU, 2015. — 246 p.

4. *Konobevtsev F. D.* Remote work: technologies and experience of the organization / F. D. Konobevtsev, N. I. Laas, E. V. Gurov, I. A. Romanova // *Bulletin of the University*. — 2019. — No. 7. — S. 9—17.

5. *Matveeva N. S.* Prospects for the development of freelancing in the conditions of modern Russia / N. S. Matveeva, M. A. Cherkasova // Topical issues of management. University Bulletin. — 2019. — No. 7. — P. 18—25.

6. Official site of the distance learning system of the Voronezh branch of the RANEPa. Distance electronic courses within the framework of the federal project «Personnel for the Digital Economy» of the National Program «Digital Economy of the Russian Federation» [Electronic resource]. — URL: <https://sdo.govvrn.ru/> (Date of access: 27.11.2020).

7. *Yudin A. V.* Management strategy for remote employment / A. V. Yudin // *Bulletin of Omsk University. Series «Economics»*. — 2012. — No. 4. — P. 121—125.

8. *Greenhaus J. H.* When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment / J. H. Greenhaus, G. N. Powell // *Academy of Management Review*. — 2006. — No. 31. — P. 72—92.

9. *Kugelmass J.* Telecommuting: A Manager's Guide to Flexible Work Arrangements / J. Kugelmass. — New York : Jossey-Bass, 2005. — P. 235.

10. *Olson J.* How to make distance work [Electronic resource] / J. Olson, G. Olson. — URL: <http://interactions.acm.org/archive/view/march-april-2014/> (Date accessed: 11/27/2020).