

## АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКОВ К УСЛОВИЯМ ТРУДА В УДАЛЕННЫХ КОМАНДАХ В ЧАСТНОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ<sup>1</sup>

Коды JEL: E 27, J 22, J 81

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

E-mail: inga\_shershen@mail.ru

SPIN- код:

**Самсонов В. С.**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры математики и информационных технологий в управлении, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Воронежский филиал), г. Воронеж, Россия

E-mail: vs1311@mail.ru

SPIN- код:

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

E-mail: olga-emel@rambler.ru

SPIN- код:

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

E-mail: share\_kra@mail.ru

SPIN- код:

Поступила в редакцию 30.11.2021. Принята к публикации 03.12.2021

### Аннотация

В статье рассмотрен опыт адаптации дистанционных работников к условиям труда в удаленных командах. Приведены результаты внедрения модели адаптации удаленных работников, занятых в организациях частного бизнеса. Отмечены позитивные результаты применения индивидуальной образовательной траектории работника, практики обучения цифровым компетенциям и методам работы он-лайн. Разработанная программа адаптации включает мероприятия, направленные на командообразование, формирование культуры дистанционной работы, мотивацию и самоорганизацию членов виртуальных команд.

Ключевые слова: дистанционная деятельность, адаптация, фриланс, рынок труда, удаленная работа, удаленная команда, трудовые отношения.

UDK 331.5

## ADAPTATION OF EMPLOYEES TO WORKING CONDITIONS IN REMOTE TEAMS IN THE PRIVATE SECTOR OF THE ECONOMY

**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 (Voronezh branch), Voronezh, Russia

E-mail: inga\_shershen@mail.ru

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научно-исследовательского проекта РФФИ № 19-010-00392

**Samsonov V. S.**, candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Mathematics and information technologies in management, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (Voronezh branch), Voronezh, Russia

E-mail: [svs1311@mail.ru](mailto:svs1311@mail.ru)

SPIN code:

**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)

**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)

#### Abstract

The article discusses the experience of adapting remote workers to working conditions in remote teams. The results of the implementation of the adaptation model of remote workers employed in private business organizations are presented. The positive results of the application of the individual educational trajectory of the employee, the practice of teaching digital competencies and working methods online are noted. The developed adaptation program includes activities aimed at team building, the formation of a culture of remote work, motivation and self-organization of members of virtual teams.

Keywords: remote activity, adaptation, freelancing, labor market, remote work, remote team, labor relations.

DOI: 10.22394/1997-4469-2021-55-4-122-127

#### Введение

Формат удаленной работы стремительно наращивал популярность в мировой практике еще до пандемии, что особенно наглядно отражено в аналитике статистических данных по динамике количества фрилансеров и теле-работников (дистанционных работников) в зарубежных странах с развитой экономикой. По данным агентства Buffer на 2019 год, 99 % работников выразили желание трудиться дистанционно, и 91 % работодателей поддерживали эту идею [7]. Отечественной экономике исследователи тоже прочили рост интереса к удаленному деловому взаимодействию, хотя и менее интенсивными темпами. Кадровый холдинг Ансор вычислил, что в 2019 г. 34 % российских компаний практиковали удаленную форму занятости (включая минимально использующих такой формат, где дистанционно занято до 10 % сотрудников) [1]. Пандемия обусловила тотальный принудительный переход на «удаленку» не зависимо от того, насколько психологически и организационно-технически были готовы к такому повороту событий и работники, и работодатели. Вопрос оценки преимуществ и недостатков дистанционного труда стал особо дискуссионным в современных научных исследованиях. На современном этапе отсутствуют фундаментальные методологические разработки в области дистанционного менеджмента. В научных публикациях актуализируются проблемы подбора,

адаптации и мотивации удаленных работников, командообразования распределенного коллектива, руководства виртуальной командой, объективной оценки эффективности деятельности и карьерного роста дистанционных работников. Однако, конкретные предложения и мероприятия по решению данных проблем сформированы в общих чертах, весьма обобщенно.

#### Внедрение модели адаптации работников к дистанционным условиям труда

Комплексное исследование процесса адаптации удаленных работников предполагает создание модели адаптации, включающей разработки комплекса мероприятий и организационно-технического сопровождения процесса адаптации членов виртуальных команд к особенностям дистанционной трудовой деятельности, а также последующую апробацию и внедрение модели в организациях, руководство которых заинтересовано в предоставлении исследовательской площадки для анализа эффективности адаптации к удаленной работе.

Модель адаптации удаленных работников включает три уровня: индивидуальный, уровень сопровождения образовательными учреждениями и непосредственно внутриорганизационный [6].

На индивидуальном уровне работник самостоятельно оценивает свои профессиональные компетенции и потенциальные возможности.

Таким образом, выстраивается индивидуальная образовательная траектория, ориентированная на устранение «пробелов» в необходимых знаниях, умениях, навыках, а также очерчиваются новые горизонты профессионального совершенствования. Актуальность самоанализа работника не исчерпывается базовым уровнем адаптации. Появление новых технологий, динамика потребностей общества и высокая степень неопределенности перспектив во многих сферах экономики бросают серьезные вызовы современному бизнесу, заставляя его наращивать инновационную активность, стараться «идти в ногу со временем», экспериментируя и изменяя отлаженные бизнес-процессы на новые. Поэтому работники, желающие преуспевать и быть востребованными на рынке труда обязаны постоянно учиться, овладевая новыми цифровыми инструментами коммуникаций, подходами к работе с данными, узнавая новшества в профессиональной нише и т. п.

Второй уровень модели включает сопровождение процесса адаптации работников образовательными организациями: обучение по программам дополнительного профессионального образования, циклы вебинаров, мастер-классы, публичные лектории.

Третий уровень модели представляет собой комплекс действий организации, направленных на организационно-техническое сопровождение процесса адаптации удаленных работников. В рамках данного комплекса разрабатываются программы адаптации, реализуется механизм наставничества, налаживаются удаленные коммуникационные процессы и производится командообразование виртуальных работников.

В рамках внедрения модели адаптации работников к условиям дистанционного труда целесообразным представляется сравнительный анализ состояния проблемы до внедрения модели и после на основе объективных критериев — экономических показателей деятельности организации, и анализа результатов адаптации согласно самооценке работников и опросу руководителей/работодателей. К сожалению, колебания рынка и периодическое введение санитарно-эпидемиологических ограничений не позволяют сформировать какие-либо выводы о роли адаптации работников в росте/спаде деловой активности исследуемых организаций, выражаемой в изменении финансовых показателей. Можно отметить косвенные характеристики динамики производительности труда, исходя из наблюдений руководителей и самих работников.

Исследование проходило на базе семи структур частного бизнеса Воронежской области: две организации, занимающиеся издательской деятельностью и полиграфией, агентство рекламы и декора, изостудия для детей школьного

возраста, частный музей, комиссионный магазин брендовой одежды и магазин итальянской одежды и аксессуаров. В регионе в 2020—2021 гг. наблюдается напряженная обстановка с введением/снятием и возвращением ограничений для различных сфер экономики, обусловленная периодическими всплесками заболеваемости населения ковидом. Указанные организации ранее практиковали традиционную форму занятости, в офисе, однако, угроза заболеваемости вынудила руководство изменить условия работы и предложить сотрудникам работать из дома. Безусловно, отдельные процессы, требующие применения специального оборудования, осуществляются в офисе, но регламента времени пребывания там нет. В каждой организации при переходе на дистанционный формат работы были сформированы удаленные команды. Общее количество удаленных работников, опрошенных в процессе исследования адаптации составило 69 человек. Также были проведены интервью с менеджерами команд (начальниками отделов) и руководителями организаций (они же являются собственниками бизнеса) на предмет их оценки качества адаптации сотрудников и удовлетворенности дистанционным трудом.

Многочисленные зарубежные и отечественные исследования показывают, что возрастной ценз играет значительную роль в процессе адаптации к новым условиям труда, особенно включающим цифровизацию деловых процессов [2]. Поэтому наша выборка была ранжирована в соответствии с теорией поколений (рис. 1).

Самыми малочисленными оказались поколения ВВ — «Бэби-бумеров» (рожденных в 1944—1963 гг.) и Z — рожденные в 2002 г. и моложе. Поколения X — «Дети с ключом на шее» и Y — «Миллениалы» в настоящее время составляют основную массу рабочей силы, и в данной выборке распределены почти поровну.

Все 100 % опрошенных работников имеют высшее образование (качественные характеристики образовательных организаций, выдавших дипломы, правда, различаются), но более 70 % сотрудников работают не по профилю своей основной подготовки (специальности).

С целью выяснения профессиональной готовности к работе в виртуальном режиме, работники были опрошены на предмет самооценки владения цифровыми компетенциями, необходимыми для организации работы виртуальных команд (платформами для собраний Zoom и Teams, облачными технологиями, менеджерами задач и т. п.), а также продолжения деятельности в он-лайн режиме (навыками активного позиционирования бренда в социальных сетях, выходу на прежде игнорировавшиеся площадки типа TikTok, реализацию он-лайн услуг). Получены следующие результаты (рис. 2).

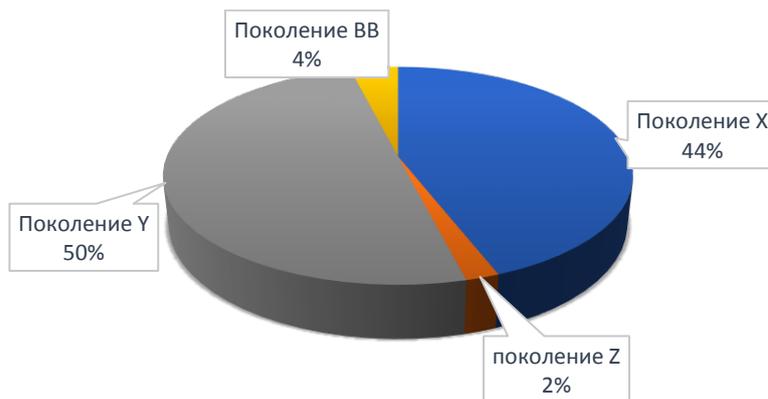


Рис. 1. Распределение членов удаленных команд по возрастным группам (поколениям)

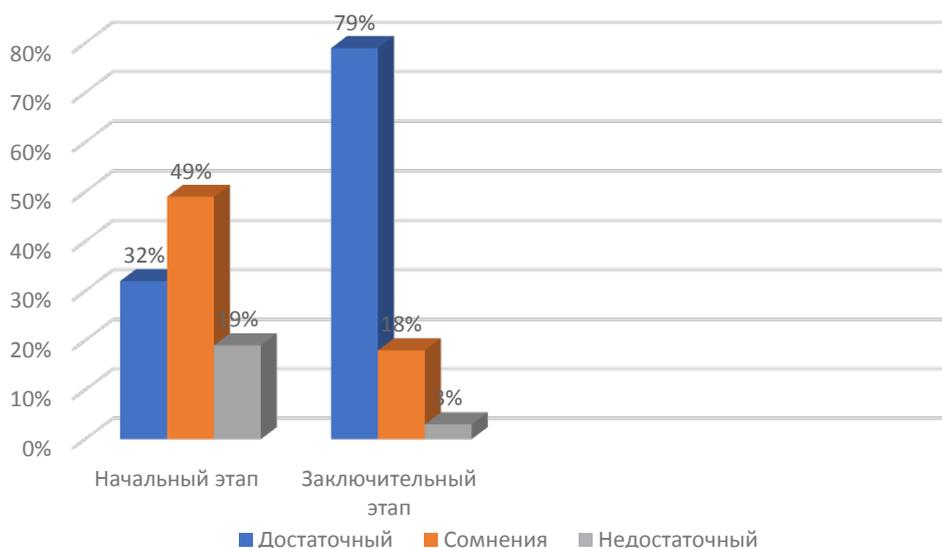


Рис. 2. Оценка работниками уровня своих цифровых компетенций на этапе начала удаленной работы и по итогам исследования

Кроме анализа самооценки цифровой компетентности, были выяснены ожидания персонала от дистанционной работы, степень удовлетворенности сменой режима «на первых порах», спектр сложностей адаптации. На начальном этапе лишь 22 респондентов отметили достаточность цифровых компетенций. Это было предсказуемо, поскольку пришлось внедрять новые платформы. Следует заметить, что в ответах на данный вопрос существенное значение имел возраст. Представители поколений BB и X более настороженно и обстоятельно относятся к цифровизации процессов, чем молодые люди, если это не их профессиональная сфера. Выявив компетентностные «слепые пятна», сотрудникам было предложено бесплатное обучение (бесплатные вебинары от Министерства культуры, электронные курсы по федеральному проекту «Кадры для цифровой экономики» Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» от Воронежского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ или

оплаченные работодателями профильные интернет-курсы SMM и т. п.). Каждый сотрудник получил импульс для собственного профессионального развития и преодоления психологических барьеров от перехода на дистант.

В организациях для работников удаленных команд были разработаны программы адаптации [3]. Данные программы включили формализованные организационно-технические, предельно упорядоченные регламенты и условия труда. Установление жестких временных рамок и порядка обращений в коммуникационной сети, алгоритма действий в случае сбоя интернета в домашнем офисе позволяет нивелировать главную проблему удаленной работы — переработку. К сожалению, почти все сотрудники на начальном этапе перехода на удаленный режим отметили стирание границ между рабочими и домашними делами, фактическую готовность к работе 24/7, раздражение домочадцами, отвлекающими своими проблемами, и ведение малоподвижного образа жизни перед компьютером, даже переядание.

Важное значение имеет оборудование рабочего места в «домашнем офисе», предоставление работодателем необходимого оснащения, например, в случае отсутствия у работника личного ноутбука или компьютера, поскольку на домашнюю технику могут претендовать члены семьи, тоже занятые удаленно.

Сформированный график периодических очных встреч в рабочем офисе, разработанные процедуры контроля и координации существенно оптимизируют рабочие процессы, и удаленные работники, поняв и отработав механизмы и регламенты процессов, принципы группового общения в мессенджерах уже с энтузиазмом относятся к идее удаленной работы, высвобождая время, затрачиваемое на дорогу в офис и домой, длительные светские разговоры с клиентами при деловых встречах и т. п.

Руководство организаций, которые ранее работали исключительно офф-лайн, отметило, что переход на он-лайн продажи, внедрение новых элементов SMM (таргетированной рекламы, воронок продаж, взаимодействия с блоге-

рами, интенсификации обновления страниц в Инстаграм и т. п.) открыло для них новые географические пространства, заказы стали поступать из удаленных территорий России и ближнего зарубежья. Таким образом, бизнес даже приобрел новое направление развития.

В интервью с руководителями организаций можно выделить положительные отзывы о производительности труда удаленных работников. Если рассчитывать динамику производительности труда как отношение изменения рабочей нагрузки к изменению затрат рабочего времени, то будет очевидно, что виртуальные команды трудятся более эффективно. К сожалению, для современных реалий характерно сокращение масштабов заказов, работ в ряде сфер, и наши исследуемые организации оказались в уязвимом положении.

Как продемонстрировали результаты опроса (рисунок 3) по итогам внедрения модели профессиональной адаптации удаленных работников, цикл мероприятий по формированию командного духа и разработке ясных схем коммуникаций возымел успех.

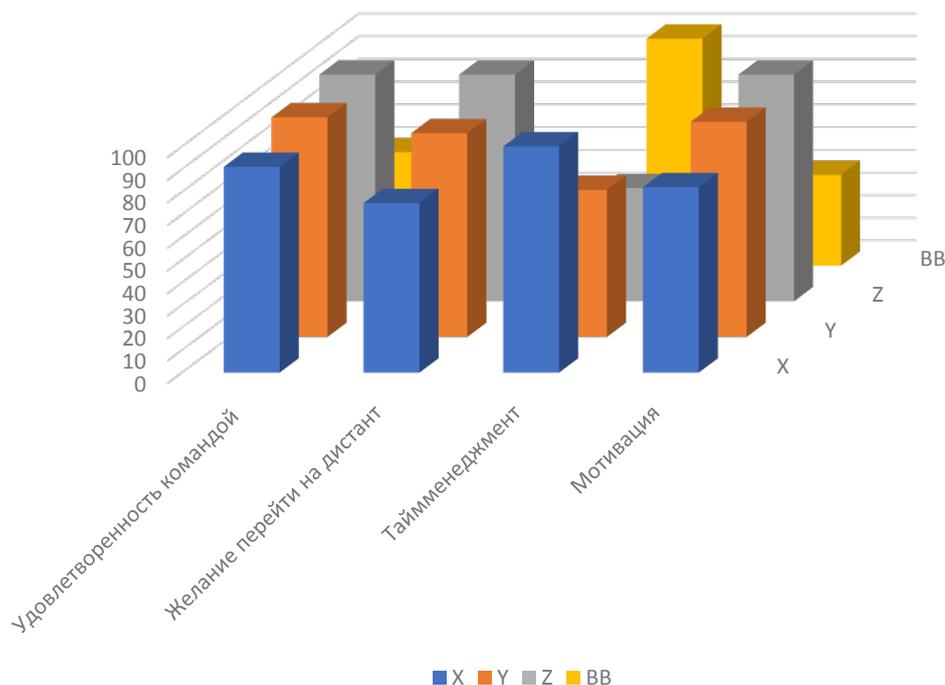


Рис. 3. Показатели адаптации удаленных работников

У работников всех поколений отмечен очень высокий уровень удовлетворенности работой в команде. Практически все опрошенные выразили желание в дальнейшем остаться в формате удаленного взаимодействия или перейти на формат «гибридного офиса». За исследуемый период укрепились дружеские связи между членами команды (на работе иногда присутствовало «вынужденное» общение, конфликты настроений). Старший по возрасту персонал позитивно

откликнулся на введение тайминга, установление временных рамок. Молодежь не так принципиально воспринимает необходимость соблюдения режимов рабочего/личного времени. Мотивирующими факторами послужили предоставление гибкости и самостоятельности выполнения работы, что сразу перевело часть задач в категорию творческих, разделение ответственности между членами команды, доброжелательная командная работа над общей це-

лю, обратная связь от руководителя. В целом, тщательно организованные удаленные процессы, учитывающие круг потенциальных сложностей адаптации и превосходящие их с помощью превентивных мероприятий, вызывают у работников энтузиазм и готовность увеличивать производительность труда, а также позитивно оценивать свою трудовую деятельность.

### Заключение

Адаптация работников в условиях деятельности в виртуальной команде будет проходить успешно, если осуществить предварительную подготовку: выявить уровни профессиональных компетенций сотрудников в контексте цифрового взаимодействия и освоения новых технологий, предоставить образовательную и техническую поддержку, составить план и схемы коммуникаций, сформулировать основные положения культуры дистанционной работы (временные рамки, требования к скорости взаимодействия и т. п.). Обязательно выделить время для личных встреч и спринтов членов команд, периодически проводить встречи с руководством. В плане мотивации — избегать «эффекта невидимки» виртуального сотрудника, поощрять неформальное общение в команде, ставить интересные творческие задачи, взывать к соревновательному командному духу и занятию компанией новых позиций в своей бизнес-нише, ориентировать сотрудников на профессиональное развитие и совершенствование, поиск новых оптимальных подходов к решению привычных задач.

### Информация о конфликте интересов

*Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи.*

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

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 фрилансера / 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. Емельянова О. Я. Прикладные аспекты механизма профессиональной адаптации удаленных работников / О. Я. Емельянова,

В. С. Самсонов, И. В. Шершень, М. А. Кравец // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2020. — № 12-2. — С. 295—299.

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

5. Макаrenchенко М. А. Особенности трансформации классического командообразования в виртуальное в условиях цифровизации / М. А. Макаrenchенко, О. Н. Павлова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. — 2018. — № 4. — С. 39—53.

6. Шершень И. В. Моделирование процесса адаптации работников в условиях свободной занятости и удаленной формы деятельности / И. В. Шершень, В. С. Самсонов, О. Я. Емельянова, М. А. Кравец // Регион: системы, экономика, управление. — 2020. — № 4. — С. 177—184.

7. State Of Remote Work // Buffer. 2019 Report. — URL: <https://buffer.com/state-of-remote-work-2019>

### LIST OF 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 the 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. Emelyanova O. Ya. Applied aspects of the mechanism of professional adaptation of remote workers / O. Ya. Emelyanova, V. S. Samsonov, I. V. Shershen, M. A. Kravets // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. — 2020. — No. 12-2. — S. 295—299.
4. 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 : VGPU, 2015. — 246 p.
5. Makarchenko M. A. Peculiarities of transformation of classical command education into virtual in the conditions of digitalization / M. A. Makarchenko, O. N. Pavlova // Scientific and technical statements of SPbSPU. — 2018. — № 4. — S. 39—53.
6. Shershen I. V. Modeling of the adaptation process of workers in conditions of free employment and remote forms of activity / I. V. Shershen, V. S. Samsonov, O. Ya. Emelyanova, M. A. Kravets // Region: systems, economics, management. — 2020. — № 4. — S. 177—184.
7. State Of Remote Work // Buffer. 2019 Report. — URL: <https://buffer.com/state-of-remote-work-2019>