

УДК 331.5

***О. Я. Емельянова***

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный педагогический университет»,  
Воронеж, e-mail: olga-emel@rambler.ru

***В. С. Самсонов***

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации», Воронежский филиал, Воронеж,  
e-mail: svsl311@mail.ru

***И. В. Шершень***

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации», Воронежский филиал, Воронеж,  
e-mail: inga\_shershen@mail.ru

***М. А. Кравец***

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет», Воронеж,  
e-mail: share\_kra@mail.ru

## **ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ МЕХАНИЗМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ УДАЛЕННЫХ РАБОТНИКОВ**

**Ключевые слова:** управление профессиональной адаптацией, сопровождение адаптации к профессиональной деятельности, дистанционный труд, удаленные работники, фрилансер, удаленная команда.

В статье рассматривается актуальный в современной трудовой политике вопрос адаптации дистанционных работников к условиям профессиональной деятельности. Внедрение формы дистанционных трудовых отношений представляет значительный социально-экономический интерес для государства и отвечает коммерческим интересам работодателей. Обозначен круг проблем, препятствующих адаптации и выступающих пусковым механизмом для эскалации личностных психологических проблем: симбиоз деловых и домашних обязанностей в хом-офисе, сложности с организацией коммуникаций и т. п. Рассмотрен механизм профессиональной адаптации удаленных работников, в том числе выявлены внутренние и внешние «рычаги» воздействия на процесс адаптации дистанционного работника. Особое внимание акцентировано на институтах (образовательных организациях, государственных органах поддержки уязвимых категорий населения и служб занятости, НКО и организаций сферы бизнеса), способных в организационно-методическом плане сопровождать и оптимизировать механизм адаптации удаленных работников.

***О. Ya. Emelyanova***

Voronezh State Pedagogical University, Voronezh, e-mail: olga-emel@rambler.ru

***V. S. Samsonov***

Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President  
of the Russian Federation, Voronezh, e-mail: svsl311@mail.ru

***I. V. Shershen***

Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President  
of the Russian Federation, Voronezh, e-mail: inga\_sherhsen@mail.ru

***M. A. Kravetz***

Voronezh State University, Voronezh, e-mail: share\_kra@mail.ru

## **APPLIED ASPECTS OF THE MECHANISM OF PROFESSIONAL ADAPTATION OF REMOTE WORKERS**

**Keywords:** management of professional adaptation, support for adaptation to professional activity, remote work, remote workers, freelancer, remote team.

The article discusses the issue of adaptation of teleworkers to the conditions of professional activity, which is relevant in modern labor policy. The introduction of the form of distance labor relations is of significant social and economic interest for the state and meets the commercial interests of employers. A range

of problems that hinder adaptation and act as a trigger for the escalation of personal psychological problems are outlined: a symbiosis of business and household responsibilities in a home office, difficulties with organizing communications, etc. The mechanism of professional adaptation of remote workers is considered, including internal and external "levers" influence on the adaptation process of a remote worker. Particular attention is focused on institutions (educational organizations, government agencies to support vulnerable categories of the population and employment services, NGOs and organizations in the business sector) that are capable of organizational and methodological support and optimization of the adaptation mechanism for remote workers.

### Введение

Современные условия мировой экономики диктуют новые требования рынку труда, вследствие чего подвергаются переоценке корпоративные ценности, трансформируются формы трудовых отношений и занятости, создаются новые экономические модели, адекватные изменившимся условиям нового глобального рынка.

Внедрение формы дистанционных трудовых отношений представляет значительный социально-экономический интерес для государства и отвечает коммерческим интересам работодателей, поскольку позволяет решить проблемы дефицита рабочих мест в сельских районах, транспортной недоступности дальних регионов, а также транспортного коллапса мегаполисов; необходимости тратить средства на содержание офисов и социальное обеспечение условий труда.

Дистанционные работники, на первый взгляд, тоже остаются в выигрыше: они обретают территориальную независимость, самостоятельность в контроле времени и интенсивности труда.

#### Комплекс проблем в адаптации работников к условиям дистанционной формы деятельности

Социально-экономические и социально-психологические исследования демонстрируют наличие серьезных проблем в адаптации работников к условиям дистанционной формы деятельности [3,4,7,8]. В числе наиболее распространенных проблем можно выделить:

1) Симбиоз деловых и личных обязанностей, особенно актуальный для ситуации работы в хоум-офисе. Данная проблема отягощается характерным снижением эффективности от выполнения рабочих задач и одновременно некачественным выполнением домашних дел.

2) «Плен в коммуникационной паутине». Современные работодатели, участвуя в дистанционном взаимодействии и задавая ему

этические нормы, зачастую провоцируют общение в личное время удаленных сотрудников: праздничные и выходные дни, вечерние часы. Коммуникационные каналы могут быть избыточны, запутаны, неэффективно налажены и занимать не нормированное время. Дистанционным сотрудникам довольно затруднительно, собравшись командой, внести рациональные предложения и изменить ситуацию, подобно офисной практике личного общения, т.к. они могут быть не знакомы друг с другом и иметь коммуникационные барьеры во взаимодействии.

3) Осознание, что практикуя удаленную форму трудовых отношений, вероятность карьерного роста невелика. Социальное признание и дружбу в распределенном коллективе получить также довольно сложно.

4) Обретение репутации «неделового» человека. К дистанционным работникам без рабочего места в офисе очень несерьезное отношение в российском обществе: по данным исследования Л. Саргун [4] ближний круг общения воспринимает филансеров и дистанционных сотрудников безответственными, перебивающимися случайными заработками, легкомысленными искателями «легких денег».

5) Обязанность самостоятельно отслеживать уровень своего профессионального роста и развития компетенций (вне коллектива затруднено профессиональное сравнение, нет информационной и моральной поддержки «коллективного разума»).

Перечисленные проблемы, пусть даже актуализированные у конкретных сотрудников лишь отчасти, являются пусковым механизмом для психологических проблем: возникновения тревожности, чрезмерного стремления демонстрировать полезность и деловую активность, ощущения цейтнота или потери контроля над ситуацией и т.п.

На наш взгляд, необходим комплексный подход к разработке механизма профессиональной адаптации работников удаленного труда.

**Механизм профессиональной адаптации удаленного работника**

Предварительно нами было проведено исследование прикладных аспектов профессиональной адаптации на выборке 112 дистанционных работников [9]. Анализ результатов позволил ранжировать дистанционных работников на группы согласно их «профилю», обобщающему такие критерии, как уровень образования, профессия, уровень ожиданий от жизни (притязаний), величина дохода.

В процессе теоретического исследования были выявлены внутренние и внешние «рычаги» воздействия на процесс адаптации дистанционного работника. Следует отметить, что в рамках группы однотипных «профилей» адаптационные процессы ра-

ботников схожи, в различных группах адаптационные процессы обладают выраженными особенностями (рисунок).

Под внутренними «рычагами» воздействия мы подразумеваем ресурсы самого индивида, которыми он обладает, может актуализировать, сформировать или развить для совершенствования адаптационного процесса. Наиболее мощным внутренним «рычагом» можно назвать самомотивацию к удаленной работе, стремление стать «вольным художником», позиционирование своего режима работы как естественного, само собой разумеющегося. Мотивация может выступать и извне, являясь внешним сильным рычагом, когда обстоятельства, например, уход за тяжело больным родственником, вынуждают предпочесть форму удаленной работы.



*Механизм профессиональной адаптации дистанционного работника*

Наличие выраженной мотивации существенно облегчает адаптационный процесс, поскольку работник, не рефлексирует о правильности своего выбора, а концентрирует усилия на поиске новых подходов к оптимизации деятельности, совершенствуя условия работы и профессионально развиваясь.

Приоритетным внутренним позитивным «рычагом» воздействия на процесс адаптации к трудовой деятельности в удаленной форме является профессиональное совершенствование, достижение профессиональной идентичности. Карьерный рост в условиях дистанционного взаимодействия довольно затруднен, и сложно предсказать развитие карьеры в рамках работы в распределенной команде в одной организации (как правило, для таких коллективов характерна «текучка кадров»). Дистанционные работники зачастую принимаются на выполнение проектных заданий, после завершения которых организация с ними расстается. Работник должен самостоятельно прикладывать усилия по активизации данного «рычага»: повышать квалификацию и стимулировать свой познавательный интерес в профессиональной сфере, поскольку профессиональный рост дает ему самое ценное конкурентное преимущество на растущем фриланс-рынке и в организации с удаленным коллективом. Остальные деловые качества, востребованные в офисной работе и способные иногда оттенить дефицит профессиональных знаний – организационные и коммуникативные навыки, харизма и т.п. уже не так ярки и доминантны в он-лайн режиме, а на первый план выходят именно профессиональные компетенции.

Потенциально ценной интеллектуальной базой, обеспечивающей сопровождение процесса адаптации к удаленным условиям труда работника, на наш взгляд, являются комплексные знания нормативно-правового регулирования дистанционной деятельности, финансовая грамотность и тайм-менеджмент. Овладение знаниями данного спектра и применение их в практической деятельности позволит удаленным сотрудникам избежать большинства обозначаемых ими характерных трудностей и проблем.

Внешние «рычаги» воздействия на процесс адаптации работника к условиям удаленного труда разнообразны и могут различаться по многим параметрам: характеру воздействия, институциональному признаку и т.п. Они могут выступать в качестве мо-

тивирующих факторов как обстоятельства внешней макросреды (политической, социально-экономической, демографической и т.п.) и микросреды (семьи, личной жизни и т.п.). Могут носить спонтанный и запланированный характер.

Внешние «рычаги» воздействия на процесс адаптации работника к условиям удаленного труда с точки зрения институтов представлены: образовательными организациями; государственными органами социальной защиты и занятости населения; некоммерческими общественными организациями, осуществляющими поддержку социально незащищенных слоев населения; коммерческими организациями, активно использующими дистанционный труд и заинтересованными в эффективности работы персонала.

Образовательные организации (организации среднего и высшего профессионального образования) имеют возможности для формирования методического профессионального обеспечения процесса адаптации дистанционных работников. Ситуация пандемии в 2020 году вынудила большинство населения перейти на удаленный режим работы. Некоторые вузы оперативно отреагировали на запрос общества и разработали программы дополнительного профессионального образования, направленные на овладение цифровыми компетенциями для работы он-лайн. Так, Воронежский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы предложил региональному правительству несколько программ для бесплатного обучения населения сетевому администрированию, сетевому маркетингу и т.п. В вузе также реализуется программа финансовой грамотности, что особенно актуально для фрилансеров, поскольку особенность работы «по проектам» или «по заказам» – это нестабильность, в том числе оплаты (по принципу «то пусто, то густо»). Для работ, подверженных сезонным колебаниям, характерны ситуации то избыточности заказов и «жонглирования» заказчиками (что провоцирует конфликтные ситуации, цейтноты и т.п.), то вынужденные простои. Работнику следует уметь распределять поступающие денежные потоки по времени и контролировать расходы, чтобы рационализировать финансовые итоги.

Вузы и колледжи могут оказывать организационно-методическую поддержку студентам, желающим совмещать обучение

с неполной занятостью для достижения финансовой самостоятельности.

Учреждения социальной защиты уязвимых слоев населения и центры занятости также заинтересованы в том, чтобы их контингент смог реализовывать творческие трудовые амбиции. Для людей с ограниченными возможностями здоровья, многодетных матерей и т. п. (данный контингент выделяется в отдельную группу «профилей») трудоустройство в форме дистанционного выполнения работы может являться оптимальным вариантом, требующим для них минимальных адаптационных усилий в сравнении с условиями и графиком офисной работы [2].

Организации сферы бизнеса имеют непосредственное отношение к организации процесса профессиональной адаптации удаленных работников. Практикуя корпоративную этику, основанную на принципах социальной ответственности, работодатели обязаны назначить ответственное лицо в организации, которое будет заниматься разработкой стратегии управления удаленных команд, в том числе профессиональной адаптацией членов команды. Адаптационные программы должны включать

обязательные личные встречи, тренинговые занятия, посвященные налаживанию коммуникационных каналов, эффективному взаимодействию, распределению по ролям – командообразованию.

### Заключение

Одновременное задействование внутренних и внешних «рычагов» будет способствовать созданию синергетического эффекта, усиливая естественные адаптационные процессы и позволяя заблаговременно разработать и принять превентивные меры по стабилизации системы удаленной работы для работника и организации. Однако механизм профессиональной адаптации удаленных работников будет эффективным только при отсутствии сил сопротивления со стороны данных «рычагов»: если давление на личность работника будет полярно противоположным (собственная демотивация, открытый агрессивно-критический настрой семьи в хоум-офисе, конфликты в удаленной команде, коммуникативная атака в режиме нон-стоп от руководства и т.п.), то дезадаптационные процессы и их последствия будут неизбежны.

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

### Библиографический список

1. Гебриаль В.Н. Социальные аспекты феномена дистанционной работы как нового вида трудовых отношений // Государственное управление. Электронный вестник. 2008. № 17. С. 110.
2. Емельянова О.Я., Кравец М.А., Шершень И.В. Черты профессионального профиля российского фрилансера // Современные проблемы экономики и менеджмента: сб. междунар. науч.-практ. конф. Воронеж: ВГУ, 2019. С. 96-100.
3. Емельянова О.Я., Самсонов В.С., Шершень И.В. Дистанционная деятельность как актуальная форма занятости работников на мировом рынке труда // Регион: системы, экономика, управление. 2019. №2. С. 35-41.
4. Саргун Л. Самоидентификация российских фрилансеров. Результаты опроса. [Электронный ресурс]. URL: [https://virtualexs.ru/cgi-bin/exsurveys/research.cgi?ac=1354&mode=query&query=opinion&r1=\\_q2](https://virtualexs.ru/cgi-bin/exsurveys/research.cgi?ac=1354&mode=query&query=opinion&r1=_q2) (дата обращения: 10.12.2020).
5. Трудовой кодекс РФ, часть 4, раздел XII в доп. Федерального закона от 5 апреля 2013 г. № 60-ФЗ. Глава 49.1. [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/12125268/6ce8c73767b2c990f5efabb9184c339/> (дата обращения: 10.12.2020).
6. Холодова Е.И. Фриланс и его значение для современного рынка труда // Вестник Томского гос. ун-та. Экономика. 2013. № 3. С. 95-100.
7. Хусяинов Т.М. Идентичность самозанятых работников // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2017. № 1 (45). С. 127-131.
8. Юдин А.В. Стратегия управления дистанционной формой занятости // Вестник Омского университета. 2014. № 4. С. 121-125.
9. Emel'yanova O.Ya., Samsonov V.S., Shershen' I.V. Analysis of the professional adaptation of employees employed under the conditions of a distanced workforce // Journal of critical reviews. 2019. Vol. 6(3). P. 38-42.