

ПРАКТИКИ УДАЛЕННОЙ АДАПТАЦИИ В ВОСПРИЯТИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ

В. И. КАБАЛИНА, В. Г. СТЕПАНЕНКО

*Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», Россия*

В условиях активного распространения дистанционного режима работы адаптация новых сотрудников стала серьезным вызовом для компаний. В статье осуществляются выявление, классификация и определение степени распространенности практик удаленной адаптации новых сотрудников на российском рынке, а также изучаются взаимосвязи между оценкой позитивности опыта участия в данных практиках и результативностью адаптации сквозь призму восприятия сотрудников. Эмпирическое исследование реализовывалось в два этапа с применением качественных и количественных методов. По итогам интервью установлены и классифицированы 44 практики удаленной адаптации, а также определены наиболее часто используемые из них. Результаты опроса показали наличие значимой положительной взаимосвязи между интегральной оценкой позитивности опыта участия в адаптационных практиках и каждой из трех шкал субъективной оценки новичками результативности адаптации: удовлетворенностью, лояльностью и производительностью. Кроме того, обнаружена значимая связь изучаемых конструктов с организационной социализацией, выступающей частичным медиатором корреляции между практиками удаленной адаптации и результатами адаптации.

Ключевые слова: новые сотрудники, практики удаленной адаптации, организационная социализация, эффективность адаптации.

JEL: M12, M14, Y80.

Современные компании инвестируют большие объемы средств и усилий в процесс привлечения и найма лучших сотрудников. Это вызывает необходимость создания эффективных адаптационных программ, ко-

торые позволили бы подготовить сотрудников к трудовой деятельности и оперативно вывести их на максимальный уровень производительности [Becker, Bish, 2021]. Исследования показывают, что представители

Адрес организации: Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», ул. Шаболовка, д. 26–28, Москва, 119049, Россия.

© В. И. Кабалина, В. Г. Степаненко

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2021.304>

так называемого поколения Z чаще всего покидают организацию в течение первых трех месяцев после трудоустройства [Ellis et al., 2017]. Кроме того, согласно данным опроса, проведенного под руководством известного эксперта в области управления персоналом Дж. Берсина, 79% бизнес-лидеров рассматривают адаптацию как один из наиболее срочных и важных приоритетов функции управления персоналом [Bjerke, 2014]. Учитывая высокую конкурентную среду на современном рынке труда, вопрос о том, как выстроить качественную и эффективную систему адаптации, становится все более актуальным.

Несмотря на значительное количество теоретических и эмпирических исследований подходов и практик адаптации и социализации новых сотрудников, остаются малоизученными проблемы в области конкретных практик адаптации, используемых компаниями [Klein, Polin, 2012; Saks, Gruman, 2012; Klein, Polin, Sutton, 2015; Meyer, Bartels, 2017]. При этом удаленная адаптация выступает новым вызовом для современных организаций, так как ранее подобные практики реализовывались крайне редко и лишь для отдельных должностей и сфер деятельности. Распространение дистанционного режима работы ставит данный вопрос еще более остро, потому что практики, которые в очном формате являются эффективными, в удаленном варианте могут быть сложно реализуемыми. Поэтому у работодателей возникает необходимость разработки новых инструментов адаптации сотрудников. Не все современные организации оценивают эффективность адаптации, многие компании сталкиваются со сложностями, в том числе при определении метрик, которые могут служить индикаторами эффективной адаптации. Такие организации нередко продолжают реализовывать исторически устоявшиеся практики адаптации, не понимая, действительно ли они помогают сотрудникам лучше адаптироваться.

При оценке результативности практик адаптации важно обратить внимание на их

положительный эффект не только для организации, но и для самого работника. Как показывают современные исследования, качественно организованные программы адаптации помогают новым сотрудникам снизить тревожность и неопределенность, формируя у них четкое представление о профессиональной роли в компании [Schroth, 2019], что является медиатором положительных организационных результатов от программ онбординга (“onboarding” — понятие, распространенное в англоязычной литературе).

Работа содержит два исследовательских вопроса: могут ли практики удаленной адаптации обеспечивать эффективную организационную социализацию и приводить к эффективной адаптации сотрудников к новому месту работы (основной); какие практики удаленной адаптации используются компаниями в условиях распространения удаленной занятости и гибридного формата работы (дополнительный)?

Цель статьи — выявление и классификация практик удаленной адаптации новых сотрудников компании, а также исследование взаимосвязи между оценкой позитивности опыта участия в практиках удаленной адаптации и результативностью адаптации сквозь призму восприятия сотрудников.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе статьи рассмотрены различные теоретические модели, описывающие краткосрочные и долгосрочные эффекты адаптации. Во втором — приведена методология эмпирического исследования, включающего качественный и количественный этапы. В третьем — обсуждены результаты исследования. В четвертом разделе представлены выводы. В заключении отмечена научная и практическая значимость работы, показаны его ограничения и намечены направления дальнейшего развития исследований.

1. ПРОБЛЕМАТИКА АДАПТАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СОЦИАЛИЗАЦИИ В КОМПАНИЯХ

1.1. Понятия адаптации и организационной социализации

В большинстве исследований основная цель процесса адаптации, или онбординга, обозначается как подготовка сотрудника к успешной трудовой деятельности на новой позиции в скорейшие сроки. Одни авторы определяют адаптацию как набор всех формальных и неформальных практик, программ и политик, внедренных в организации HR-департаментом и используемых линейными руководителями для улучшения «приспосабливания» новых сотрудников и улучшения их опыта [Klein, Polin, 2012]. Другие ведут речь о процессе ознакомления нового сотрудника с должностными обязанностями, организационными целями, ценностями, правилами, распределением ответственности, процедурами представления сотрудника коллегам, а также его социализации в организационной культуре [Doherty, 2013; Watkins, 2013].

Нередко адаптация рассматривается в более широком контексте организационной социализации как процесса, в течение которого сотрудники узнают о новой должности, роли и культуре организации и адаптируются к ним [Fisher, 1986; Van Maanen, Schein, 1979]. Социализация также описывается как процесс обучения, во время которого новые сотрудники приобретают различную информацию и знания, помогающие им адаптироваться к организации и стать ее эффективной частью [Klein, Weaver, 2000].

В ряде исследований понятия адаптации и социализации не разделяются. Например, Т. Бауэр и Б. Эрдоган [Bauer, Erdogan, 2011], давая определение организационной социализации, отождествляют его с адаптацией и трактуют как процесс, при помощи которого новые сотрудники из посторонних людей превращаются в инсайдеров организации. В настоящей работе данные понятия интерпретируются как единый конструкт,

потому что теоретическая модель исследования основывается на модели, разработанной Т. Бауэр и Б. Эрдоганом.

Исследователи разных стран уже в 1990–2000-е гг. активно интересовались влиянием адаптации на организационные результаты. Так, в [Aryee, Chay, Chew, 1996; Allen et al., 2004; Harris, Winskowski, Engdahl, 2007] доказано, что качественно выстроенная адаптация не только позволяет сотруднику лучше подготовиться к работе, но и способствует достижению более высоких уровней производительности, удовлетворенности деятельностью и лояльности организации. Отмечается, что эффективная социализация приводит к более высоким организационным результатам как в операционном, так и в финансовом плане [Saks, Gruman, 2014]. Консалтинговая компания Boston Consulting Group в 2012 г. осуществила исследование, которое показало, что наличие практик формализованной адаптации сотрудников связано с увеличением прибыли в 2,5 раза [Strack et al., 2012].

В настоящее время вопрос эффективности различных практик адаптации изучается как на индивидуальном, так и на организационном уровнях. Например, в [D'Abate, Eddy, Thurston, 2012] сделан вывод о том, что и новый сотрудник, и компания могут получить позитивный эффект от внедрения программ менторинга.

Рассмотрение моделей организационной социализации, детально описанных в настоящей работе, позволяет сформулировать основную гипотезу исследования: *в случае, если практика адаптации позитивно воспринята сотрудником, то наиболее вероятно, что она будет иметь позитивный эффект на организационном уровне и оказывать влияние на уровень производительности, вовлеченности, лояльности сотрудников.*

1.2. Модели адаптации и организационной социализации

Один из основных вопросов при изучении адаптации заключается в выделении этапов

данного процесса. М. Стейн и Л. Кристиансен выделили три главных этапа в процессе адаптации: 1) пребординг; 2) социализация в организации; 3) завершение и обратная связь [Stein, Christiansen, 2010]. А. Мельничук, С. Макушкин и Р. Даниленко [Мельничук, Макушкин, Даниленко, 2012], рассматривая процесс адаптации, приводят сходную структуру, однако разделяют процесс на шесть этапов: 1) предварительный — до выхода сотрудника на работу в компанию; 2) вводный — день выхода сотрудника в компанию; 3) ознакомительный — первая неделя; 4) вхождение в должность; 5) оценочный; 6) заключительный.

При сравнении данных моделей можно обнаружить, что российские ученые не рассматривают структуру адаптации с содержательной позиции администрирования процесса, при этом в зарубежных исследованиях чаще встречается описание содержательных блоков процесса организационной социализации. Так, Т. Бауэр [Bauer, 2015] в своей модели, названной «4С», выделяет следующие уровни:

- юридические и нормативные аспекты (compliance) — изучение политик, внутренних нормативных документов и регламентов;
- пояснение обязанностей и ожиданий от сотрудника (clarification) — определение четких ожиданий от производительности работника в рамках его должности и роли (например, посредством обучения);
- знакомство с культурой (culture) — изучение истории, традиций, ценностей, философии и норм компании;
- интеграция, или «присоединение» (connection), — развитие формальных и неформальных отношений с сотрудниками.

В исследовании А. Мейера и Л. Бартелса [Meyer, Bartels, 2017] показано, что описанные в модели Т. Бауэр уровни действительно важны: новые сотрудники, адаптация которых затрагивала все четыре уровня, продемонстрировали более высокую степень поддержки своей организации, а также вовлеченности и удовлетворенности работой.

Наряду с содержательными аспектами адаптационных программ ранее исследователи также активно интересовались более широкими вопросами общего подхода к их структурированию. Дж. Ван Маанен и Э. Шеин [Van Maanen, Schein, 1979] выделяют шесть основных направлений (дихотомических пар), по которым оценивается тактика организационной социализации:

- 1) коллективная / индивидуальная;
- 2) формальная / неформальная;
- 3) постепенное, последовательное / ситуативное, случайное обучение;
- 4) фиксированная / варьирующаяся;
- 5) с наличием ролевой модели или ментора / дизъюнктивная, без дополнительной помощи коллег;
- 6) с позитивной обратной связью от более опытных коллег / с негативной обратной связью от коллег.

Г. Джонс подробно изучал практики адаптации и пришел к выводу, что все они могут быть расположены на континууме «институционализированная тактика социализации — индивидуализированная тактика». При этом первое направление предполагает наличие структурированного, формализованного подхода с постепенным обучением и т. д., а второе соответствует ситуации, когда сотруднику самостоятельно приходится знакомиться с ценностями, нормами компании в процессе работы на новой позиции [Jones, 1986].

Рассматривать адаптацию в более широком контексте позволяют теоретические модели, описывающие связь процесса адаптации с организационными явлениями. Одна из первых подобных моделей была предложена А. Саксом и Б. Эшфортом в 1997 г. [Saks, Ashforth, 1997]. Она представлена на рис. 1.

В основе данной модели лежат шесть направлений тактики социализации, предложенных в [Van Maanen, Schein, 1979]. При этом в [Saks, Ashforth, 1997] тактики разделяют на три основных блока: (1) содержательные; (2) социальные; (3) контекстуальные.

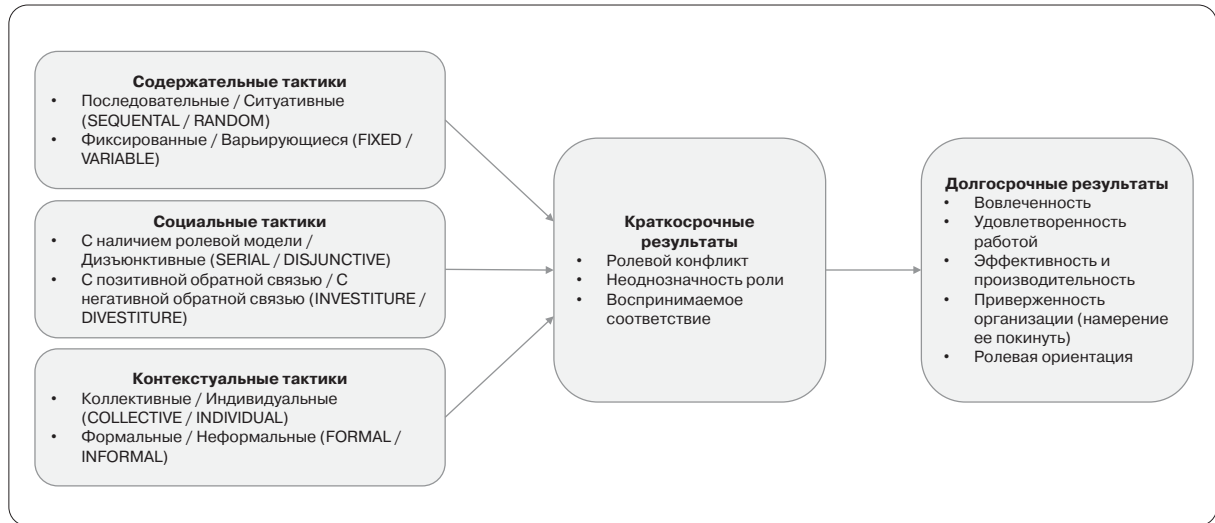


Рис. 1. Модель организационной социализации А. Сакса и Б. Эшфорта
Составлено по: [Saks, Ashforth, 1997].

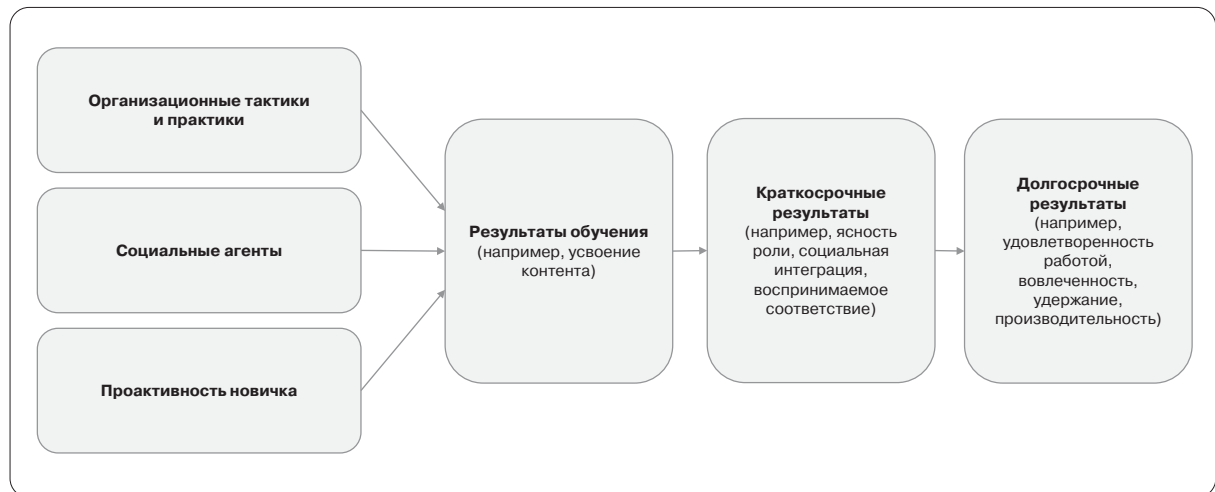


Рис. 2. Модель организационной социализации Х. Кляйна и А. Хойзера
Составлено по: [Klein, Heuser, 2008].

Еще одна модель была представлена Х. Кляйном и А. Хойзером [Klein, Heuser, 2008] на основе модели [Saks, Ashforth, 1997] и исследований других авторов, посвященных тактикам и практикам социализации и их результатам (рис. 2).

В настоящее время наиболее популярной является модель Т. Бауэр и Б. Эрдогана [Bauer et al., 2007], адаптированная в ходе

дальнейших исследований [Bauer, Erdogan, 2011]. Она показана на рис. 3.

Опубликовано много работ, посвященных описанию лучших практик в области адаптации персонала. В [Klein, Heuser, 2008] содержится вывод о том, что существует три основные категории адаптационных практик, составляющих модель IWG (inform welcome guide): (1) информирование сотруд-



Рис. 3. Модель организационной социализации Т.Бауэр и Б.Эрдогана
Составлено по: [Bauer, Erdogan, 2011].

ников (inform); (2) принятие в организацию (welcome); (3) направление (guide).

Авторы исследования [Heimbürger et al., 2020] показывают, что использование геймифицированных решений в мобильном приложении для адаптации делает этот процесс более эффективным для работников, но не рассматривают вопрос о том, как в дальнейшем данный опыт влияет на успешность организационной социализации. По мнению практикующих специалистов, применение информационных технологий в процессе адаптации способно сделать его более структурированным для новых сотрудников. Кроме того, современные ИТ-решения, такие как мобильные приложения для адаптации, повышают вовлеченность сотрудников в процесс [Lebedzeva, 2016]. Подобные выводы теоретиков и практиков позволяют заключить, что современные технологии действительно могут изменить процесс адаптации новых сотрудников. Однако ряд исследований свидетельствует и о негативном эффекте подобных программ: по сравнению с очными, цифровые программы приводят к более низкой социализации новых сотрудников из-за недостаточности социального взаимодействия новичков с коллегами [Wesson, Gogus, 2005].

Несмотря на наличие большого количества исследований, изучающих эффективность адаптации в разных компаниях, работ, посвященных категоризации практик адаптации, пока еще мало [Klein, Polin, Sutton, 2015]. Именно поэтому одной из задач настоящей статьи является сбор информации о практиках удаленной адаптации, реализуемых на российском рынке, а также их классификация.

После анализа моделей адаптации, представленных в различное время, целесообразно остановиться на модели Т.Бауэр и Б.Эрдогана 2011 г. [Bauer, Erdogan, 2011] в силу ее комплексности и релевантности поставленной проблеме. Она заложена в основу теоретической модели исследования (рис. 4).

Сформированная теоретическая модель исследования отражает результаты анализа подходов к интерпретации понятий адаптации и организационной социализации и рассмотрения существующих моделей адаптации с учетом ее результативности. Она позволяет также определить направления эмпирического исследования, а именно — выявить и классифицировать практики удаленной адаптации новых сотрудников (первый блок «Усилия организации») и изучить взаимосвязи между оценкой позитивности



Рис. 4. Теоретическая модель исследования

опыта участия в практиках удаленной адаптации и краткосрочными (второй блок «Приспособление») и долгосрочными результатами этого этапа жизненного цикла сотрудника сквозь призму его субъективного восприятия (третий блок «Результаты»).

2. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. Эмпирическая модель исследования

Эмпирическая модель (рис. 5) описывает подход к операционализации конструктов, включенных в теоретическую модель исследования.

Как отмечалось, проведено недостаточно исследований, изучающих или классифицирующих конкретные практики адаптации новых сотрудников. Одной из задач настоящей работы является сбор и систематизация данных о практиках адаптации, реализуемых российскими и зарубежными компаниями, представленными на отечественном рынке.

В этой связи необходимо рассмотреть несколько исследовательских вопросов:

1) какие практики удаленной адаптации персонала реализуются сегодня HR-департаментами российских компаний

и российскими офисами международных компаний;

2) как практики удаленной адаптации отличаются от практик очной адаптации;

3) как HR-специалисты оценивают эффективность различных практик удаленной адаптации;

4) как, по мнению HR-специалистов, различные практики удаленной адаптации, реализуемые на разных этапах адаптации, влияют на удовлетворенность работой, вовлеченность, приверженность, производительность, желание сотрудников покинуть компанию?

После выявления и классификации существующих практик адаптации новых сотрудников целесообразно обратиться к анализу их эффективности посредством изучения различий в долгосрочных эффектах адаптации.

В [Super CIO, 2018] обнаружено, что позитивность восприятия адаптационных практик связана с готовностью сотрудников видеть для себя новые карьерные возможности вне компании. Именно поэтому в ходе количественного этапа исследования было запланировано рассмотреть такую переменную, как оценка позитивности опыта участия в различных практиках адаптации, которая, по нашему предположению, будет значимо взаимосвязана и с краткосрочными и с долгосрочными результатами адаптации.

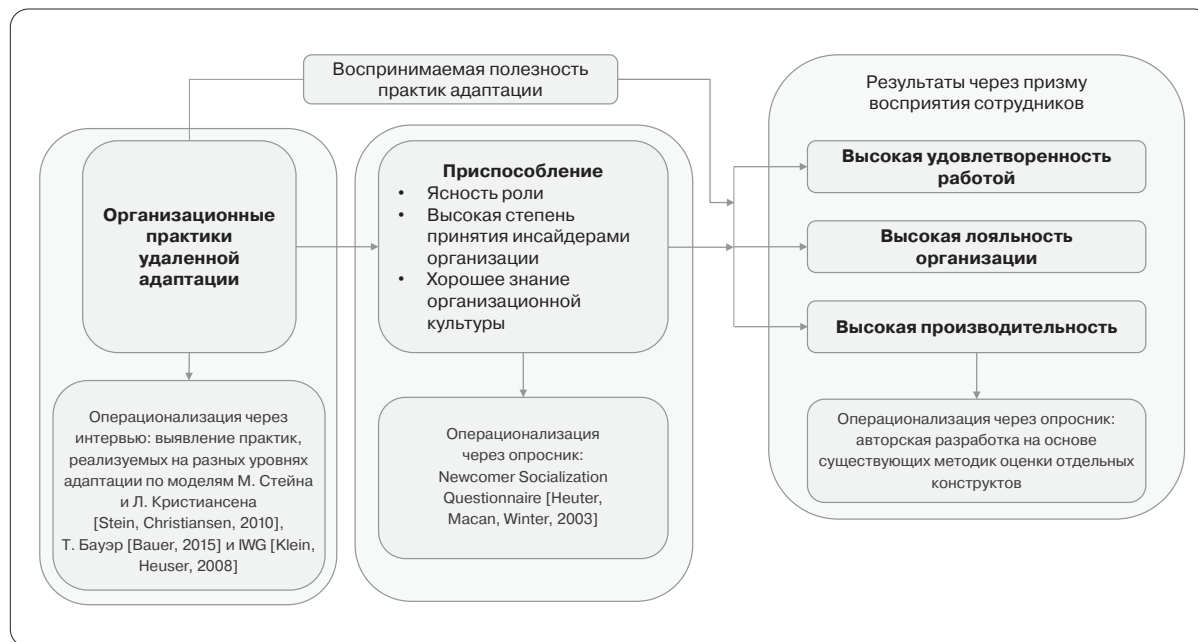


Рис. 5. Эмпирическая модель исследования

В ходе исследования выдвинуты гипотезы.

Н1. Интегральная оценка опыта участия в практиках удаленной адаптации сотрудниками является значимым предиктором долгосрочных результатов адаптации (субъективной оценки результативности адаптации).

Н2. Уровень организационной социализации является фактором, опосредующим уровень субъективной оценки результативности адаптации сотрудником, т.е. чем выше эффективность приспособления сотрудника, тем выше уровень его субъективной оценки результативности адаптации.

Н3. В случае, если в компании существуют адаптационные практики на этапе до выхода сотрудника в компанию и на этапе завершения и обратной связи, то уровень субъективной оценки результативности адаптации сотрудником будет выше, чем при их отсутствии.

Н4. Чем больше уровней адаптации по модели Т. Бауэр охвачено реализуемой в компании программой адаптации, тем

выше уровень субъективной оценки результативности адаптации сотрудником.

Н5. Чем больше категорий практик адаптации по модели IWG Х. Кляйна и А. Хойзера включено в реализуемые в компании программы адаптации, тем выше уровень субъективной оценки результативности адаптации сотрудником.

Н6. Чем выше значения индексов, отражающих оценку опыта участия сотрудника в практиках адаптации, относящихся к уровням по модели М. Стейна и Л. Кристиансена, тем выше уровень субъективной оценки результативности адаптации сотрудником.

Н7. Чем выше значения индексов, отражающих оценку опыта участия сотрудника в практиках адаптации, относящихся к разным уровням по модели Т. Бауэр, тем выше уровень субъективной оценки результативности адаптации сотрудником.

Н8. Чем выше значения индексов, отражающих оценку опыта участия сотрудника в практиках адаптации, относящихся к категориям информирования, приветствия и направления по модели IWG

Х. Кляйна и А. Хойзера, тем выше уровень субъективной оценки результативности адаптации сотрудником.

2.2. Методологические аспекты исследования

Настоящее исследование включает качественный и количественный этапы. Для реализации качественного этапа был выбран метод индивидуального, полуструктурированного, сфокусированного, направленного интервью [Квале, 2003]; длительность в среднем составляла 35–40 мин. В нем приняло участие 14 HR-специалистов (12 женщин и 2 мужчин в возрасте от 25 лет до 51 года), ответственных за функцию адаптации в российских компаниях или российских подразделениях международных компаний следующих отраслей/видов экономической деятельности: консультационные услуги, образование, страхование, логистика, банкинг, ритейл, дизайн, FMCG, косметика и парфюмерия, фармацевтика, нефтегазовая отрасль.

Для решения задач количественного этапа исследования был выбран метод онлайн-опроса. В нем участвовали 102 респондента (72 женщины и 30 мужчин) в возрасте от 18 до 43 лет ($M = 24$; $SD = 5,93$). Среди респондентов 86 человек имеют законченное высшее, 13 — незаконченное, 1 — среднее и 2 — среднее специальное образование. Условием отбора респондентов стало прохождение удаленной адаптации не ранее чем за год и не позднее чем за три месяца до момента проведения исследования.

Структура опроса [Степаненко, 2021] в соответствии с эмпирической моделью исследования охватывала вопросы, касающиеся:

- пола, возраста, уровня образования, уровня позиции респондента, стажа работы в последней компании;
- опыта участия в практиках удаленной адаптации, реализуемых в компаниях, где работает респондент;

- оценки уровня организационной социализации (newcomer socialization questionnaire — NSQ) [Haueter, Macan, Winter, 2003];
- оценки степени удовлетворенности респондента работой в компании, его лояльности организации и субъективного восприятия производительности во время адаптационного периода.

В рамках разработки анкеты дополнительно решался ряд задач.

Во-первых, осуществлялись перевод и адаптация опросника NSQ, направленного на определение уровня организационной социализации. Для этого было привлечено четыре эксперта, выполнявших прямой и обратный перевод опросника. Затем выполнялась сверка итоговых версий опросника и выбирались наиболее валидные формулировки, после чего велись краткие обсуждения еще с тремя респондентами для дополнительной валидации перевода.

Во-вторых, проводилась операционализация субъективного восприятия результативности практик адаптации, включающего удовлетворенность сотрудника, лояльность компании и субъективную оценку производительности в период адаптации. Каждая из переменных была операционализирована:

- удовлетворенность: измерялась посредством прямого вопроса респонденту о том, насколько он удовлетворен работой в компании;
- лояльность: при составлении вопросов, направленных на измерение данного конструкта, авторы ориентировались на валидированную методику компании Harry Job [Методика исследования лояльности сотрудников, 2021];
- производительность: в связи с отсутствием доступа к данным компаний о производительности сотрудников, которые позволили бы получить объективную оценку данной переменной, принималось решение об операционализации через субъективную оценку респондентом своей эффективности во время адаптационного периода.

Все использованные в опроснике шкалы в рамках пилотного исследования были проверены на согласованность с использованием критерия альфа Кронбаха. По итогам анализа обнаружено, что все шкалы обладают достаточно высоким уровнем согласованности (около 0,9 и выше), что позволило использовать анкету без внесения дополнительных корректировок в структуру вопросов.

3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

3.1. Результаты качественного этапа исследования

По итогам проведения 14 интервью были выявлены 44 практики, которые распределены по этапам модели М. Стейна и Л. Кристиансена [Stein, Christiansen, 2010] следующим образом: 8 — пребординг; 30 — организационная социализация; 6 — обратная связь.

Далее все практики классифицировались согласно модели Т. Бауэр [Bauer, 2015] по уровням: 4 — «Юридические и нормативные аспекты»; 18 — «Пояснение обязанностей и ожиданий от сотрудника»; 9 — «Знакомство с культурой»; 18 — «Интеграция, или присоединение».

Кроме того, практики были распределены по категориям в соответствии с моделью IWG X. Кляйна и А. Хойзера [Klein, Heuser, 2008]: 25 — информирование; 11 — привлечение; 6 — направление; 2 — не отнесены ни к одной категории.

В соответствии с поставленными исследовательскими вопросами по итогам интервью был сделан ряд выводов.

1. Большинство компаний при переходе на удаленный режим работы адаптировали существовавшие ранее практики к новому формату (в частности, вводные встречи с функциональным руководителем, коллегами, тренинги и пр.). Некоторые компании перешли на модульный формат адаптационного обучения (тренинговые программы, которые ранее могли длиться

один или несколько полных рабочих дней, были разбиты на модули по несколько часов в день). Лишь в отдельных случаях работодатели при переходе на удаленный режим работы внедряли новые, ранее не использовавшиеся практики адаптации (приложения для адаптации, чат-боты, онлайн чек-листы, пульсопросы).

2. Как правило, компании не отслеживают эффективность удаленной адаптации сотрудников на системной основе. Несмотря на то что они реализуют опросы вовлеченности и удовлетворенности, эти данные обычно анализируются в обобщенном виде. В отношении сотрудников, прошедших удаленную адаптацию, специальная аналитика ведется в редких случаях. В отдельных компаниях эффективность адаптации оценивается по показателям текучести персонала (в период испытательного срока) или производительности сотрудников (по его истечении).
3. Обратная связь по итогам прошедшей адаптации собирается в виде оценки первичных реакций сотрудников на обучающие мероприятия, в которых они принимают участие. Однако и этот элемент оценки эффективности адаптационных практик реализуется далеко не во всех организациях.
4. В большинстве компаний адаптация сотрудников проходит системно, она формализована и структурирована.
5. Все опрошенные HR-специалисты согласились с тем, что эффективная реализация адаптационной программы может влиять на удовлетворенность, вовлеченность и производительность сотрудников. Кроме того, некоторые респонденты сослались на внутренние данные компаний, подтверждающие, что при системном подходе к удаленной адаптации эти показатели действительно улучшаются.
6. Специалистам сложно выделить практики, более или менее эффективные для адаптации сотрудников, однако основная часть респондентов согласилась с тем,

что «живое» общение (в онлайн-формате, но в режиме реального времени) является одним из важнейших элементов удаленной адаптации и влияет на ее итоги.

3.2. Результаты количественного этапа исследования

Собранные в рамках опроса данные были обработаны в программной среде RStudio. Ошибочные наблюдения и пропуски исключались из базы данных.

В Приложении приведены описательные статистики по адаптационным практикам, а именно: данные по частоте встречаемости практик в разных организациях, среднее значение оценки позитивности опыта участия в практиках (по шкале от 1 — «очень негативный опыт» до 7 — «очень позитивный опыт»), а также стандартное отклонение для данной оценки.

Для дальнейшего анализа была рассчитана интегральная переменная, отражающая среднюю оценку опыта участия в адаптационных практиках. Итоговые оценки по переменным «организационная социализация» и «результативность адаптации через призму восприятия сотрудников» были получены путем расчета суммы средних значений по каждой из трех шкал, входящих в каждую из переменных. Распределение переменных было проверено на нормальность. Результаты теста Колмогорова–Смирнова показали, что распределения переменных не являются нормальными (p -value < 0,01), поэтому в дальнейшем анализе использовались непараметрические критерии.

Гипотезы $H1$ и $H2$ о том, что интегральная оценка опыта участия в практиках удаленной адаптации сотрудниками является значимым предиктором долгосрочных результатов адаптации (субъективной оценки результативности адаптации) и уровень организационной социализации выступает фактором, опосредующим уровень субъективной оценки результативности адаптации сотрудником, были проверены при помощи корреляционного анализа. Значения непа-

раметрического коэффициента корреляции Спирмена для данных переменных получились следующими:

- интегральная оценка опыта участия в адаптационных практиках/организационная социализация: $r = 0,59$, p -value < 0,01;
- интегральная оценка опыта участия в адаптационных практиках/результативность адаптации через призму восприятия сотрудников: $r = 0,52$, p -value < 0,01;
- организационная социализация/результативность адаптации через призму восприятия сотрудников: $r = 0,65$, p -value < 0,01.

Как видно, для всех переменных были обнаружены значимые корреляции средней силы (по шкале Чеддока). Далее рассматривались корреляции между оценкой опыта участия в практиках удаленной адаптации с каждой из шкал, включенных в две обоим значимые переменные.

Для всех шкал обнаружены значимые положительные корреляции с оценкой практик удаленной адаптации, однако сила данных корреляций оказалась умеренной. Результаты корреляционного анализа представлены в табл. 1.

Для ответа на вопрос о том, насколько хорошо интегральная оценка опыта участия в адаптационных практиках будет предсказывать организационную социализацию и результативность адаптации, была построена парная регрессионная модель, которая получилась значимой: $R^2 = 36,56\%$ ($F = 26,12$; p -value = $1,979e^{-6}$). Значения коэффициентов регрессионной модели приведены в табл. 2.

Таким образом, интегральная оценка позитивности опыта участия в адаптационных практиках действительно является значимым предиктором долгосрочных результатов адаптации, что подчеркивает важность формирования у сотрудников позитивного опыта прохождения программы удаленной адаптации. Это еще раз подтверждает гипотезу $H1$ о том, что опыт участия в удаленной адаптации способен оказывать значимое влияние на удовлетворенность, лояльность

Таблица 1

Результаты корреляционного анализа: проверка гипотез $H1$ и $H2$

Переменная		Оценка опыта участия в практиках адаптации
Организационная социализация	Организационная социализация	0,54***
	Групповая социализация	0,44***
	Социализация в решении рабочих задач	0,42***
Результативность адаптации через призму восприятия сотрудников	Удовлетворенность работой	0,63***
	Лояльность организации	0,53***
	Субъективная оценка производительности	0,38***

Примечание: *, **, *** — значимость при 5%-м, 1%-м и 0,1%-м уровнях соответственно.

Таблица 2

Коэффициенты регрессионной модели: результативность адаптации на основе интегральной оценки позитивности опыта участия в адаптационных практиках

Переменная	Оценка коэффициента регрессии	Значение t -критерия, t	Значимость t -критерия, p -value
Свободный коэффициент	11,7672	9,472	$6,67e^{-15}$ ***
Интегральная оценка позитивности опыта участия в адаптационных практиках	1,1395	5,111	$1,98e^{-06}$ ***

Примечание: *, **, *** — значимость при 5%-м, 1%-м и 0,1%-м уровнях соответственно.

сотрудника, а также на субъективную оценку его производительности.

Далее следует построить модель с двумя предикторами, в которой оценка позитивности опыта участия в адаптации и непосредственные результаты организационной социализации будут предсказывать долгосрочный результат удаленной адаптации. Модель является значимой и обладает достаточно высоким процентом объясненной дисперсии: $R^2 = 57,35\%$ ($F = 58,14$; p -value $< 2,2e^{-16}$). Значения коэффициентов данной регрессионной модели приведены в табл. 3.

Согласно полученной модели, оценка позитивности опыта участия в адаптационных практиках вносит больший вклад в долгосрочные результаты удаленной адаптации, чем организационная социализация. Подобные результаты могут быть обусловлены

спецификой организационной социализации при работе в удаленном режиме. Вопрос об особенностях организационной социализации новых сотрудников в организации, работающей удаленно, не является предметом обсуждения в данной статье и требует дополнительного изучения.

Как показывают результаты регрессионного анализа, рассматриваемые предикторы довольно хорошо предсказывают зависимую переменную. Наличие значимой корреляции между интегральной оценкой позитивности опыта участия в адаптационных практиках и организационной социализацией подтверждает гипотезу $H2$ о том, что организационная социализация играет роль частичного медиатора взаимосвязи между оценкой практик удаленной адаптации и долгосрочными результатами адаптации. Однако данная корреляция имеет среднюю

Таблица 3

**Коэффициенты регрессионной модели: результативность адаптации
на основе интегральной оценки позитивности опыта участия в адаптационных практиках
и интегральной оценки организационной социализации**

Переменная	Оценка коэффициента регрессии	Значение <i>t</i> -критерия, <i>t</i>	Значимость <i>t</i> -критерия, <i>p-value</i>
Свободный коэффициент	11,7672	9,472	6,67e ⁻¹⁵ ***
Интегральная оценка позитивности опыта участия в адаптационных практиках	1,2614	4,376	3,49e ⁻⁰⁵ ***
Организационная социализация	0,7978	6,476	6,28e ⁻⁰⁹ ***

Примечание: *, **, *** — значимость при 5%-м, 1%-м и 0,1%-м уровнях соответственно.

силу. Это свидетельствует о том, что существуют дополнительные факторы, вносящие значимый вклад как в результаты организационной социализации, так и в субъективное восприятие результативности удаленной адаптации.

Итак, гипотезы *H1* и *H2* не могут быть опровергнуты, тем самым подтверждая наше предположение о том, что то, насколько позитивно сотрудник оценивает практики адаптации, в которых он участвует, предсказывает дальнейшую успешность его организационной социализации, которая, в свою очередь, является медиатором долгосрочных результатов адаптации.

Необходимо обратиться к гипотезе *H3* о взаимосвязи результативности адаптации с наличием практик адаптации на этапах пребординга и существовании обратной связи. Для этого следует рассмотреть распределение численности ответов: в 78% случаев подтверждаются все три этапа адаптации по модели М. Стейна и Л. Кристиансена [Stein, Christiansen, 2010], в 22% — один или два этапа (во всех 22% не было этапа завершения и обратной связи, и лишь в 2% — этапа пребординга). Для сравнения результативности адаптации в группах, где адресованы все три или только два уровня адаптации, был проведен однофакторный дисперсионный анализ ANOVA.

По итогам проведенного анализа невозможно подтвердить гипотезу *H3*, однако объем собранных данных представляется

недостаточным также для ее опровержения: сравниваемые группы неравнозначны по количеству ответов, в связи с чем результаты дисперсионного анализа являются нерепрезентативными.

Аналогичная ситуация складывается и для гипотез *H4* и *H5*. В гипотезе *H4* высказано предположение о том, что чем больше уровней адаптации по модели Т. Бауэр охвачено реализуемой в компании программой адаптации, тем выше уровень субъективной оценки результативности адаптации сотрудником. В подавляющем большинстве наблюдений в составе адаптационных практик адресованы все уровни рассматриваемых моделей: только в 13% случаев задействованы два или три уровня, у 87% респондентов при этом есть опыт участия в практиках всех четырех уровней. В гипотезе *H4* содержится утверждение о том, что чем больше категорий практик адаптации по модели IWG Х. Кляйна и А. Хойзера включено в программу адаптации, тем выше уровень субъективной оценки результативности адаптации сотрудником. Что касается модели IWG, то в данном случае 93% респондентов имели опыт участия в практиках, относящихся ко всем трем категориям. В связи с подобным распределением данных гипотезы *H4* и *H5* не могут быть проверены.

Важно оценить гипотезы *H6*, *H7* и *H8* о том, что чем выше значения индексов, отражающих оценку опыта участия сотруд-

Таблица 4

Результаты корреляционного анализа: проверка гипотез *H6*, *H7* и *H8*

Переменная		Организационная социализация	Результативность адаптации через призму восприятия сотрудников
Категория по модели М. Стейна и Л. Кристиансена	Пребординг	0,46***	0,5***
	Социализация в организации	0,5***	0,59***
	Завершение и обратная связь	0,47***	0,51***
Категория по модели Т. Бауэр	Юридические и нормативные аспекты	0,36***	0,45***
	Пояснение обязанностей и ожиданий от сотрудника	0,49***	0,58***
	Знакомство с культурой	0,44***	0,51***
	Интеграция, или «присоединение»	0,55***	0,58***
Категория по модели IWG Х. Кляйна и А. Хойзера	Информирование	0,52***	0,59***
	Приветствие	0,42***	0,53***
	Направление	0,5***	0,59***

Примечание: *, **, *** — значимость при 5 %-м, 1 %-м и 0,1 %-м уровнях соответственно.

ника в практиках адаптации, относящихся к разным уровням по рассматриваемым моделям, тем выше уровень субъективной оценки результативности адаптации сотрудником. Данные гипотезы были проверены при помощи корреляционного анализа, в рамках которого была оценена взаимосвязь между средней оценкой позитивности опыта участия в практиках, входящих в каждую категорию представленных моделей, с двумя основными переменными исследования. Результаты корреляционного анализа представлены в табл. 4.

Как видно, для всех шкал обнаружены значимые положительные корреляции каждой из категорий с двумя основными анализируемыми переменными. При этом с переменной «результативность адаптации через призму восприятия сотрудников» наблюдается более сильная связь, что соответствует рассмотренным ранее взаимосвязям. Подобный результат свидетельствует о том, что существуют дополнительные факторы, которые могут вносить значимый вклад в эффек-

тивность организационной социализации сотрудников, которая влияет на дальнейшую работу сотрудника в компании.

В рамках анализа взаимосвязи между данными переменными была построена регрессионная модель, в которой предпринята попытка предсказать результативность удаленной адаптации через интегральные оценки опыта участия в практиках, относящихся к разным уровням по модели IWG. Полученная регрессионная модель является значимой и объясняет более 30 % дисперсии: $R^2 = 34,07\%$; $F = 12,37$; $p\text{-value} = 1,849e^{-6}$. Коэффициенты регрессионной модели приведены в табл. 5.

По результатам регрессионного анализа можно сделать вывод о том, что все уровни адаптации по модели М. Стейна и Л. Кристиансена вносят значимый вклад в долгосрочные результаты удаленной адаптации. Данный вывод подчеркивает важность адаптации сотрудника на всех этапах его пути (employee journey) в начальный период работы в компании.

Таблица 5

Коэффициенты регрессионной модели: результативность удаленной адаптации на основе интегральных оценок опыта участия в адаптационных практиках

Переменная	Оценка коэффициента регрессии	Значение <i>t</i> -критерия, <i>t</i>	Значимость <i>t</i> -критерия, <i>p-value</i>
Свободный коэффициент	4,6158	2,446	0,017188*
Пребординг	0,2933	2,002	0,049521*
Социализация в организации	0,6666	1,899	0,0163*
Завершение и обратная связь	1,1146	3,895	0,000237 ***

Примечание: *, **, *** — значимость при 5 %-м, 1 %-м и 0,1 %-м уровнях соответственно.

Согласно [Baier, 2015; Klein, Neuser, 2008], построение подобных регрессионных моделей нецелесообразно, так как определение категорий в этом случае весьма условно и многие из входящих в них практик могут быть отнесены сразу к нескольким категориям, что делает множества соответствующих наблюдений пересекающимися и не позволяет отследить чистые взаимосвязи между переменными. Более подробное изучение данного вопроса требует дополнительных исследований, основанных на методах, позволяющих вычлнить и разграничить эффект рассматриваемых переменных, например экспериментальных.

Тем не менее, как показали результаты корреляционного анализа, гипотезы *H6–H8* не могут быть опровергнуты, что подтверждает важность системного подхода к разработке и реализации программ удаленной адаптации. Эффективная удаленная адаптация, как и очная, должна затрагивать разные уровни рассмотренных моделей и обеспечивать многостороннее погружение новых сотрудников в новую роль и организацию.

Проверим предположение о различиях в интегральных оценках результативности адаптации при наличии опыта участия в разных практиках адаптации при помощи многофакторного дисперсионного анализа ANOVA. Обнаружено, что только в случае нескольких отдельных адаптационных практик отличия между группами респондентов, которые участвовали или не участвовали

в той или иной практике, являются значимыми ($p\text{-value} < 0,05$):

- вводные онлайн-встречи с HR-специалистами по обсуждению программы адаптации ($F = 5,364$; $p\text{-value} = 0,0256$);
- онлайн-встречи с представителями компании по корпоративной культуре компании, ее миссии, ценностям и стратегии ($F = 5,082$; $p\text{-value} = 0,0296$);
- онлайн-симуляции для развития профессиональных и универсальных навыков ($F = 4,292$; $p\text{-value} = 0,0446$);
- регулярные очные встречи с функциональным руководителем / командой ($F = 4,909$; $p\text{-value} = 0,0323$);
- совместные группы и чаты в социальных сетях ($F = 11,428$; $p\text{-value} = 0,0016$).

В данном перечне важно обратить внимание на практику «регулярные очные встречи с функциональным руководителем / командой». Этот результат согласуется с наблюдениями HR-специалистов, отраженными в интервью, в качественной части исследования. В частности, они отмечали, что очное взаимодействие, по их опыту, действительно помогает новичкам лучше адаптироваться в новой организации. Даже если организация работает полностью удаленно, то некоторым сотрудникам на этапе адаптации предлагаются очные встречи с непосредственным руководителем и коллегами, так как подобный способ взаимодействия считается более эффективным для новичков.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что для организаций особую важность имеет не количество реализуемых практик, а охват всех этапов и уровней адаптации в их рамках. Это подтверждает выводы исследователей о том, что институционализируемая тактика адаптации действительно может быть более результативной для сотрудников. Как показал анализ, в данном случае существенным фактором выступает именно оценка позитивности опыта участия в практиках, которая и должна являться предметом исследований результативности адаптации в организациях.

4. ВЫВОДЫ

Основной вывод настоящего исследования заключается в том, что позитивность опыта участия в практиках удаленной адаптации является значимым предиктором долгосрочных результатов адаптации, выраженных через удовлетворенность, лояльность и производительность новых сотрудников организации, оцениваемых сквозь призму их субъективного восприятия. Причем эта связь частично опосредуется успешностью организационной социализации, отражающей краткосрочные результаты приспособления сотрудника к новому месту работы. Подобный результат подчеркивает высокую значимость формирования позитивного опыта у сотрудников на этапе адаптации в организациях, работающих удаленно.

Не меньший интерес для специалистов может представлять выявленный в ходе качественного исследования перечень практик удаленной адаптации. Наиболее распространенными практиками в организациях, функционирующих на российском рынке, на этапе пребординга являются приветственные письма с описанием дальнейших шагов и информация на корпоративном портале или в базе знаний для предварительного изучения.

Кроме того, распределение оценок позитивности опыта участия в адаптационных практиках, полученное при количественном

исследовании, показало, что существует тенденция к поддержке выявленных практик — распределение сдвинуто в сторону высоких оценок. При этом наиболее положительно сотрудники оценивают практики, связанные с взаимодействием с руководителем, командой и представителями HR-функции в реальном времени (вводные и регулярные встречи на протяжении всего периода адаптации, а также направленные на сбор обратной связи и обсуждение статуса прохождения адаптации). Помимо этого, позитивно характеризуются рассылки для коллег с представлением новых сотрудников, а также участие в корпоративных группах, чатах в мессенджерах и социальных сетях. Интересные результаты были получены при сравнении результативности адаптации в зависимости от наличия опыта участия в тех или иных практиках. Некоторые из высокооцененных практик значимо выделяются по влиянию на результативность адаптации.

Еще один важный вывод исследования состоит в том, что эффективная программа удаленной адаптации должна затрагивать различные уровни и категории адаптации. По результатам анализа собранных данных обнаружено, что все уровни и категории моделей адаптации М. Стейна и Л. Кристиансена, Т. Бауэр, IWG Х. Кляйна и А. Хойзера значимо взаимосвязаны как с организационной социализацией, выступающей промежуточным звеном адаптации, так и с долгосрочными результатами адаптации, выраженными через субъективную оценку работников. Данные выводы свидетельствуют о том, что для организации критически важно обеспечить разностороннее погружение сотрудника в новую функциональную роль, организационную культуру, коллектив и пр.

Данное наблюдение может свидетельствовать о достаточно высоком уровне развития функции адаптации в компаниях, представленных на российском рынке. Возможно, подобная ситуация была вызвана массовым переходом на удаленную работу в период пандемии, который позволил ра-

ботодателям по-новому взглянуть на процесс адаптации, а также выявить системные пробелы и недочеты в адаптационных программах организаций. Удаленный формат работы мог также создать для работодателей новые сложности, связанные с трудностями взаимодействия, которые и потребовали более основательного подхода к разработке программ адаптации. Однако предположения о причинах высокого уровня развития функции адаптации в компаниях, функционирующих на российском рынке, являются лишь гипотезами и требуют дополнительных исследований.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на то что в рамках данной работы не предлагаются новая теоретическая модель и конкретные программы удаленной адаптации сотрудников, она может быть важна как для практикующих специалистов, так и для исследователей, интересующихся вопросами эффективности удаленной адаптации. Научная значимость исследования заключается в апробации и подтверждении теоретической модели в новых условиях удаленной работы и в другом страновом контексте. Результаты анализа имеют высокую практическую значимость и могут быть интересны для HR-специалистов, занимающихся вопросами формирования и оценки эффективности программ удаленной адаптации в компаниях. При их разработке практикующие специалисты могут учитывать модели, описанные в теоретической части исследования, а предложенная категоризация практик может быть использована организациями в качестве гайда для аудита реализуемой программы адаптации.

Еще одной практической рекомендацией является использование упомянутой концепции опыта сотрудника при разработке программы удаленной адаптации. Оценка позитивности опыта участия в адаптационных практиках хорошо предсказывает итоговые результаты адаптации, которые име-

ют важное значение для организации. Именно поэтому при дизайне конкретных практик организациям важно опираться на восприятие сотрудников. Подобный подход также подчеркивает важность системной оценки адаптационных программ, начиная от восприятия полезности и важности данных практик для сотрудников и заканчивая мониторингом результативности практик, выражающейся в успешности организационной социализации сотрудника, а также его лояльности, удовлетворенности работой и производительности.

При разработке программ адаптации компаниям очень важно обратить отдельное внимание на подход к оценке эффективности удаленной адаптации: определить необходимую периодичность сбора данных, выбрать инструменты оценки, разработать стратегию их внедрения в организации, привлечь новых сотрудников к участию в оценке и т. д. Инструменты оценки могут быть разработаны компаниями самостоятельно, но также целесообразно применение методик, представленных в настоящем исследовании (например, шкалы результативности адаптации, показавшей высокий уровень надежности, а также адаптированной для русскоязычной аудитории шкалы организационной социализации).

Необходимо производить оценку как непосредственных результатов адаптации, так и качества и эффективности отдельных практик, для чего организациям важно определить параметры практик удаленной адаптации, формирующие позитивный опыт у новых сотрудников. Для выявления данных параметров могут потребоваться организационные исследования с использованием таких методов, как интервью, фокус-группы, модерационные и фасилитационные сессии и пр.

Отдельные адаптационные мероприятия, в особенности направленные на обучение сотрудников (например, тренинги), предполагают более комплексную оценку как позитивности опыта, так и остаточных знаний. Для формирования подхода к оценке подобных мероприятий может быть примене-

на модель Д. Киркпатрика [Kirkpatrick, 1994]. Такие измерения тоже могут являться значимыми факторами результативности адаптационных программ, однако данные предположения требуют дополнительного изучения.

Выводы исследования имеют некоторые ограничения. Для формирования более точных выводов о том, какие именно практики адаптации сотрудников являются более результативными с точки зрения влияния на удовлетворенность работой, лояльность и производительность сотрудников, необходим дополнительный сбор данных. Учитывая, что первой реакцией многих компаний на распространение пандемии были приостановка найма и даже сокращение персонала, новые сотрудники привлекались в ограниченных масштабах, и не все HR-департаменты оперативно внедряли системные программы их удаленной адаптации. Поэтому в настоящем исследовании выборка получилась не очень большой. С распространением дистанционного режима работы многие организации начинают детально прорабатывать план удаленной адаптации сотрудников, что также было подтверждено в рамках интервью.

В работе рассматривается лишь часть факторов, оказывающих влияние на успешность удаленной адаптации. При проведении новых исследований могут быть выявлены дополнительные условия эффективного приспособления сотрудников к новому месту работы. В связи с этим формирование новых теоретических моделей удаленной адаптации является еще одним из возможных путей дальнейших исследований. В классических моделях адаптации, основанных на теории социализации новых сотрудников, описываются блоки вопросов, касающихся личностных особенностей и поведенческих паттернов сотрудников. При этом может учитываться специфика при работе в дистанционном формате, что также требует дополнительных исследований. Что касается блока личностных особенностей, то целесообразно рассмотреть проблему индивидуальных характеристик представите-

лей разных поколений. Уже сейчас авторы проявляют активный интерес к тому, как лучше адаптировать в организации представителей поколения Z с учетом факторов, которые выступают для них мотиваторами [Heimbürger et al., 2020]. Как отмечалось, отдельного внимания требуют пересмотр и возможное расширение шкалы организационной социализации при ее применении в организациях, работающих в удаленном формате.

Дополнительные исследования необходимы и для более подробного изучения факторов, оказывающих влияние на позитивность оценки адаптационных практик сотрудниками. Для этого могут быть реализованы качественные исследования, цель которых — выявить параметры интересных и полезных для сотрудников адаптационных практик. Результаты подобных исследований могут быть использованы для разработки инструментов оценки опыта новых сотрудников в период прохождения адаптации. Кроме того, важно учесть организационный контекст, так как для компаний из разных индустрий, с различной организационной культурой, стилем лидерства и прочими особенностями параметры полезной и эффективной адаптации сотрудников могут отличаться. Для изучения подобных организационных факторов, влияющих на эффективность адаптации, также требуется более детальное погружение в проблему для формирования гипотез и разработки дизайна новых исследований.

В дальнейшем целесообразно реализовать альтернативный подход к оценке результативности практик удаленной адаптации, в частности рассмотреть возможность более объективного измерения результативности, например проведения анализа степени выполнения ключевых показателей эффективности сотрудниками или оценки их результативности руководителями, коллегами.

Выводы исследования могут быть дополнительно детализированы с использованием других методов анализа. В частности, полезность и эффективность отдельных практик удаленной адаптации можно проверить

посредством применения экспериментального метода, позволяющего проконтролировать влияние разных переменных и более точно определить результативность внедрения практик.

Подводя итоги, можно констатировать, что рассматриваемая проблема действительно

но является актуальной и многогранной, а выводы, полученные в рамках настоящего исследования, могут быть валидизированы и расширены в ходе дополнительного анализа.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Квале С. 2003. *Исследовательское интервью*. Пер. с англ. М. Р. Мироновой. М.: Смысл.
- Мельничук А. В., Макушкин С. А., Даниленко Р. А. 2012. *Управление персоналом: учебное пособие*. М.: Издательство РГСУ.
- Методика исследования лояльности персонала *Happy Job*. 2021. [Электронный ресурс]. [https://happy-job.ru/types-of-](https://happy-job.ru/types-of-surveys/loyalty-survey-and-eNPS)

[surveys/loyalty-survey-and-eNPS](https://happy-job.ru/types-of-surveys/loyalty-survey-and-eNPS) (дата обращения: 11.05.2021).

- Степаненко В. Г. 2021. *Исследование практик удаленной адаптации*. [Электронный ресурс]. https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfrO24_SnlhriUp-2G4H6Z8kktACuRpYgqjgtxIbpBfHvhW-WL5A/viewform?usp=sf_link (дата обращения: 31.05.2021).

REFERENCE IN LATIN ALPHABET

- Allen T. D., Eby L. T., Poteet M. L., Lentz E., Lima L. 2004. Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* **89** (1): 127–136.
- Aryee S., Chay Y. W., Chew J. 1996. The motivation to mentor among managerial employees: an interactionist approach. *Group and Organization Management* **21** (3): 261–277.
- Bauer T. N., Erdogan B., Bodner T., Truxillo D. M., Tucker J. S. 2007. Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology* **92**: 707–721.
- Bauer T. N. 2015. *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series: CA.
- Bauer T. N., Erdogan B. 2011. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In: S. Zedeck (ed.). *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 51–64. American Psychological Association: Washington.
- Becker K., Bish A. 2021. A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review* **31** (1): 1–13.
- Bjerke J. 2014. Bersin research discovers utility of strategic onboarding in employee success. [Electronic resource]. <https://www.recruiter.com/i/bersin-research-discovers-utility-of-strategic-onboarding-in-employee-success/> (accessed: 14.05.2021).
- D'Abate C. P., Eddy E. R., Thurston P. W. 2012. Mentoring as an HRD approach: Effects on employee attitudes and contributions independent of core self-evaluation. *Human Resource Development Quarterly* **23** (2): 139–165.
- Doherty N. 2013. Understanding the self-initiated expatriate? Towards conceptual clarity of a common notion. *International Journal of Human Resource Management* **25** (4): 447–469.

- Ellis A. M., Nifadkar S. S., Bauer T. N., Erdogan B. 2017. Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology* **102**: 993–1001.
- Fisher C. D. 1986. Organizational socialization: An integrative review. In: Rowland K. M., Ferris. G. R. (eds). *Research in Personnel and Human Resources Management* (4), 101–145. JAI Press: Greenwich, CT.
- Harris J. I., Winskowski A. M., Engdahl B. E. 2007. Types of workplace social support in the prediction of job satisfaction. *Career Development Quarterly* **56** (2): 150–156.
- Haueter J. A., Macan T. H., Winter J. 2003. Measurement of Newcomer Socialization: Construct Validation of a Multidimensional Scale. *Journal of Vocational Behavior* **63**: 20–39.
- Heimburger L., Buchweitz L., Gouveia R., Korn O. 2020. Gamifying onboarding: How to increase both engagement and integration of new employees. In: *Proceedings of International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics*, 3–14. Advances in Social and Occupational Ergonomics. AHFE: Washington D.C., USA.
- Jones G. R. 1986. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal* **29**: 262–279.
- Kirkpatrick D. L. 1994. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler: San Francisco.
- Klein H. J., Polin B. 2012. Are organizations on board with best practices onboarding? In: C. Wanberg (ed.). *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, 267–287. Oxford University Press: N. Y.
- Klein H. J., Polin B., Sutton K. 2015. Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment* **23** (3): 263–283.
- Klein H. J., Weaver N. A. 2000. The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology* **53**: 47–66.
- Klein H. J., Heuser A. E. 2008. The learning of socialization content: a framework for researching orientating practices. *Research in Personnel and Human Resources Management* **27**: 279–336.
- Lebedzeva T. 2016. Technology Can Make Onboarding a Welcoming Experience. [Electronic resource]. <https://www.tlnt.com/technology-can-make-onboarding-a-welcoming-experience/> (accessed: 30.03.2021).
- Meyer A. M., Bartels L. K. 2017. The impact of onboarding levels on perceived utility, organizational commitment, organizational support, and job satisfaction. *Journal of Organizational Psychology* **17** (5): 10–27.
- Saks A. M., Ashforth B. E. 1997. Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior* **51**: 234–279.
- Saks A. M., Gruman J. 2012. Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. In: C. Wanberg (ed.). *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, 27–55. Oxford University Press: N. Y.
- Saks A. M., Gruman J. 2014. Making organizations more effective through organizational socialization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* **1** (3): 261–280.
- Schroth H. 2019. Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review* **61** (3): 5–18.
- Stein M., Christiansen L. 2010. *Successful Onboarding: A Strategy to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. McGraw Hill, Kaiser Associates, Inc: N. Y.
- Strack R., Caye J.-M., von der Linden C., Quiros H., Haen P. 2012. *From Capability to Profitability: Realizing the Value of People Management*. [Electronic resource]. https://imagesrc.bcg.com/Images/BCG_From_Capability_to_Profitability_Jul_2012_tcm9-103684.pdf (assessed: 11.10.2021).
- Super CIO. 2018. [Electronic resource]. https://docs.wixstatic.com/ugd/0cbe87_664f8806dc694bd7b52246c2e0fe41c1.pdf (assessed: 05.05.2021).

- Van Maanen J., Schein E.H. 1979. Toward a theory of organizational socialization. In: B.M. Staw (ed.). *Research in Organizational Behavior* 1, 209–264. JAI Press: Greenwich, CT.
- Watkins M.D. 2013. *The First 90 Days: Proven Strategies for Getting up to Speed Faster and Smarter*. Harvard Business School: Boston, MA.
- Wesson M.J., Gogus C.I. 2005. Shaking hands with a computer: An examination of two methods of newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology* 90: 1018–1026.

Translation of references in Russian into English

- Kvale S. 2003. *Research Interview*. Moscow: Smysl Publ. (In Russian)
- Melnichuk A.V., Makushin S.A., Danilenko R.A. 2012. *Personnel Management: Tutorial*. Moscow: RGSU Publ. (In Russian)
- Methodology of employee loyalty research. 2021. *Happy Job*. [Electronic resource]. <https://happy-job.ru/types-of-surveys/loyalty-survey-and-eNPS> (assessed: 11.05.2021). (In Russian)
- Stepanenko V. 2021. *Research of Remote Adaptation Practices*. [Electronic resource]. https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfrO24SnlhriUp2G4H6Z8kktA-CuRpYgqjgtxIbpBfHvhWWL5A/viewform?usp=sf_link (assessed: 31.05.2021). (In Russian)

*Статья поступила в редакцию
25 октября 2021 г.
Принята к публикации
31 января 2022 г.*

Remote adaptation practices in the perception of new employees of a company

V. I. Kabalina, V. G. Stepanenko

Graduate School of Business, National Research University Higher School of Economics, Russia

Today the remote working becomes more and more broadly implemented in organizations, so they need to adjust by developing distant onboarding practices, which makes the problem of the effective remote adaptation really important. The purpose of the article is to identify, classify and determine the prevalence of remote adaptation practices for new employees in the Russian market, as well as to study the relationship between the assessment of the positive experience of participation in remote adaptation practices and the effectiveness of adaptation through the prism of new employee perception. The empirical research was carried out in two stages including qualitative and quantitative methods. Based on the results of the interviews, 44 remote adaptation practices were classified, and the most frequently used practices were identified. The survey results showed a significant positive relationship between the integral assessment of the experience of participation in adaptation practices with each of the three scales of subjective assessment by newcomers of the adaptation effectiveness: satisfaction, loyalty and productivity. A significant connection was also revealed between the studied constructs and organizational socialization, which acts as a partial mediator of the relationship between the practices of remote adaptation and the results of adaptation.

Keywords: new employees, remote adaptation practices, organizational socialization, adaptation effectiveness.

For citation: Kabalina V.I., Stepanenko V.G. 2021. Remote adaptation practices in the perception of new employees of a company. *Russian Management Journal* **19** (3): 336–360. (In Russian)

Initial Submission: October 25, 2021

Final Version Accepted: January 31, 2022

Приложение

Таблица

Описательные статистики для практик адаптации

№	Практика адаптации	Доля респондентов, имевших опыт участия в практике, %	Среднее значение оценки позитивности опыта участия в практике, <i>M</i>	Стандартное отклонение значения оценки позитивности опыта участия в практике, <i>SD</i>
1	2	3	4	5
1	Онлайн-сессия вопросов-ответов (Q&A) с представителем компании (в реальном времени)	62	5,55	1,46
2	Приложение для адаптации	33	5,04	1,57
3	Приветственное письмо с описанием дальнейших шагов	77	5,7	1,52
4	Приветственное письмо с информацией о компании (ее истории, ценностях и пр.)	51	5,61	1,51
5	Предварительные созвоны с HR-специалистами и представителями операционных департаментов для обсуждения предстоящей адаптации и начала работы	84	5,68	1,48
6	Онлайн-курсы о компании	50	5,47	1,5
7	Карьерный сайт, база знаний и другие ресурсы с информацией о компании	83	5,45	1,61
8	Чат-бот	17	4,87	2,13
9	Вводные онлайн-встречи по офисным функциям компании с представителями операционных департаментов (HR, финансы и пр.)	63	5,39	1,39
10	Вводные онлайн-встречи с HR-специалистами по обсуждению программы адаптации	58	5,62	1,46
11	Групповые онлайн-тренинги по ключевым навыкам (в реальном времени)	47	5,48	1,47
12	Вводные онлайн-встречи с HR-специалистами и другими представителями компании по ее корпоративной культуре, миссии, ценностям и стратегии	58	5,46	1,57
13	Вводные онлайн-встречи по обсуждению роли нового сотрудника в компании, его вклада в общий результат компании	70	5,38	1,64

1	2	3	4	5
14	Вводные онлайн-встречи новых сотрудников с функциональным руководителем	81	5,73	1,63
15	Вводные онлайн-встречи новых сотрудников с коллегами	80	5,65	1,47
16	Пробное решение рабочих кейсов с разбором ошибок	44	5,32	1,69
17	Адаптационная программа для сотрудника с заданиями на период испытательного срока (с описанием частоты встреч с руководителем, коллегами, смежными подразделениями и пр.)	51	5,3	1,87
18	Цифровой приветственный пакет (стикеры, подписки и пр.)	37	5,34	2,07
19	Онлайн-курсы о компании, ее стратегии, устройстве, офисных функциях и т. д. (в записи)	52	5,24	1,69
20	Обязательные онлайн-курсы по кодексу поведения/этическому кодексу, антикоррупционному законодательству и пр. (в записи)	50	5,3	1,78
21	Наличие бадди (опытный коллега, который знакомит с компанией, помогает сориентироваться и пр.)	73	5,48	1,74
22	Наличие ментора (старший коллега в релевантной профессиональной области)	78	5,64	1,67
23	Программа развития для сотрудника на первые восемь месяцев / год (с описанием тренингов и других программ обучения, которые должны быть пройдены сотрудником)	33	4,36	2,06
24	Регулярные встречи с HR-специалистами для погружения в корпоративную культуру компании (например, HR-завтрак)	31	5,44	1,63
25	Онлайн-симуляции для развития профессиональных навыков	29	5,28	1,59
26	Регулярные онлайн-встречи с функциональным руководителем	88	5,95	1,27
27	Регулярные очные встречи с функциональным руководителем / командой	53	5,78	1,36
28	Приложение для адаптации с подробной информацией о компании / заданиями для прохождения в период адаптации	21	5	2,14

Таблица (окончание)

1	2	3	4	5
29	Корпоративный портал / база знаний с подробной информацией о компании, коллегах	81	5,17	1,83
30	Рассылка среди коллег информации с представлением нового сотрудника	72	5,76	1,54
31	Необязательные онлайн-тренинги по soft skills	45	5,74	1,48
32	Таргетированные письма с информацией о компании, роли в компании и пр.	45	5,45	1,8
33	Совместные группы и чаты в социальных сетях	83	5,75	1,56
34	Онлайн-курсы в записи об особенностях удаленной работы и онлайн-общения	35	5,2	1,99
35	Памятки / технические документы с описанием корпоративного стандарта поведения (code of conduct)	57	5,31	1,76
36	Наличие закрепленного HR-специалиста, к которому может обращаться новый сотрудник в период адаптации	73	5,67	1,68
37	Онлайн-мероприятия по планированию карьеры	24	5,33	1,91
38	Приветственное письмо в первый день с информацией, необходимой новичку	76	5,43	1,68
39	Онлайн-встречи с HR-специалистом по статусу прохождения программы адаптации / развития	43	5,7	1,66
40	Регулярные пульс-опросы	48	5,02	1,56
41	Онлайн-встречи с HR-специалистом для сбора обратной связи	43	5,3	1,78
42	Чек-лист для проверки статуса адаптации (прохождение необходимых встреч, выдача всех допусков и др.)	37	5,34	1,73
43	Чат-боты	13	5,36	1,96
44	Exit-интервью (в случае, если сотрудник покинул компанию до конца испытательного срока)	12	4	2,16

Примечания: *M* (mean) — среднее значение; *SD* (standard deviation) — стандартное отклонение.