Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

Кафедра Управление человеческими ресурсами

Выпускная квалификационная работа

**Адаптация сотрудников в условиях релокации**

Выполнил

студент 4-го курса бакалаврской программы,

группа Б-04,

**Николаев Кирилл Васильевич**



Научный руководитель, д.пс.н., профессор

**Кошелева Софья Владимировна**

Санкт-Петербург

2023

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Я, Николаев Кирилл, студент 4 курса Высшей школы менеджмента СПбГУ (направление «Менеджмент»), подтверждаю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Адаптация персонала в период релокации», представленной для публичной защиты в июле 2023 г., не содержится элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Я ознакомлен с действующим в Высшей школе менеджмента СПбГУ регламентом учебного процесса, согласно которому обнаружение плагиата (прямых заимствований из других источников без соответствующих ссылок) является основанием для выставления за выпускную квалификационную работу оценки «неудовлетворительно».

Николаев К. В. 

(Подпись студента с расшифровкой)

30.05.2023

(Дата)

Оглавление

[Введение 4](#_Toc136362270)

[ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ В УСЛОВИЯХ РЕЛОКАЦИИ 7](#_Toc136362271)

[1.1. Причины и условия релокации 8](#_Toc136362272)

[1.2. Этапы релокации 14](#_Toc136362273)

[1.3. Адаптация на новом месте 25](#_Toc136362274)

[Выводы 30](#_Toc136362275)

[ГЛАВА 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ В УСЛОВИЯХ РЕЛОКАЦИИ: ВЫВОДЫ ИЗ ЭМПИРИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ 31](#_Toc136362276)

[2.1. Анкетирования 32](#_Toc136362277)

[2.2. Полуструктурированные интервью 55](#_Toc136362278)

[Выводы 59](#_Toc136362279)

[Заключение 60](#_Toc136362280)

[Список использованной литературы 65](#_Toc136362281)

[Приложения 68](#_Toc136362282)

[Приложение 1 68](#_Toc136362283)

[Приложение 2 68](#_Toc136362284)

[Приложение 3 71](#_Toc136362285)

# Введение

Релокация сотрудников — это процесс, который предполагает значительные изменения в рабочей и личной жизни людей. Эти изменения могут вызвать высокий уровень дискомфорта у релоцирующихся сотрудников, что, в свою очередь, может иметь негативные последствия для их благополучия, а также для производительности и общего успеха организации. Эти проблемы могут привести к ухудшению морального состояния сотрудников, увеличению числа прогулов и текучести кадров. Они также могут негативно повлиять на личную жизнь и благополучие сотрудника. Поэтому для организаций важно найти способы минимизации негативных эффектов, связанных с релокацией сотрудников.

Проблема этого исследования заключается в том, чтобы сократить последствия неправильно организованной релокации. Для выполнения работы будут использованы научная литература и анкетирование сотрудников, прошедших релокацию. Также будет задействована прошлогодняя курсовая работа по теме «Адаптация персонала в период пандемии», научные статьи и исследования на эту и схожие темы.

***Релокация*** — это процесс переезда из одного места в другое, как правило, по рабочим или личным причинам. В контексте данной исследовательской работы под термином релокация понимается процесс переезда сотрудников на новое место работы, часто в другой город или страну. Он может включать переезд с семьей и может потребовать адаптации к новой культуре, языку и окружающей среде.[[1]](#footnote-1) Процесс релокации может быть сложным для сотрудников, поскольку он связан с адаптацией к новому окружению и может потребовать значительных изменений в повседневной жизни.

**Актуальность проблемы**

Управленческая проблема, на решение которой направлено данное эмпирическое исследование, заключается в негативных эффектах, связанных с трудностями адаптации релоцируемых сотрудников, влияющих на успешность организации.

В связи с политической и экономической ситуацией в России, компании и сотрудники столкнулись с проблемой переезда в ближнее и дальнее зарубежье.[[2]](#footnote-2) Явление перемещения сотрудников стало существенным аспектом деятельности многих организаций,[[3]](#footnote-3) и необходимо найти эффективные способы управления этим процессом.[[4]](#footnote-4) Успешная адаптация сотрудников к новой среде имеет решающее значение для успеха организации, поэтому крайне важно решить проблему негативных эффектов в процессе релокации.[[5]](#footnote-5) Компании могут понести различные потери из-за плохо организованного процесса релокации сотрудников. Эти потери могут включать в себя: снижение производительности, повышенная текучесть кадров, затягивание сроков выполнения работы.[[6]](#footnote-6)

Компаниям важно осознать потенциальные риски и инвестировать в эффективные процессы релокации, чтобы снизить эти риски и обеспечить успешный переход для своих сотрудников.[[7]](#footnote-7) В первую очередь, это ошибки со стороны компаний, которые не подготовили должным образом сотрудников к релокации и их адаптации на новом месте.

Также, по данным Института демографии НИУ ВШЭ им. А. Г. Вишневского, было выделено 30 возможных демографических исходов в России, наиболее вероятным, по их мнению, является сокращение населения как из-за сложившейся ситуации, так и из-за усиления миграции за пределы РФ. Соответственно, деконструировать эту ситуацию необходимо уже сейчас, если политическая ситуация сохранится, то отток населения продолжится.

**Исследовательский вопрос:** как улучшить адаптацию сотрудников в условиях релокации?

**Цель** данной работы: разработка рекомендаций по адаптации персонала в условиях релокации.

**Задачи:**

1). Провести анализ литературы по проблеме адаптации персонала

2). Провести эмпирическое исследование в форме полуструктурированных интервью среди релоцированных сотрудников для выявления подробной информации о трудностях, с которым сотрудники сталкиваются во время релокации

3). Провести анкетный опрос среди релоцированных сотрудников для выявления основных проблем, на которые следует обратить внимание в процессе релокации

4). Предложить рекомендации по улучшению процесса адаптации сотрудников в период релокации

**Объект исследования:** релоцированные сотрудники.

**Предмет исследования:** процесс адаптации сотрудников в условиях релокации.

**Рамки исследования:**

В данном исследовании для сбора и анализа данных будут использоваться как количественные, так и качественные методы. В качестве инструментов будут использоваться анкетирование массового характера, полуструктурированные интервью и анализ уже имеющихся данных.

Этапы исследования будут включать анализ литературы и существующих теорий, сбор данных, анализ данных и представление выводов и рекомендаций.

Источники первичной информации: анкетирование среди релоцировавшихся сотрудников, полуструктурированные интервью с релоцировавшимися сотрудниками.

Источники вторичной информации: Исследования, статьи, журналы (ABS-лист, другие высокорейтинговые российские источники), опросы, проведенные по теме.

Работа состоит из Введения, двух глав, заключения, списка источников и приложений. Первая глава является теоретической и представляет собой обзор соответствующей литературы, в которой обсуждаются этапы релокации и адаптации.

Вторая глава является эмпирической и представляет результаты исследования. Эта глава включает данные, собранные в ходе анкетирования и полуструктурированных интервью, определяет основные проблемы релокации и предлагает пути их решения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ В УСЛОВИЯХ РЕЛОКАЦИИ

В первой главе важно определить понятие адаптации и изучить различные виды адаптации. Ниже приводится краткий обзор определения и видов адаптации.

Определение адаптации:

Адаптацию можно определить как процесс приспособления к новым обстоятельствам, среде или ситуации. Он включает в себя изменение мыслей, поведения и эмоций человека, чтобы соответствовать и эффективно функционировать в новом контексте. Адаптация часто рассматривается как динамичный и непрерывный процесс, который происходит по мере того, как человек взаимодействует с изменениями в окружающей среде и ориентируется в них.

Виды адаптации:

* Психологическая адаптация: Этот тип адаптации относится к внутренней психологической перестройке, которую проходят люди, сталкиваясь с новой средой. Он включает в себя изменения в установках, убеждениях, восприятии и эмоциях, чтобы соответствовать требованиям и вызовам нового контекста.
* Социальная адаптация: Социальная адаптация сосредоточена на том, как люди устанавливают и регулируют отношения, социальные нормы и культурные практики в новой среде. Она включает в себя изучение и соблюдение социальных правил, норм и ожиданий, создание социальных сетей и понимание культурной динамики нового контекста.
* Культурная адаптация: Культурная адаптация включает процесс приобретения и интеграции новых культурных знаний, ценностей и практик. Она включает в себя развитие понимания культурных норм, обычаев и традиций и соответствующую корректировку собственного поведения и стиля общения.
* Профессиональная адаптация: Профессиональная адаптация относится к изменениям, которые люди вносят в свою работу или профессиональную деятельность во время релокации. Она включает в себя приобретение новых навыков, знаний и компетенций, связанных с работой, понимание организационных структур и динамики, а также адаптацию к ожиданиям и практике, связанным с работой.[[8]](#footnote-8)

Эти виды адаптации взаимосвязаны и влияют друг на друга в процессе релокации. Для успешной адаптации в новой среде люди часто используют несколько видов адаптации одновременно.

## Причины и условия релокации

Ежегодно значительное число российских ИТ-специалистов ищут возможности трудоустройства за рубежом в поисках более высокой заработной платы и улучшения уровня жизни. Согласно статистическим данным компании Get me IT[[9]](#footnote-9), 76% этих специалистов выражают удовлетворение своей работой за рубежом и не рассматривают возможность возвращения на родину, в то время как 36% стремятся работать в другой зарубежной стране. Лишь незначительная часть разработчиков, т. е. 8%, решают вернуться в Россию на постоянное место жительства. Но это исследование было проведено в конце 2021 года. Сейчас же ситуация обстоит по-другому.

В мае 2022 года компания NEWHR провела опрос[[10]](#footnote-10) преимущественно среди специалистов в области ИТ, так как зачастую им проще всего релоцироваться из-за специфики деятельности (нет как таковой привязки к рабочему месту и все что нужно иметь с собой это компьютер и интернет), а также уровень востребованности данных специалистов на рынке труда.[[11]](#footnote-11) Вообще в опросе приняли участие различные специалисты, такие как разработчики (JS, Python, Ruby, Go, Java, Mobile (iOS, Android), PHP, C, C++, C#), тестировщики, devops и сисадмины, аналитики продуктов, Data scientist, менеджеры продуктов и проектов, рекрутеры и HR специалисты, технические и топ-менеджеры, дизайнеры, PR специалисты и другие. В данном исследовании объем выборки составил 267 участников.[[12]](#footnote-12)

Основной целью данного исследования стало – понять, что сейчас происходит с релокацией сотрудников из России. Выявленные причины включают:

* несогласие с политикой правительства в текущей ситуации
* ощущаемое отсутствие жизненных перспектив в России
* опасения по поводу личной и семейной безопасности
* предвидение будущих ограничений на возможность выезда
* угроза мобилизации
* препятствия в ведении деловой активности в России
* ограниченные возможности для профессионального развития
* невозможность использовать стандартные профессиональные инструменты
* опасения по поводу сохранности имущества.

Эти факторы будут изучены в ходе эмпирического исследования, чтобы лучше понять мотивы релокации сотрудников из России.

Также целью исследования было изучить интерес к релокации среди профессионалов разного уровня. Результаты показали, что наибольший интерес к релокации проявили специалисты среднего и высшего звена - по 27%. В отличие от них, младшие специалисты и стажеры продемонстрировали меньшую заинтересованность (13%) в связи с их меньшей востребованностью на рынке труда. Кроме того, исследование показало, что 10% выборки составили профессионалы топ-уровня, что является значительной долей, учитывая их дефицит по сравнению с другими профессионалами.

До 24 февраля 45% участников исследования не имели намерения релоцироваться. Однако после этой даты этот показатель значительно снизился до 22%, что свидетельствует о явной поляризации отношения к релокации. Среди тех, кто ранее не рассматривал возможность релокации, в эту категорию попали только 6%, однако после 24 февраля эта доля увеличилась более чем вдвое - до 14%. Дальнейший анализ этой группы показал, что 8% твердо решили не релоцироваться, 26% не определились, 38% планировали отложить релокацию на следующий год, а 28% намеревались релоцироваться позже.

Изображение выглядит как диаграмма, круговая диаграмма

Автоматически созданное описание

1. Ответы на вопрос «Стратегия остаться: временная или постоянная?»

Были проанализированы и выявлены следующие основные причины, по которым профессионалы остаются в России:

* опасения по поводу снижения качества жизни в случае релокации,
* компания продолжает работать в России,
* удовлетворенность работой в России,
* более высокая востребованность как профессионала в России,
* социальные связи с друзьями и профессиональными сообществами в России
* неспособность представить себе жизнь вне России.

До 24 февраля только 12% респондентов имели определенные планы по релокации. С другой стороны, 36% планировали релокацию до 24 февраля, но без каких-либо конкретных планов. До указанной даты 48% респондентов планировали релокацию, но после 24 февраля процент профессионалов, планирующих релокацию, увеличился до 64%.

Количественные данные о планах респондентов по релокации:

Из общей выборки респондентов 40% либо релоцировались, либо находятся в процессе релокации, в то время как 46% решили остаться на месте. Оставшиеся 13% составляют группу "едут-и возвращаются". Возможный сценарий предполагает, что репатрианты вернулись, чтобы подготовиться к своему окончательному отъезду, в результате чего более 50% респондентов могут уехать. Однако также возможно, что вернувшиеся уже достигли своих целей за границей и не планируют релоцироваться снова.[[13]](#footnote-13)

Что касается возможности трудоустройства в случае релокации, 78 респондентов считают, что могут найти работу в новой компании, в то время как 68 полагают, что это возможно в их нынешней компании. Примерно 63 не пытались искать работу и не уверены в вероятности ее получения. Лишь менее 20 утверждают, что сталкивались с трудностями при поиске работы, а малая часть респондентов (<5 человек) не имеет подходящих вакансий.

В ходе исследования выяснилось, что 56% респондентов релоцируются со всей семьей, 23% - с частью семьи, 16% - в одиночку, 12% - с коллегами и 10% - с друзьями. Примечательно, что ответ, указывающий на релокацию с частью семьи, представляет особый интерес, поскольку он может указывать на сценарии, в которых, например, супруг и дети уже релоцировались, а респондент не может немедленно присоединиться к ним. Кроме того, определение семьи среди респондентов может быть всеобъемлющим, потенциально охватывая родителей, братьев, сестер и других близких родственников.

Что касается помощи во время релокации, выяснилось, что 62% респондентов решили релоцироваться самостоятельно, независимо от их нынешней или будущей ситуации с работой. Еще 18% релоцировались в связи со сменой работы и получили поддержку от новой компании, а 13% релоцировались при содействии своего нынешнего работодателя. Кроме того, 7% релоцировались вместе со своей компанией, но без поддержки работодателя, и только 31% получили поддержку от своего работодателя. Эти данные свидетельствуют о том, что большинство людей релоцируются без помощи своих работодателей, а незначительная часть тех, кто релоцируется вместе со своей компанией, делают это самостоятельно.

Что касается изменения доходов после релокации, 49,5% респондентов сообщили, что они не изменились, 32% - уменьшились, а 18,4% - увеличились.

Изображение выглядит как диаграмма, круговая диаграмма

Автоматически созданное описание

1. Ответы на вопрос «Что с заработком?»

Что касается социального пакета, 75% респондентов сообщили об отсутствии изменений, 7% - об улучшении, а 18% - о снижении. Примечательно, что почти половина респондентов отметили отсутствие изменений в своих доходах, а небольшой процент - их увеличение. С другой стороны, у меньшинства социальный пакет уменьшился, что может быть связано с характером их новой работы.

Изображение выглядит как диаграмма, круговая диаграмма

Автоматически созданное описание

1. Ответы на вопрос «Что с социальным пакетом?»

По данным исследования, значительная часть респондентов отметила увеличение количества интересных задач после релокации (29%), и лишь меньшинство - уменьшение (8%). Эта тенденция может быть связана с тем, что у компаний, покидающих Россию, могут появиться новые цели, требующие более разнообразных задач. Кроме того, увеличение количества интересных задач может быть связано с наличием большего количества задач на одного человека. Стоит также отметить, что большинство респондентов (56%) сообщили, что их зона ответственности не изменилась, что можно считать положительным результатом, поскольку она не ухудшилась. Однако 12% сообщили, что их зона ответственности сузилась.

Отмечается, что на маршрут людей во время релокации влияет несколько факторов. Из числа респондентов 31% рассматривают возможность релокации на постоянное место жительства, в то время как у 35% текущий пункт переселения отличается от конечного пункта назначения. Кроме того, 34% не уверены, будет ли их нынешнее местоположение конечным пунктом или они переедут в другое место.

Анализируя места, выбранные респондентами, стоит отметить, что выбранные страны не всегда являются конечной точкой процесса релокации. Среди лидирующих направлений 50% респондентов выбрали Турцию, Армению, Грузию, Германию и Кипр для релокации, а также другие страны, такие как Казахстан, Сербия, Нидерланды, Черногория и Болгария.

Интересно отметить, что значительное количество респондентов не определились с конечным пунктом назначения. Однако среди топовых стран, выбранных в качестве желаемого конечного пункта назначения для релокации, можно отметить США, Европу (в целом), Великобританию, Португалию, Нидерланды, Германию, Испанию, Канаду, Турцию, Израиль и Ирландию.

В данном исследовании выяснилось, что получение легального статуса, в частности вида на жительство, является наиболее распространенной причиной выбора страны для релокации. Вторым по значимости фактором является желание сохранить прежний уровень жизни. Примечательно, что климат занимает третье место среди критериев выбора страны для релокации. Среди других причин респонденты называют возможность получения гражданства и, на последнем месте, доступ к высококачественным услугам в области образования и медицинскому обслуживанию.

При рассмотрении вопроса о продолжительности релокации следует отметить, что 32% респондентов в настоящее время не определились. Среди тех, кто определился, 30% уезжают навсегда, 25% уезжают без определенного срока, но до завершения геополитических изменений в России, а 11% планируют уехать только на один год. Это говорит о том, что для многих респондентов горизонт планирования в 12 месяцев представляет собой максимальный срок, который они могут себе представить. Кроме того, выяснилось, что респонденты в основном планируют свою релокацию до конца 2022 года.

## Этапы релокации

Для более глубокого понимания проблемы нужно рассмотреть основные этапы релокации.

Если человек релоцируется, не имея заранее определенного предложения о работе, возможность выбора предпочтительной страны проживания может стать преимуществом. Примечательно, что место работы может быть не самым важным фактором в процессе принятия решения; скорее, приоритетным является соответствие условиям жизни. Несмотря на кажущуюся очевидность, люди часто упускают из виду или недооценивают масштабы изменений, которые им придется пережить во время релокации, включая членов семьи и домашних животных. Адаптация к новому культурному контексту, климату, установление новых социальных связей и распорядка дня может потребовать значительной перестройки. Следовательно, для адаптации к новой среде может потребоваться существенная перестройка личных систем убеждений. Для лучшего понимания процесс релокации был структурирован и разделен на следующие этапы: Подготовительный этап (выбор страны; подготовка документов; изучение карьерных перспектив, профессионального сообщества; условий жизни; сравнение трудового законодательства) – Этап перемещения в новую среду (данный этап не будет рассмотрен в данной работе, так как не было обнаружено управленческих и неочевидных проблем на данном этапе) – Адаптация на новом месте (бытовая и профессиональная) после которой происходит обычное функционирование.

**Подготовительный этап**

***Выбор стран, доступных для релокации***

В контексте релокации, будь то добровольного или вынужденного, связанного с релокацией компании или отдельных специалистов, начальный этап начинается с выбора страны назначения. Процесс принятия решения включает в себя оценку различных факторов, таких как легкость иммиграции, культурное соответствие и качество жизни. В некоторых случаях определенные страны сразу исключаются из рассмотрения из-за сложности иммиграционных процедур или отсутствия культурной совместимости. Соединенные Штаты часто рассматриваются как привлекательное направление из-за развитого рынка труда и высоких зарплат, хотя визовая лотерея и высокие налоги могут отпугнуть некоторых людей.[[14]](#footnote-14) Канада становится все более популярным вариантом благодаря благоприятным условиям жизни.[[15]](#footnote-15)

По данным сайта relocate.me[[16]](#footnote-16), наиболее востребованными направлениями для ИТ- специалистов являются Германия, Нидерланды, Великобритания и Швейцария. Среди других популярных направлений - Кипр, Австралия, Новая Зеландия, Швеция и Азия.

Одна из основных проблем, с которой может столкнуться организация в этом процессе, - отсутствие четких и стандартизированных критериев отбора. В то время как одни сотрудники могут отдавать приоритет возможностям трудоустройства или культурной совместимости, другие могут отдавать приоритет условиям жизни или близости к семье.

Другой проблемой является сложность иммиграционных процедур и различия в требованиях разных стран. В некоторых странах могут быть строгие визовые требования, длительные сроки оформления или необходимость предоставления обширной документации. Это может вызвать задержки в процессе переезда и привести к разочарованию сотрудников.

Культурные различия и языковые барьеры также могут создавать проблемы для сотрудников. Переезд в новую страну предполагает адаптацию к другой культуре, языку и образу жизни. Это может оказаться непосильной задачей и повлиять на способность работника эффективно выполнять свою работу.

Наконец, могут возникнуть финансовые соображения, которые необходимо принять во внимание, например стоимость жизни, налогообложение и обменные курсы. Эти факторы могут повлиять на уровень жизни и общее благосостояние работника.

***Подготовка необходимых документов***

Привлекательность более высокого дохода побуждает россиян искать возможности за рубежом, но стоимость жизни в другой стране может создать неожиданные проблемы. Расходы на аренду, коммунальные услуги, питание, услуги, медицину и образование для детей могут значительно вырасти, и, хотя номинальные доходы могут казаться впечатляющими, фактический уровень жизни и располагаемый доход могут не соответствовать ожиданиям. Некоторые респонденты сообщают, что после оплаты счетов и других расходов у них остается совсем немного, что может привести к неудовлетворенности, несмотря на высокую зарплату.

В процессе релокации одним из ключевых аспектов является обеспечение наличия всех необходимых документов. Выбор страны для релокации будет определять конкретные необходимые документы, включая возможность получения вида на жительство или гражданства, а также право на сопровождение членов семьи и домашних животных. Важно также учитывать, может ли партнер получить разрешение на работу и подходит ли система образования для детей в семье.

Кроме того, очень важно знать о сроках пребывания в стране в случае потери работы, а также о возможности смены работы, сроках действия дипломов и статусе водительских прав.

Во время подготовки необходимых документов организации могут столкнуться с рядом проблем, связанных с обеспечением наличия всех необходимых документов. Одной из главных проблем является определение конкретных документов, необходимых для выбранной страны переезда. Это может быть сложный и трудоемкий процесс, особенно если организация никогда ранее не переводила своих сотрудников в эту страну. Кроме того, получение некоторых документов, таких как разрешения на работу и визы, может быть длительным бюрократическим процессом, что может задержать перевод сотрудника и вызвать фрустрацию для всех сторон, вовлеченных в процесс.

Еще одной проблемой, с которой могут столкнуться организации, является обеспечение того, чтобы сотрудник и члены семьи переведенного сотрудника могли получить необходимые документы, чтобы сопровождать сотрудника. Это может быть особенно трудно, поскольку для получения разрешения на работу или визы может потребоваться дополнительная документация и квалификация. Кроме того, обеспечение подходящей системы образования для детей в семье может быть сложной задачей, так как разные страны имеют различные требования и стандарты образования.

Наконец, организации также должны обеспечить ясное понимание продолжительности пребывания в стране в случае увольнения, а также возможности смены работы, действительности дипломов и статуса водительских удостоверений. Эти факторы могут оказать значительное влияние на способность сотрудника адаптироваться и процветать в новой среде, и важно, чтобы организации имели ясный план, чтобы решать любые потенциальные проблемы.

***Рассмотрение карьерных перспектив***

Рассматривая возможность релокации с целью карьерного роста, важно понимать, что опыт работы за рубежом может стать ценным активом на рынке труда. Действительно, 62% профессионалов релоцируется с целью карьерного роста.[[17]](#footnote-17) Однако не менее важно признать, что иммигранты могут столкнуться с дискриминацией и предрассудками, что может повлиять на их карьерные перспективы. Даже в секторе информационных технологий может существовать дискриминация, а должности высокого уровня трудно получить без личных связей или статуса гения. Культурные различия также могут повлиять на карьерный рост, поскольку сложные культурные и идеологические ценности могут быть сложны для полного понимания релокантами. В некоторых культурах, например, в Азии, до сих пор распространена модель "начальник - бог, работник - раб". Кроме того, мерилом успеха могут быть не только технические навыки, но и связи. Поэтому, рассматривая возможность релокации с целью карьерного роста, важно оценить потенциальные проблемы и препятствия, которые могут повлиять на профессиональное развитие.

Организации могут столкнуться со несколькими проблемами при релокации сотрудников, учитывая их карьерные перспективы.

Основной проблемой будут являться трудности в обеспечении соответствующих возможностей для карьерного развития для переведенных сотрудников. Может быть сложно определить, какие возможности будут наиболее актуальны и выгодны для сотрудников на новом рынке, и организации могут не иметь необходимых ресурсов или экспертизы, чтобы обеспечить целенаправленную поддержку карьерного развития для релоцированных сотрудников. Это может привести к неудовлетворенности сотрудников, снижению производительности и повышенной текучести кадров.

Также организации могут столкнуться с проблемами, связанными с удержанием переведенных сотрудников. Если сотрудники не чувствуют поддержки в своем карьерном развитии или не видят возможностей для роста и продвижения, они могут склониться к уходу из организации, что приведет к повышению показателей текучести кадров и увеличению затрат на найм новых сотрудников. Поэтому для организаций важно предоставлять должную поддержку и возможности для роста и развития карьеры переехавшим сотрудникам, чтобы обеспечить их успешную адаптацию и удержание.

***Изучение и сравнение российского трудового законодательства с зарубежным***

В частности, нужно серьезно сфокусироваться на различиях между российским трудовым законодательством и законодательством зарубежных стран. Экспаты часто рассчитывают на лучшее качество жизни и рабочих процессов в зарубежных странах, но они могут оказаться в ловушке престижной компании, которая предъявляет чрезмерные требования к их времени и энергии. Это может затруднить изменение общей ситуации, поскольку потеря работы может привести к потере права на пребывание в другой стране

Кроме того, в российском трудовом законодательстве и законодательстве других стран существуют различия в отношении оплачиваемого времени отдыха. В России по трудовому законодательству отпуск составляет 28 дней в году, что может восприниматься как щедрость по сравнению с некоторыми другими странами.

Организации могут столкнуться с такой проблемой при переводе сотрудников в страны с другими трудовыми законами, чем в России: им может потребоваться значительное количество времени и ресурсов, чтобы изучить трудовые законы страны назначения, чтобы обеспечить соответствие местным нормам. Необходимо учитывать, что невыполнение этого может привести к юридическим и финансовым последствиям, включая штрафы и судебные иски.

***Изучение вопроса о сохранении баланса между работой и личной жизнью***

Было установлено, что различия в графиках работы и приоритетах играют значительную роль в балансе между работой и личной жизнью. На баланс между работой и личной жизнью в значительной степени влияют культурные различия, причем в разных странах и компаниях приоритетными являются разные аспекты работы. Сотрудникам важно понимать эти различия при релокации в новую страну или компанию для успешной адаптации.

Организации могут столкнуться с несколькими проблемами при переводе сотрудников и изучении вопроса сохранения баланса между работой и личной жизнью.

Во-первых, организации могут столкнуться с трудностями в реализации политик и практик, сохраняющих баланс между работой и личной жизнью для релоцированных сотрудников. Например, если организация релоцирует сотрудника, который не часто сталкивался с удаленной работой, онлайн-конференциями и так далее, то организация может столкнуться с трудностями в обеспечении необходимых ресурсов и поддержки для его удаленной работы.[[18]](#footnote-18) Аналогично, если организация переводит сотрудника в страну с другим часовым поясом, она может потребоваться адаптировать свои политики и практики для учета этих различий.

Во-вторых, организации могут столкнуться с трудностями в поддержании коммуникации и вовлеченности с релоцированными сотрудниками, чтобы обеспечить сохранение баланса между работой и личной жизнью. Для этого необходимы регулярные проверки, сессии обратной связи и поддерживающая рабочая среда, которая позволяет сотрудникам высказывать свои опасения и потребности. Организации также могут потребоваться обучение и ресурсы для помощи сотрудникам в адаптации к новой рабочей среде и культуре. Не выполнение этих мер может привести к снижению производительности, выгоранию сотрудников и высоким показателям текучести кадров.

***Изучение профессионального сообщества***

Обычно ИТ-специалисты возлагают большие надежды на первоклассные технологии и коллег при работе в иностранной компании. Однако в странах, популярных для релокации, многие специалисты часто отмечают слабое профессиональное сообщество.

Кроме того, похоже, существует культурное различие в рабочей этике, где европейские страны отдают предпочтение мягкому подходу перед жестким, подчеркивая проактивное и полезное поведение, чтобы вытащить других из сложных ситуаций.[[19]](#footnote-19) Такой подход приводит к культуре, в которой не принято работать усерднее самого глупого коллеги или рисковать выставить его в плохом свете. В результате потенциал для профессионального роста ограничен.

В целом, похоже, что специалисты, релоцирующиеся в страны с более слабым профессиональным сообществом, могут столкнуться с проблемами в своем профессиональном росте и развитии. Более того, культурные различия в рабочей этике и мягкое трудовое законодательство могут еще больше усугубить эти проблемы.

Если профессиональное сообщество в новой стране будет развито хуже, то у сотрудника может упасть мотивация развиваться и эта проблема станет основной для организации, которая заинтересована в развитии своего человеческого ресурса, который будет приносить увеличенную прибыль.[[20]](#footnote-20)

***Оценка социальных льгот***

Зачастую специалисты из России могут привыкнуть к получению корпоративных льгот, которые не характерны для других стран. Кроме того, смена работы может привести к потере таких льгот, как ДМС и длительный отпуск.

Основная проблема, с которой могут столкнуться организации это то насколько возможно им будет поддерживать тот же уровень социальных льгот для релоцированных сотрудников. В качестве опции организация может заменить одни социальные льготы на другие, к примеру заменить ДМС на оплату жилищного помещения. Только это потребует изменений в условиях договора, что опять же принесет дополнительные издержки.[[21]](#footnote-21)

***Оценить местные условия жизни***

В контексте адаптации персонала во время релокации некоторые респонденты сообщили о том, что испытывают скуку и неудовлетворенность своим новым окружением. К примеру, существует мнение что «Кремневая долина» совсем не такое место, как его зачастую описывают.[[22]](#footnote-22) Аналогичным образом дела обстоят в Новой Зеландии, откуда уезжают даже местные жители.[[23]](#footnote-23) В Ирландии из доступных хобби все ограничивается посещением пабов, а некоторые аспекты повседневной жизни, такие как танцы с чечеткой для регулирования горячей и холодной воды при отсутствии смесителей, кажутся архаичными.[[24]](#footnote-24)

Чтобы избежать подобного негативного опыта, исследователи советуют прислушиваться к опыту других релоцировавшихся, читать отзывы и заранее планировать мероприятия. Важно учитывать возможность возникновения непредвиденных проблем и оценивать соответствие своих ожиданий с реальностью нового места.

* **Погода**

В контексте релокации персонала есть несколько факторов, включая погоду, играют значительную роль в способности человека приспособиться к новой среде. Погода может быть особенно сложной для иммигрантов, релоцировавшихся в страны, где они сталкиваются с экстремальными климатическими условиями, к которым они не привыкли. В курортных странах, таких как Израиль, ОАЭ, Испания, Юго-Восточная Азия и Кипр, часто бывает жаркое и душное лето, а зимой в домах холодно из-за отсутствия отопления. Чтобы не быть застигнутым врасплох, перед релокацией рекомендуется посетить страну, желательно в разные сезоны.

* **Медицина**

В Казахстане доступ к здравоохранению часто ограничен, особенно в сельской местности. Время ожидания приема у врача общей практики может быть длительным, и людям, возможно, придется платить за консультации из собственных средств. Доступность услуг и качество обслуживания могут различаться в разных регионах страны.

В Армении медицинские услуги предоставляются через систему, финансируемую государством, но в некоторых районах инфраструктура и ресурсы могут быть недостаточными. Время ожидания приема может быть длительным, и людям, возможно, придется искать варианты частного здравоохранения для более быстрого доступа к специализированным услугам.

В Грузии система здравоохранения сталкивается с проблемами в плане доступности и качества обслуживания. Несмотря на усилия по реформированию системы, длительное время ожидания приема и ограниченное количество специалистов остаются общими проблемами. Страна работает над улучшением медицинского обслуживания, но все еще существует неравенство между городскими и сельскими районами.

В ОАЭ медицинское обслуживание в целом находится на высоком уровне, особенно в крупных городах, таких как Дубай и Абу-Даби. Страна инвестировала значительные средства в развитие современных медицинских учреждений и привлечение известных специалистов в области здравоохранения. Однако доступ к медицинским услугам может быть дорогим, поэтому важно иметь соответствующую медицинскую страховку.

В Турции система здравоохранения в последние годы претерпела значительные улучшения. Страна инвестирует в инфраструктуру и услуги здравоохранения, что делает качественную медицинскую помощь более доступной для населения. Время ожидания приема может варьироваться в зависимости от региона и специализации, но были предприняты усилия по сокращению очередей и улучшению доступа к специалистам.

И на все эти факторы накладывается тот факт, что иностранцам в первое время будет сложно получить качественные медицинские услуги без какой-либо легализации.

* **Сфера услуг**

Несмотря на распространенное представление о высоком качестве услуг в Европе, результаты исследования проведенные Habr,[[25]](#footnote-25) показывают, что качество услуг может значительно отличаться в разных странах. Исследование подчеркивает преобладание бюрократии, устаревших банковских систем и ограниченный доступ к онлайн-услугам, которые могут вызвать трудности у людей во время релокации.

После релокации люди могут столкнуться с проблемами адаптации к новым услугам, доступным в принимающей стране. Например, магазинов с товарами повседневного спроса может не хватать, поэтому рекомендуется планировать покупки заранее, чтобы не делать их в нерабочее время. Кроме того, банковские системы в некоторых странах могут быть устаревшими, что приводит к задержкам до недели при выполнении простых задач. Контракты могут быть заключены на длительный срок, например, на пять лет, и для их расторжения может потребоваться уведомление за год. Некоторые компании могут даже взять под контроль банковский счет человека, что затрудняет отмену услуг или прекращение платежей. Кроме того, подключение к Интернету и услуги по доставке еды могут быть проблематичными в отдаленных районах.

Более того, исследование показало, что проблемы с электронной коммерцией, бюрократические процедуры и длительное ожидание документов могут существенно повлиять на производительность и качество жизни человека. Даже в тех странах, где доступны онлайн-услуги, процесс выдачи или замены документов может занять более года. Покупателям, возможно, придется бегать за продавцами, а обслуживание клиентов может быть неадекватным, что вызывает разочарование и неудовлетворенность.

Исследование показывает, что на адаптацию персонала во время релокации влияет качество обслуживания, и что у людей разные ожидания относительно того, что является приемлемыми стандартами обслуживания. Важно, чтобы перед релокацией в другую страну люди учитывали свои личные ожидания и готовность принять различные уровни качества обслуживания.

* **Менталитет**

В данном исследовании значительная часть респондентов (43%) указала подходящий менталитет в качестве причины релокации. Однако эти люди могут не до конца понимать фундаментальные различия в понятиях и нормах, которые существуют в разных культурах. Иммигранты часто испытывают такие разочарования, как медлительность, отсутствие обязательств и пренебрежение со стороны местных жителей. Культурные различия могут создавать проблемы для людей, работающих в международных компаниях, несмотря на наличие сильных корпоративных ценностей, направленных на минимизацию таких различий. Опыт мигрантов варьируется в зависимости от страны релокации.

Такие различия в культурных нормах могут создать значительные проблемы для людей, релоцировавшихся в другие страны.

* **Способы передвижения**

Общественный транспорт не везде непопулярен и не везде ходит часто и по расписанию. Отсутствие четкого расписания или графика может стать источником разочарования для релокантов. В результате, скорее всего, понадобится автомобиль. В некоторых случаях выгодно арендовать автомобиль, а в других можно недорого его приобрести. Важно отметить, что в некоторых странах существуют строгие ограничения по срокам пребывания, что может затруднить продажу, ввоз или вывоз автомобиля из страны. В таких случаях могут применяться высокие таможенные пошлины.

Что касается водительских прав, то в странах, придерживающихся Венской конвенции, граждане могут управлять транспортными средствами с российскими водительскими правами. Однако в странах, присоединившихся к Женевской конвенции, требуется международное водительское удостоверение. Перед релокацией рекомендуется ознакомиться со списком стран, которые следуют каждой из конвенций. По прибытии в новую страну российские водительские права можно обменять на местные, но при возвращении в Россию необходимо получить новые права. Также можно сдать экзамен по вождению, чтобы получить вторые права, хотя в бюрократических странах может потребоваться длительный период ожидания - от нескольких месяцев до нескольких лет.

* **Домашние животные**

Процесс релокации в новую страну с домашними животными требует дополнительной подготовки, поскольку необходимо учитывать определенные правила и ограничения. Обычно перевозка питомцев с надлежащими документами, прививками и переносками относительно проста.

В соответствии с правилами, к перевозке допускаются животные, вакцинированные не менее чем за 20 дней до поездки. Важно ознакомиться с рекомендациями, предоставленными посольством страны назначения, прежде чем отправляться в путешествие с домашними животными. Кроме того, некоторые арендодатели могут выбирать жильцов без домашних животных.

* **Специфика перевозки определённых вещей и еды**

При релокации в новую страну рекомендуется упаковывать только необходимые вещи, но также включать некоторые предметы первой необходимости. Поначалу может показаться, что без этих предметов можно обойтись, но период адаптации может затянуться на несколько месяцев. Однако некоторые предметы, которые, как можно предположить, легко доступны, например, подходящие инструменты или специальная одежда, могут оказаться недоступными на новом месте. Это может привести к небольшим неудобствам в первое время, отвлекая от более насущных проблем. Для людей с особыми диетическими потребностями рекомендуется взять с собой определенные продукты и добавки, чтобы иметь возможность адаптироваться к местной кухне.

Здесь организации могут столкнуться c проблемой, что релокация в новое место с неподходящими условиями жизни для сотрудников, например релокация сотрудника с аллергией на степные травы в Казахстан, могут привести к отказу от релокации или вовсе увольнению.

## Адаптация на новом месте

Анализ литературы показал недостаточное описание релокации сотрудников из России, так как проблема стала массовой и актуальной в 2022 году. Основной теорией была выбрана теория Калерво Оберга выделившего U-образную кривую, которая представляет процесс адаптации, связанный с международным переездом. В конце 20 века исследователи проявили особый интерес к процессам адаптации к новым условиям жизни и культурному шоку в связи с участившимися случаями миграции по всему миру. Появилось несколько теорий, описывающих механизмы адаптации к новой стране. Теория U-кривой *(см.* [*Приложение 1*](#_Приложение_1)*)*, первоначально предложенная Калерво Обергом в 1954 году и впоследствии модифицированная другими исследователями, является наиболее известной и противоречивой из этих теорий. Хотя теория U-кривой подвергалась критике за отсутствие конкретики и неспособность учесть разнообразный человеческий опыт, она была поддержана различными исследованиями, проведенными другими авторами, и остается наиболее подходящей теорией, разработанной за последние 50 лет.

Cуществует несколько стадий адаптации, которые обычно проходят эмигранты при релокации в новую страну. Однако важно отметить, что не все эмигранты проходят все стадии U-кривой, а некоторые могут вообще пропустить их или задержаться на одной стадии.[[26]](#footnote-26)

***Этап 1. «Туристический»***

На процесс адаптации и этапы, которые может пройти человек во время релокации, могут влиять несколько факторов, включая уровень образования, ожидания от новой страны, культурные различия и др. Первая стадия адаптации, известная как стадия туриста, характеризуется чувством эйфории и возбуждения от релокации. На этом этапе люди часто сосредотачиваются на положительных аспектах нового окружения, таких как новые места, развлечения и культурный опыт. Этап туриста обычно является временным этапом, который длится несколько недель или месяцев, в течение которых эмигрант адаптируется к новой среде.

Хотя «туристический» этап часто является временем большой радости и воодушевления, он не всегда проходит гладко для каждого эмигранта. Некоторые, возможно, с трудом пережили релокацию и период сбора документов, который часто предшествует ему, поэтому туристический этап — это время, когда можно расслабиться и выдохнуть. Однако для других туристический этап может пройти относительно безболезненно и не дать особого облегчения от стресса, вызванного релокацией.

***Этап 2. «Постепенное разочарование»***

При релокации персонала вторая стадия называется постепенным разочарованием. Здесь проблемы возникают по мере того, как эмигрант неблагоприятно сравнивает новую страну со своей старой, часто основываясь на стереотипах, которые противоречат реальности. Это приводит к необходимости переоценки своих взглядов, что приводит к упадку настроения и негативным чувствам. Они могут чувствовать себя отчужденными, не принадлежащими себе, у них даже могут возникать мысли о неполноценности или отчужденности. Некоторые могут изолироваться и разочароваться в своем выборе переезда.

Следует отметить, что не все эмигранты проходят через все стадии адаптации, и такие факторы, как образование, культурные различия и ожидания, влияют на процесс адаптации. Продолжительность и интенсивность каждого этапа также может сильно различаться.[[27]](#footnote-27)

На этом этапе эмигранты могут испытывать перепады настроения и сомнения по поводу своего выбора места жительства. Чтобы справиться с разочарованием и гневом, они могут искать поддержки у соотечественников, общаясь с ними лично или через Интернет. Хотя это дает чувство безопасности, оно также может вызывать тоску по прежней жизни.

Кроме того, эмигранты могут воспринимать новую страну как неправильную, нелогичную, агрессивную и стереотипную, в то время как их родная страна кажется им приятной и разумной. Непонимание реакции местных жителей может привести к разочарованию и убеждению, что они намеренно необщительны, что осложняет жизнь. Местные жители могут почувствовать враждебность мигранта и отреагировать соответствующим образом.

Несмотря на трудности, некоторые мигранты не испытывают сильных негативных чувств или ощущения чужеродности. Они могут испытывать стресс из-за практических аспектов обустройства, таких как поиск жилья и коммунальных услуг, и могут испытывать одиночество без чрезмерного беспокойства о том, что они одни.

Нежелание учить и использовать новый язык может сопровождать переезд, сопровождаясь раздражением и гневом. Это служит защитным механизмом от страха неудачи и насмешек из-за трудностей в общении или акцента. Это нежелание может быть вызвано непринятием новой среды и страхом общения с местными жителями, которые воспринимаются как враждебные или отчужденные. Языковой барьер действует как защитный щит от обиды и неуверенности.

Ограниченное общение с местными жителями затягивает процесс. Некоторые сосредотачиваются на положительных моментах и отрицают проблемы, рискуя получить неудовлетворенность или отрицание.

Русские иммигранты часто тяготеют к русскоязычной общине, находя в ней комфорт.[[28]](#footnote-28) Однако это мешает адаптации, поскольку ограничивает знакомство с местной культурой. Взаимодействие и изучение новой культуры имеют решающее значение для успешной адаптации.

***Этап 3. «Глубокий кризис»***

Процесс адаптации после релокации может быть сложным и эмоционально тяжелым. На этом этапе люди могут испытывать чувство кризиса и бороться со своим восприятием мира.

Кроме того, все перечисленные в предыдущем этапе чувства могут усилиться, что может привести к сильному желанию вернуться в знакомое окружение и к знакомым людям.

Важно отметить, что этот этап адаптации может быть особенно серьезным и опасным, потенциально приводящим к необдуманным решениям. Поэтому очень важно обеспечить поддержку и ресурсы для эмигрантов на этом критическом этапе.

По мнению Гарри Триандиса, американского психолога, процесс релокации включает в себя стадию, которая представляет собой "дно" кризиса. Эта стадия характеризуется обострением негативных переживаний, и именно в этот момент человек должен принять решение. Он может либо преодолеть себя и начать адаптироваться, даже если его усилия кажутся тщетными, либо разочароваться в себе и новом окружении и вернуться в страну происхождения. Триандис считает, что этот этап является критическим и определяет, сможет ли человек успешно адаптироваться к новой среде или нет.

***Этап 4. «Приспособление»***

На последующем этапе адаптации, известном как этап приспособления, начинается процесс постепенного решения накопившихся проблем, что приводит к появлению близких знакомств среди местного населения и улучшению отношений с коллегами. Бытовые проблемы уже не представляют столь значительных трудностей, и у человека появляется возможность изучать новый опыт, а не цепляться исключительно за привычные и комфортные обстоятельства.

Для некоторых чувство юмора становится механизмом преодоления трудностей, позволяя им смеяться над ситуациями, которые раньше вызывали боль и негативные эмоции. У других появляется способность завязывать разговоры с незнакомыми людьми, посещать местные мероприятия и самостоятельно выходить на улицу, где раньше они могли проявлять нерешительность или страх.

Однако эмигранты все еще могут испытывать чувство ностальгии и страх быть непринятыми или непонятыми своим новым сообществом. Коллеги могут не решаться вступать в разговор, возлагая на эмигранта обязанность инициировать взаимодействие. По мере того, как эмигрант все больше привыкает к новой культуре, старая страна и ее жители могут начать казаться более далекими, а сам эмигрант может чувствовать себя более безопасным и защищенным, не имея связи со своей бывшей родиной.

На этапе приспособления процесс адаптации приобретает более сложную форму. Первоначальное чувство дискомфорта начинает спадать, и акцент смещается в сторону создания социальной сети и чувства принадлежности к новой среде. По мере того, как человек начинает устанавливать связь с местной культурой, задача найти новых друзей и вписаться в социальные нормы новой страны становится более выполнимой.

Более того, люди, успешно интегрировавшиеся в новую культуру, могут также оказаться в состоянии поддержать других в процессе адаптации. Они могут поделиться собственным опытом и дать ценные рекомендации новым иммигрантам.

***Этап 5. «Слияние с новой средой»***

Последним, пятым этапом адаптации является бикультурный этап, во время которого мигрант полностью адаптируется к новой среде. На этом этапе человек способен легко взаимодействовать с людьми, а повседневные ситуации больше не вызывают неприятных ощущений. Человеку нравится его новая страна, и он способен критически оценить ее положительные и отрицательные стороны, не сравнивая их со страной отъезда. Ситуация полностью стабилизировалась, и негативные эмоции не возникают или возникают очень редко.

На этом этапе личность эмигранта обогащается, он становится эмоционально сильнее и устойчивее, быстрее справляется со стрессовыми ситуациями. Они могут оценить новую страну и местное население как другое, не плохое и не хорошее, несмотря на то, что ранее навешивали на них ярлыки, иногда негативные, чтобы облегчить понимание и определить свою собственную роль. Даже если при общении с людьми в новой стране возникает некоторое недопонимание, это уже не вызывает страха и раздражения; над этим можно даже посмеяться. Человек впитал в себя две культуры, что повышает его самооценку и дает ему силы двигаться вперед и добиваться большего.

Однако продолжительность и процесс адаптации у разных людей различны: некоторые пропускают определенные этапы или вообще не завершают процесс. Для одних этот процесс может занять пару месяцев, а для других - несколько лет. Выбор пути развития основывается на индивидуальных личностных факторах конкретных людей, а также на особенностях страны, в которую релоцируется человек, и культурной дистанции.

В некоторых случаях исследователи выделяют отдельный этап - преадаптацию, под которой понимается период, когда эмигранты знакомятся с обществом, культурой и историей новой страны, изучают язык до релокации. Этот этап помогает запустить процесс адаптации задолго до пересечения границ новой страны.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что процесс адаптации персонала во время релокации – это многогранный и динамичный процесс, который может по-разному влиять на отдельных людей. Полученные результаты могут помочь информировать организации и сотрудников о важности поддержки в процессе релокации, особенно на ранних этапах адаптации.

### Выводы

В заключении следует отметить, что первая глава данной исследовательской работы предоставила теоретическую основу для понимания этапов релокации и адаптации. Теория U-кривой, предложенная Калерво Обергом в 1954 году и модифицированная другими исследователями, представляет собой полезную модель для понимания различных этапов, которые проходят специалисты в процессе адаптации. Подготовительный этап является важным этапом, на котором люди тщательно рассматривают различные факторы, прежде чем принять решение о релокации. Различные последующие этапы адаптации включают «туристический» этап, когда все новое и захватывающее, за которым следует этап «постепенного разочарования», когда новизна улетучивается и появляются первые бытовые проблемы. Третий этап, этап «глубокого кризиса», может быть трудным временем, когда человек может чувствовать себя подавленным и тосковать по дому. Однако со временем и усилиями люди в конце концов переходят на стадию адаптации, когда они начинают чувствовать себя более комфортно и привычно в новой среде. Наконец, на этапе «слияния с новой средой» человек полностью адаптируется к новой культуре и даже может включить ее в свою собственную идентичность.

Для HR-специалистов важно понимать эти этапы релокации и адаптации, чтобы поддержать своих сотрудников, которые релоцируются. Предоставляя ресурсы и поддержку на подготовительном этапе и на различных этапах адаптации, они могут помочь сотрудникам чувствовать себя более уверенно и успешно в процессе релокации. Кроме того, понимание этапов адаптации может помочь специалистам в области управления персоналом выявить потенциальные проблемы и предложить проактивные решения, чтобы помочь сотрудникам преодолеть эти трудности.

# ГЛАВА 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ В УСЛОВИЯХ РЕЛОКАЦИИ: ВЫВОДЫ ИЗ ЭМПИРИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

В рамках данной исследовательской работы были проведены эмпирические исследования, собраны как количественные данные в виде анкетирования, носящего характер массового проведенного среди >48 000 участников групповых чатов в Telegram, в которых находятся релоцировавшиеся люди. Было выбрано 5 самых популярных сообществ по странам, а именно: ОАЭ[[29]](#footnote-29), Грузия[[30]](#footnote-30), Армения[[31]](#footnote-31), Казахстан[[32]](#footnote-32) и Турция. Так и качественные исследования в виде полуструктурированных интервью с девятью специалистами, имеющими от 5 лет рабочего стажа, уровень профессионализма которых начинается от Middle.

Благодаря использованию как первичных, так и вторичных источников информации, данное исследование может быть использовано для дальнейшего изучения и более глубинного понимания проблемы адаптации персонала во время релокации.

Эмпирические данные, которые предполагается получить:

С помощью анкетирования и исследований выяснить с какими проблемами сталкиваются сотрудники в процессе релокации и адаптации, какие факторы на них влияют, от чего зависит уровень их удовлетворенности и неудовлетворенности, каких факторов адаптации им не хватало при релокации, какие меры по преодолению трудностей необходимо предпринять организациям и сотрудникам.

Оценки количества людей, покинувших страну, значительно разнятся. В конце сентября 2022 года, через неделю после объявления мобилизации, Россию покинули не менее 200 000 человек, которые уехали за девять дней (около 98 000 в Казахстан, около 53 000 в Грузию и около 66 000 в Европейский Союз). Другие миграционные потоки направились в безвизовые для россиян страны, включая Армению, Турцию, Узбекистан, Кыргызстан, Монголию, Азербайджан и Таджикистан. Государство официально не признает серьезность эмиграции и через Росстат сообщает, что за первые шесть месяцев 2022 года уехало всего 96,7 тысяч человек, что даже меньше допандемических показателей[[33]](#footnote-33). Демографы Юлия Флоринская[[34]](#footnote-34) и Алексей Ракша оценивают эмиграцию в 2022 году в 400–800 тысяч человек.

## 2.1. Анкетирования

Анкетирования были разосланы в две волны. Первая начиная с 25.03.2023 по 05.04.2023, вторая с 05.05.2023 по 20.05.2023. Основной критерий для выбора респондентов — это факт релокации. Результаты таковы что из более чем 48 000 участников, которые увидели анкеты в них приняли участие 276 человек. На данный момент имеются 103 ответа из чата в Казахстане (>23 000 участников); 94 ответа из чата в Турции (>16 000 участников); 26 ответов из чата в ОАЭ (>4 000 участников); 17 ответов из чата в Армении (> 700 участников); 36 ответов из чата в Грузии (>2000 участников). Из 276 респондентов 63% (174 человека) были мужчинами и 37% (102 человека) были женщинами. Возраст участников составил 22–37 лет. 37,3% от общего числа людей были из Казахстана, 34% из Турции, 9,4% из ОАЭ, 6,1% из Армении и 13% из Грузии.

Таким образом за период 27 дней удалось получить 276 ответов что ровняется ~0,6%.

Анкеты состояли из 19 закрытых вопросов и 1 открытого *(см.* [*Приложение 2*](#_Приложение_2)*)*. Перед началом отправки анкет на выборке из 5 человек была проверена понятность формулировки вопросов.

**Вопрос 1. Испытывали ли вы стресс в процессе релокации?**

На основании анкетирования, проведенного среди релоцировавшихся в пяти разных странах, можно сделать вывод, что 59,2% респондентов, релоцировавшихся в Казахстан, испытали небольшой стресс, 23,3% - сильный стресс, а 17,5% не испытали никакого стресса в процессе релокации. Аналогично, в Турции большинство респондентов (51,1%) испытали небольшой стресс, 18,1% испытали сильный стресс, а 30,9% не испытали никакого стресса.

В Объединенных Арабских Эмиратах 50% респондентов испытали небольшой стресс, 34,6% не испытали никакого стресса, а 15,4% испытали сильный стресс. Между тем, в Армении 41,2% респондентов не испытали никакого стресса во время релокации, 17,6% испытали сильный стресс, а 41,2% испытали небольшой стресс. Наконец, в Грузии 50% респондентов испытали небольшой стресс, 30,6% испытали сильный стресс, а 19,4% не испытали никакого стресса вообще.



1. Усредненное значение ответов по всем странам

***Выводы к Вопросу 1***

Эти результаты свидетельствуют о том, что релокация может быть хоть и не значительным, но все же источником стресса для людей, причем степень интенсивности стресса зависит от страны релокации. Работодателям следует обратить внимание на потенциальные стрессовые факторы, с которыми могут столкнуться сотрудники в процессе релокации, и обеспечить надлежащую поддержку для более плавного перехода. Также важно, чтобы сотрудники сами проводили исследования и собирали информацию о стране, в которую им предстоит релокация, чтобы эмоционально и финансово подготовиться к релокации.

**Вопрос 2. Как вы справлялись со стрессом, связанным с релокации?**

В Казахстане наиболее распространенными способами справления со стрессом во время релокации являются общение с друзьями и родственниками (50,5%), обращение за профессиональной помощью (22,3%) и упражнения или медитация (17,5%), а также несколько произвольных ответов, таких как составление планов и списков задач, чтение книг, прослушивание успокаивающей музыки и использование ароматерапии и массажных масел.

В Турции наиболее распространенными способами справления со стрессом во время релокации являются общение с друзьями и родственниками (45,7%), обращение за профессиональной помощью (24,5%) и упражнения или медитация (20,2%), а также несколько произвольных ответов, таких как планирование дня, делание пауз и глубокие дыхательные упражнения.

В ОАЭ наиболее распространенными способами справления со стрессом во время релокации являются общение с друзьями и родственниками (34,6%), обращение за профессиональной помощью (46,2%) и упражнения или медитация (15,4%), хотя один человек ответил, что не нашел способа справиться со стрессом.

В Армении наиболее распространенным способом справления со стрессом во время релокации является общение с друзьями и родственниками (52,9%), за которым следует обращение за профессиональной помощью (29,4%), затем как упражнения или медитация составили 11,8%, в то время общественные развлечения и хобби составили 5,9%.

Наконец, в Грузии наиболее распространенными способами справления с релокацией являются общение с друзьями и родственниками (33,3%) и обращение за профессиональной помощью (44,4%), а упражнения или медитация были упомянуты только в 16,7% ответов.



1. Усредненное значение ответов по всем странам

***Выводы к Вопросу 2***

Исходя из полученных данных, можно сделать несколько выводов о том, как люди справляются со стрессом, связанным с релокацией в разных странах:

1. Общение с друзьями и родственниками является наиболее распространенным способом справления со стрессом во всех изученных странах.
2. Профессиональная помощь также является распространенным способом справления со стрессом в большинстве изученных стран.
3. Использование упражнений или медитации для справления со стрессом менее распространено, хотя в некоторых странах все еще остается значимым способом справления со стрессом.
4. Проведение планирования и составление списков задач, занятие спортом, чтение книг, использование ароматерапии и массажных масел являются дополнительными способами справления со стрессом, которые были упомянуты в ответах произвольного характера.
5. Некоторые люди не используют конкретных методов для справления со стрессом и оставляют его без внимания.

Таким образом, это показывает, что существуют различные подходы и стратегии для справления со стрессом, связанным с релокацией, и что наиболее распространенными способами являются общение с близкими и профессиональная помощь.

**Вопрос 3. Предоставлял ли ваш работодатель какие-либо ресурсы, чтобы помочь вам адаптироваться к новым условиям?**

В Казахстане наибольшее количество людей (49,5%) ответили, что их работодатель не предоставлял никаких ресурсов, в то время как 22,3% получили систему приятелей, и 28,2% работодатель предоставил пакет услуг для релокации на новое место работы.

В Турции, 53,2% респондентов сообщили, что им не было предоставлено никаких ресурсов, 25,5% получили систему приятелей, а 21,3% работодатель предоставил пакет услуг для релокации на новое место работы.

В ОАЭ, 26,9% людей получили пакет услуг для релокации на новое место работы, 23,1% получили систему приятелей, а 50% работодатель не предоставлял никаких ресурсов.

В Армении, 11,8% людей получили пакет услуг для релокации на новое место работы, 35,3% получили систему приятелей, а 52,9% работодатель не предоставлял никаких ресурсов.

В Грузии, 22,2% людей получили пакет услуг для релокации на новое место работы, 22,2% получили систему приятелей, а 55,6% работодатель не предоставлял никаких ресурсов.



1. Усредненное значение ответов по всем странам

***Выводы к Вопросу 3***

На основе полученных данных можно сделать вывод, что существуют различия в том, как работодатели предоставляют ресурсы для помощи в адаптации персонала к новым условиям в разных странах. Некоторые работодатели предоставляют пакет услуг для релокации на новое место работы, а другие предпочитают предоставить систему приятелей. Также большее число работодателей не предоставляют никаких ресурсов для адаптации персонала к новым условиям. Эти различия могут свидетельствовать о разных подходах к управлению персоналом в разных странах и о том, что существуют определенные особенности, которые следует учитывать при релокации персонала в различные регионы.

**Вопрос 4. Насколько вы были удовлетворены уровнем поддержки, которую вы получили от работодателя в процессе релокации?**

В Казахстане 8,7% респондентов были очень удовлетворены уровнем поддержки, 21,4% - в некоторой степени удовлетворены, 20,4% - нейтрально отнеслись к уровню поддержки, 34% - остались несколько не удовлетворены, и 15,5% - были очень недовольны.

В Турции 12,8% респондентов были очень удовлетворены уровнем поддержки, 17% - в некоторой степени удовлетворены, 23,4% - нейтрально отнеслись к уровню поддержки, 41,5% - остались несколько не удовлетворены, и 5,3% - были очень недовольны.

В ОАЭ 11,5% респондентов были очень удовлетворены уровнем поддержки, 23,1% - в некоторой степени удовлетворены, 42,5% - нейтрально отнеслись к уровню поддержки, 15,4% - остались несколько не удовлетворены, и 7,7% - были очень недовольны.

В Армении 0% респондентов были очень удовлетворены уровнем поддержки, 17,6% - в некоторой степени удовлетворены, 23,5% - нейтрально отнеслись к уровню поддержки, 52,9% - остались несколько не удовлетворены, и 5,9% - были очень недовольны.

В Грузии 13,9% респондентов были очень удовлетворены уровнем поддержки, 13,9% - в некоторой степени удовлетворены, 22,2% - нейтрально отнеслись к уровню поддержки, 19,4% - остались несколько не удовлетворены, 30,6% - были очень недовольны.



1. Усредненное значение ответов по всем странам

***Выводы к Вопросу 4***

На основе полученных результатов анкетирования можно сделать вывод, что работодатели не всегда обеспечивают должный уровень поддержки своим сотрудникам в процессе релокации. В целом, наиболее удовлетворенные своей поддержкой работодателей в процессе релокации оказались респонденты из ОАЭ (34,6%) и Казахстане (30,1%), тогда как наименее удовлетворенные оказались респонденты из Армении (58,8%) и Грузии (50%).

Полученные результаты могут быть использованы для рекомендаций работодателям, которые планируют релокацию своих сотрудников. Например, учитывая, что большинство респондентов предпочитают некоторую поддержку в процессе релокации, работодатели могут обеспечить дополнительную помощь и поддержку, такую как помощь в поиске жилья, финансовую, адаптационные курсы и ориентацию в новом городе.

Однако, следует учитывать, что каждый случай релокации уникален, и потребности сотрудников могут отличаться в зависимости от конкретных обстоятельств. Поэтому, важно проводить индивидуальный подход к каждому сотруднику и обеспечивать поддержку, которая будет наиболее эффективна для каждого отдельного случая.

**Вопрос 5. Были ли какие-либо неожиданные трудности, с которыми вы столкнулись в процессе релокации?**

Данный вопрос показал, что большинство респондентов не столкнулись с неожиданными трудностями в процессе релокации. В частности, 90,3% респондентов из Казахстана, 89,4% респондентов из Турции, 88,2% респондентов из Армении, 92,3% респондентов из ОАЭ и 94,4% респондентов из Грузии ответили, что не столкнулись с неожиданными трудностями в процессе релокации. Однако, во всех странах были респонденты, которые отметили неожиданные трудности в процессе релокации. Как показало анкетирование, наиболее частыми неожиданными трудностями в процессе релокации являются: проблемы с оформлением документов на новое жилье, нехватка времени на подготовку к релокации, адаптация к новой культуре и образу жизни, проблемы со связью и интернетом в новом доме, а также трудности с поиском работы и финансовыми проблемами.



1. Усредненное значение ответов по всем странам

***Выводы к Вопросу 5***

Таким образом, на основе результатов анкетирования можно сделать вывод, что хотя большинство респондентов не столкнулись с неожиданными трудностями в процессе релокации, некоторые люди все же испытывают определенные сложности в связи с релокацией. Поэтому важно предоставлять достаточно информации и поддержки для тех, кто сталкивается с трудностями в процессе релокации, чтобы уменьшить возможные негативные последствия и помочь им успешно адаптироваться к новым условиям жизни.

**Вопрос 6. Сталкивались ли вы с культурными различиями или проблемами[[35]](#footnote-35) при релокации в новый регион?**

В ходе проведенного анкетирования среди людей, релоцировавшихся в новые регионы, было выявлено, что большинство из них (от 82,4% в Армении до 91,7% в Грузии) не столкнулись с культурными различиями или проблемами в новом месте жительства. Однако небольшое количество опрошенных (от 1,1% в Казахстане до 5,9% в Армении) отметили различные проблемы, связанные с культурными различиями.

Наиболее частыми причинами возникновения проблем стали языковые барьеры, различия в обычаях питания и общения, отличающиеся правила и регуляции, а также различия в отношении к религии и культуре. Однако, опрошенные в Турции также отметили, что им пришлось научиться уважать местную культуру и обычаи, чтобы избежать конфликтов и непонимания.



1. Усредненное значение ответов по всем странам

***Выводы к Вопросу 6***

Таким образом, можно сделать вывод, что при релокации в новый регион возможны проблемы, связанные с культурными различиями, однако они не являются распространенными. Важно учитывать такие различия и проявлять уважение к местной культуре и обычаям, чтобы облегчить процесс адаптации.

**Вопрос 7. Как скоро вы приспособились к новой обстановке?**

В Казахстане 50,5% опрошенных приспособились быстро, 21,4% - медленно, 19,4% все еще находятся в процессе адаптации, а 8,7% считают, что все еще не адаптировались.

В Турции 14,6% опрошенных приспособились быстро, 45,7% - медленно, 29,8% все еще находятся в процессе адаптации, а 9,6% считают, что все еще не адаптировались.

В ОАЭ 23,1% опрошенных приспособились быстро, 42,3% - медленно, 19,2% все еще находятся в процессе адаптации, а 15,4% считают, что все еще не адаптировались.

В Армении 52,9% опрошенных приспособились быстро, 11,8% - медленно, 23,5% все еще находятся в процессе адаптации, а 11,8% считают, что все еще не адаптировались.

В Грузии 47,2% опрошенных приспособились быстро, 16,7% - медленно, 30,6% все еще находятся в процессе адаптации, а 5,6% считают, что все еще не адаптировались.



1. Усредненное значение ответов по всем странам

***Выводы к Вопросу 7***

Таким образом, можно сделать вывод, что скорость адаптации релоцировавшихся людей зависит от многих факторов, таких как культурные различия, уровень языковой подготовки, наличие социальных связей и т.д. Для успешной адаптации необходимо учитывать все эти факторы и предоставлять необходимую поддержку релоцировавшимся работникам.

Исходя из полученных результатов, можно также сделать вывод, что скорость адаптации персонала в условиях релокации разнится в зависимости от страны. В Армении наибольшее количество опрошенных приспособилось быстро, в то время как в Грузии и Турции наибольшее количество людей все еще находится в процессе адаптации.

**Вопрос 8. Чувствовали ли вы, что смогли интегрироваться в новое общество?**

В Казахстане 69,9% респондентов отметили, что они смогли интегрироваться в новое общество, в то время как 30,1% не смогли.

В Турции 67,1% респондентов отметили, что они смогли интегрироваться в новое общество, в то время как 31,9% не смогли.

В ОАЭ 61,5% респондентов отметили, что они смогли интегрироваться в новое общество, в то время как 38,5% не смогли.

В Армении 64,7% респондентов отметили, что они смогли интегрироваться в новое общество, в то время как 35,3% не смогли.

В Грузии только 58,3% респондентов отметили, что они смогли интегрироваться в новое общество, в то время как 41,7% не смогли.



1. Усредненное значение ответов по всем странам

***Выводы к Вопросу 8***

Таким образом, можно сделать вывод, что процент людей, смогших интегрироваться в новое общество, колеблется от 58,3% в Грузии до 69,9% в Казахстане. Это указывает на то, что интеграция в новое общество может быть вызовом для некоторых людей, но может быть достижима для большинства.

**Вопрос 9. Считаете ли вы, что релокации стоила того для вашей карьеры?**

В результате выяснилось, что специалисты, релоцировавшиеся в Казахстан (55,3%), Турцию (56,4%), ОАЭ (23,1%), Армению (35,3%) и Грузию (52,8%), считают, что релокация не стоила того для их карьеры. Тем не менее, также были получены положительные ответы, что релокация стоила того для карьеры специалистов, релоцировавшихся в Казахстан (23,3%), Турцию (19,1%), ОАЭ (26,9%), Армению (52,9%) и Грузию (33,3%).

Также было замечено, что в каждой стране есть процент специалистов, которые пока не могут сказать, стоил ли релокация того для их карьеры. В Казахстане 21,4%, Турции 24,5%, ОАЭ 50%, Армении 11,8%, Грузии 13,9%.



1. Усредненное значение ответов по всем странам

***Выводы к Вопросу 9***

В целом, результаты показали, что не все специалисты, релоцирующиеся в новую страну, получают ожидаемые результаты для своей карьеры. Наличие значительного количества негативных ответов указывает на необходимость более детального изучения причин, по которым специалисты не могут полностью реализовать свой потенциал в новой стране.

**Вопрос 10. Порекомендовали бы вы релокация другим людям в вашей области?**

В Казахстане 67% рекомендуют релокацию, в Турции - 59,6%, в ОАЭ - 61,5%, в Армении - 41,2% и в Грузии - 38,9%.



1. Усредненное значение ответов по всем странам

***Выводы к Вопросу 10***

Таким образом, можно сделать вывод, что решение о том, стоит ли релоцироваться в другую страну ради карьерных возможностей, индивидуально для каждого специалиста и зависит от многих факторов, таких как возможности роста, зарплата, условия жизни и работы и т.д. Однако, большинство опрошенных в каждой из стран рекомендуют релокацию другим специалистам в своей области, что может свидетельствовать о других причин, из-за которых респонденты советуют релокацию.

**Вопрос 11. В целом, насколько вы удовлетворены своим решением релоцироваться на новое место работы?**

В Казахстане 17,5% опрошенных оценили свой уровень удовлетворенности как очень удовлетворительный, 24,3% - как в некоторой степени удовлетворительный, 38,8% - как нейтральный, 14,6% - как несколько не удовлетворительный, и 4,9% - как очень неудовлетворительный.

В Турции 35,1% опрошенных оценили свой уровень удовлетворенности как очень удовлетворительный, 20,2% - как в некоторой степени удовлетворительный, 22,3% - как нейтральный, 17% - как несколько не удовлетворительный, и 5,3% - как очень неудовлетворительный.

В ОАЭ 15,4% опрошенных оценили свой уровень удовлетворенности как очень удовлетворительный, 38,5% - как в некоторой степени удовлетворительный, 23,1% - как нейтральный, 15,4% - как несколько не удовлетворительный, и 7,7% - как очень неудовлетворительный. 23,1

В Армении 41,2% опрошенных оценили свой уровень удовлетворенности как очень удовлетворительный, 11,8% - как в некоторой степени удовлетворительный, 11,8% - как нейтральный, 35,3% - как несколько не удовлетворительный, и 0% - как очень неудовлетворительный.

В Грузии 13,9% опрошенных оценили свой уровень удовлетворенности как очень удовлетворительный, 13,9% - как в некоторой степени удовлетворительный, 44,4% - как нейтральный, 25% - как несколько не удовлетворительный, и 2,8% - как очень неудовлетворительный.



1. Усредненное значение ответов по всем странам

***Выводы к Вопросу 11***

Из полученных данных можно сделать вывод, что адаптация персонала в условиях релокации может оказаться сложной задачей, и каждая страна имеет свои особенности, которые необходимо учитывать. Кроме того, существенную роль в удовлетворенности релокацией играет не только работа, но и социальная, культурная и языковая адаптация. Для улучшения процесса релокации рекомендуется уделять внимание этим аспектам и проводить более детальный анализ причин, влияющих на уровень удовлетворенности персонала при релокации на новое место работы.

**Вопрос 12. Были ли вы достаточно информированы о процессе релокации и о том, чего ожидать?**

Анализ ответов показал, что в Казахстане 63,1% респондентов считают, что были достаточно информированы, в то время как 36,9% не ощущали достаточной информированности. В Турции 63,8% респондентов считают, что были достаточно информированы, а 36,2% - нет. В ОАЭ 61,5% респондентов считают, что были достаточно информированы, а 38,5% – недостаточно информированы. В Грузии по 44,4% респондентов ощущали достаточную информированность, в то время как 55,6% не ощущали достаточной информированности. В Армении 58,8% респондентов считали, что были достаточно информированы, а 41,2% - нет.



1. Усредненное значение ответов по всем странам

***Выводы к Вопросу 12***

Таким образом, можно сделать вывод, что уровень информированности респондентов о процессе релокации и о том, чего ожидать, различается в зависимости от страны. При этом большинство респондентов в Турции и более половины в Казахстане, ОАЭ и Армении ощущали достаточную информированность. В Грузии же только меньшая часть респондентов считала, что была достаточно информирована, что может свидетельствовать о недостаточной организации и подготовке к релокации в этой стране. Рекомендуется проводить более детальные исследования для выявления причин различия уровня информированности респондентов в разных странах и разработки мер для улучшения этой ситуации в будущем.

**Вопрос 13. Оказал ли процесс релокации негативное влияние на вашу личную жизнь?**

В Казахстане 33% опрошенных заявили о негативном влиянии релокации на их личную жизнь, в Турции – 28,7%, в ОАЭ – 38,5%, в Армении – 23,5%, в Грузии – 38,9%. Наибольшее количество людей, заявивших о негативном влиянии релокации на их личную жизнь, отмечено в ОАЭ и Грузии.



1. Усредненное значение ответов по всем странам

***Выводы к Вопросу 13***

Таким образом, результаты анкетирования показывают, что процесс релокации может сопровождаться хоть и не главенствующими, но все же негативными последствиями для личной жизни релоцировавшихся людей. Эти результаты подчеркивают необходимость улучшения процесса адаптации персонала при релокации, чтобы снизить потенциальное негативное влияние на личную жизнь релоцировавшихся людей.

**Вопрос 14. Получили ли вы какую-либо финансовую компенсацию за релокацию?**

В Казахстане из релоцировавшихся людей только 35,9% получили финансовую компенсацию за релокацию, в Турции – 34,6%, в Армении – 29,4%, в ОАЭ – 34,6% и в Грузии – 27,8%.

С другой стороны, 64,1% релоцировавшихся людей в Казахстане не получили финансовой компенсации за релокацию, так же, как и 63,8% в Турции, 70,6% в Армении, 65,4% в ОАЭ и 72,2% в Грузии.



1. Усредненное значение ответов по всем странам

***Выводы к Вопросу 14***

Это может свидетельствовать о том, что финансовая компенсация за релокацию далеко не всегда является стандартной практикой для релокации персонала в разных странах. Также следует отметить, что наличие или отсутствие финансовой компенсации за релокацию не является единственным фактором, влияющим на процесс адаптации персонала в новых условиях, однако это может повлиять на общее впечатление сотрудника от компании и процесса релокации.

**Вопрос 15. Получили ли вы какую-либо поддержку от своего работодателя в поиске жилья на новом месте?**

Выявлено, что поддержка от работодателя в поиске жилья на новом месте была получена 31,1% респондентов из Казахстана, 39,4% респондентов из Турции, 38,5% респондентов из ОАЭ, 35,3% респондентов из Армении и 36,1% респондентов из Грузии.

Среди всех стран, опрошенных в данном исследовании, наибольшее количество людей, получивших поддержку от работодателя в поиске жилья, было выявлено в Турции и ОАЭ, в то время как в Казахстане поддержка была предоставлена только 31,1% респондентов.



1. Усредненное значение ответов по всем странам

***Выводы к Вопросу 15***

Таким образом, результаты данного исследования показывают, что поддержка от работодателя в поиске жилья на новом месте далеко не является общепринятой практикой во всех странах, где релокация персонала осуществляется. Однако, предоставление подобной поддержки может способствовать более успешной адаптации персонала к новым условиям, что может привести к повышению производительности работников и уменьшению негативного эффекта, связанного с релокацией.

**Вопрос 16. Сколько времени вам потребовалось, чтобы почувствовать себя комфортно на новом месте?**

В Казахстане 10,7% опрошенных почувствовали себя комфортно на новом месте меньше чем за 1 месяц, 20,4% - в течение 1–3 месяцев, 44,7% - в течение 3–6 месяцев, 16,5% - в течение 6-12 месяцев, а 7,8% - более чем за 1 год.

В Турции 8,5% опрошенных почувствовали себя комфортно на новом месте меньше чем за 1 месяц, 9,6% - в течение 1–3 месяцев, 50% - в течение 3–6 месяцев, 28,7% - в течение 6-12 месяцев, а 3,2% - более чем за 1 год.

В ОАЭ 3,8% опрошенных почувствовали себя комфортно на новом месте меньше чем за 1 месяц, 34,6% - в течение 1–3 месяцев, 34,6% - в течение 3–6 месяцев, 19,2% - в течение 6-12 месяцев, а 7,7% - более чем за 1 год.

В Армении 5,9% опрошенных почувствовали себя комфортно на новом месте меньше чем за 1 месяц, 29,4% - в течение 1–3 месяцев, 47,1% - в течение 3–6 месяцев, 17,6% - в течение 6-12 месяцев, а 0% - более чем за 1 год.

В Грузии 5,6% опрошенных почувствовали себя комфортно на новом месте меньше чем за 1 месяц, 22,2% - в течение 1–3 месяцев, 44,4% - в течение 3–6 месяцев, 19,4% - в течение 6-12 месяцев, а 8,3% - более чем за 1 год.



1. Усредненное значение ответов по всем странам

***Выводы к Вопросу 16***

Анализируя результаты анкетирования, можно сделать следующие выводы:

1. Большинство опрошенных в каждой из пяти стран потребовалось от нескольких недель до нескольких месяцев, чтобы почувствовать себя комфортно на новом месте.
2. В ОАЭ большинство опрошенных среди других стран (34,6%) достигли комфорта в течение 3 месяцев после релокации, в то время как в Турции большинство опрошенных среди других стран (50%) достигли комфорта через 6 месяцев.
3. Во всех странах, кроме ОАЭ большинство опрошенных достигли комфорта через 3-6 месяцев после релокации.
4. Отсутствие чувства комфорта на новом месте более 1 года заявили только 7,8% опрошенных в Казахстане, 3,2% в Турции, 7,7% в ОАЭ, 8,3% в Грузии, и никто в Армении.

В целом, можно сделать вывод, что адаптация на новом месте занимает разное время для каждого человека, но в большинстве случаев люди могут привыкнуть к новой среде за несколько месяцев. Для работодателей важно учитывать потребности своих сотрудников при релокации и предоставлять им поддержку, которая помогла бы им адаптироваться и чувствовать себя комфортно на новом месте.

**Вопрос 17. Чувствовали ли вы, что работодатель заботился о вашем благополучии в процессе релокации?**

В Казахстане только 30,1% респондентов почувствовали, что их работодатель заботился об их благополучии, в то время как 69,9% не почувствовали этого.

В Турции, 31,9% респондентов почувствовали, что работодатель заботился об их благополучии, тогда как 68,1% не почувствовали этого.

В ОАЭ 46,2% респондентов почувствовали, что их работодатель заботился об их благополучии, в то время как 53,8% не почувствовали этого.

В Армении, 29,3% респондентов почувствовали, что их работодатель заботился об их благополучии, тогда как 70,6% не почувствовали этого.

В Грузии, 36,1% респондентов почувствовали, что их работодатель заботился об их благополучии, тогда как 63,9% не почувствовали этого.



1. Усредненное значение ответов по всем странам

***Выводы к Вопросу 17***

Из этих результатов можно сделать вывод, что далеко не во всех странах работодатели обеспечивают должный уровень заботы о своих сотрудниках в процессе релокации. Также можно отметить, что в ОАЭ процент респондентов, которые почувствовали заботу со стороны работодателя, был выше, чем в других странах. Это может указывать на более продвинутую и эффективную систему поддержки и адаптации персонала в данной стране. В целом, результаты анкетирования могут быть полезными для компаний, которые хотят улучшить свою систему релокации и обеспечить более успешную адаптацию своих сотрудников на новом месте.

**Вопрос 18. Есть ли что-то, что вы хотели бы, чтобы работодатель сделал по-другому в процессе релокации?**

89,3% респондентов из Казахстана ответили отрицательно на данный вопрос. Однако 11 человек (каждый ответ которых составил 1,1%) произвольно добавили, что им хотелось бы, чтобы работодатель предоставил более индивидуальный подход, больше финансовой поддержки, больше информации о налоговых и юридических вопросах, а также более гибкий график работы и больше возможностей для удаленной работы.

88,3% респондентов из Турции также ответили отрицательно на данный вопрос. Однако 11 человек (каждый ответ которых составил 1,1%) произвольно добавили, что им хотелось бы, чтобы работодатель предоставил денежную компенсацию, больше информации о налоговых и юридических вопросах, помощь в поиске работы для супругов, более щедрые компенсации расходов и помощь в поиске жилья.

92,3% респондентов из ОАЭ также ответили отрицательно на данный вопрос. Однако 2 человека (каждый ответ которых составил 3,8%) произвольно добавили, что можно было бы добавить больше финансовой компенсации, информации о строгих законах и о тех, что не привычны для россиянина и помощь в поиске жилья.

94,1% респондентов из Армении также ответили отрицательно на данный вопрос. Однако 1 человек (ответ которого составил 5,9%) произвольно добавил, что не помешала бы помощь в поиске жилья.

94,4% респондентов из Грузии ответили отрицательно на данный вопрос. Однако 2 человека (каждый ответ которых составил 2,8%) произвольно добавили, что была необходимость в помощи с оформлением банковских карт и помощь в поиске жилья.



1. Усредненное значение ответов по всем странам

***Выводы к Вопросу 18***

Таким образом, можно заключить, что большинство респондентов из всех пяти стран не видели необходимости в каких-либо изменениях со стороны работодателя в процессе релокации. Однако, в каждой из стран есть небольшое количество респондентов, которые выразили свои желания по улучшению условий релокации, включая более индивидуальный подход, дополнительную финансовую поддержку, больше информации о налоговых и юридических вопросах, помощь в поиске работы для супругов, более щедрые компенсации расходов и помощь в поиске жилья.

**Вопрос 19. Считаете ли вы, что были достаточно подготовлены к культурным различиям на новом месте?**

По результатам анкетирования, 64,1% релоцировавшихся в Казахстан ответили, что считают себя достаточно подготовленными к культурным различиям, тогда как 35,9% ответили отрицательно. Однако, на вопрос о том, есть ли что-то, что они бы хотели, чтобы работодатель сделал по-другому в процессе релокации, 89,3% респондентов из Казахстана ответили отрицательно.

Среди релоцировавшихся в Турцию 45,7% считали себя достаточно подготовленными к культурным различиям, а 54,3% - нет.

В ОАЭ этот процент был выше - 61,5% респондентов ответили положительно на этот вопрос, и 38,5% - отрицательно.

В Армении самый высокий процент респондентов, считающих себя достаточно подготовленными к культурным различиям на новом месте – 64,7% считали себя достаточно подготовленными к культурным различиям, а 35,3% ответили отрицательно.

В Грузии 58,3% респондентов ответили положительно, а 41,7% – отрицательно.



1. Усредненное значение ответов по всем странам

***Выводы к Вопросу 19***

Большинство респондентов в каждой из стран выразили уверенность в достаточности своей подготовки к культурным различиям.

Таким образом, можно заключить, что подготовка персонала к культурным различиям при релокации является важным аспектом для успешной адаптации на новом месте. Однако уровень подготовки и восприятие его релоцировавшимися людьми может различаться в зависимости от конкретной страны и особенностей каждого работника. Для повышения эффективности процесса релокации работодателям рекомендуется учитывать культурные особенности каждой страны и проводить адекватную подготовку своих сотрудников, что может включать в себя языковые курсы, обучение межкультурной коммуникации и ознакомление с традициями и обычаями страны назначения.

**Вопрос 20. Есть ли что-нибудь еще, чем вы хотели бы поделиться о своем опыте релокации?**

Заключительный вопрос являлся опциональным.

Из Казахстана на него ответило 3 человека: «Мы поняли, что переезд может быть тяжелым и вызывать стресс, но в конечном итоге это был положительный опыт, который позволил нам расти и развиваться как личности», «Мы увидели, как важно иметь сильную поддержку семьи и друзей во время переезда, и что благодаря им мы смогли легче справиться со всеми трудностями», «Мой опыт переезда научил меня ценить свою родину и культуру еще больше, и узнать больше о новой культуре и традициях».

Из Турции поступило 4 ответа: «Опыт переезда научил меня быть более готовым к переменам в жизни и открытым для новых возможностей», «Я понял, что переезд может быть отличной возможностью для личного роста и развития», «Я нашел новые хобби и интересы в новом месте», «Я понял, что адаптация к новому месту - это длительный процесс».

В ОАЭ, Армении и Грузии ответов на данный момент не поступило.

***Выводы к Вопросу 20***

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод о том, что опыт релокации может быть различным для разных людей, и некоторые из них могут воспринимать его как возможность для личного роста и развития. Однако, большинство респондентов из Армении выразили негативное отношение к процессу релокации, что может быть связано с различными трудностями, возникающими в процессе адаптации к новой среде. Эти результаты могут быть полезны для разработки более эффективных стратегий адаптации персонала в условиях релокации.

На данный момент можно заключить, что релокация может вызывать стресс у людей, и степень стресса зависит от страны релокации. Работодателям следует обеспечить поддержку для сотрудников в процессе релокации, а сами сотрудники должны проводить исследования и собирать информацию о новой стране. Общение с близкими и профессиональная помощь являются наиболее распространенными способами справления со стрессом. Некоторые работодатели предоставляют ресурсы для помощи в адаптации персонала, а другие нет. Эти различия могут свидетельствовать о разных подходах к управлению персоналом в разных странах и о том, что следует учитывать определенные особенности при релокации персонала.

Работодатели не всегда обеспечивают должный уровень поддержки своим сотрудникам в процессе релокации. Некоторые люди испытывают уникальные сложности в связи с релокацией. Для успешной адаптации необходимо учитывать множество факторов и предоставлять поддержку релоцировавшимся работникам. Скорость адаптации персонала разнится в зависимости от страны. Работодатели должны быть готовы к этому и предоставлять необходимую поддержку в течение всего периода адаптации.

Для успешной адаптации персонала в условиях релокации также важно учитывать наличие социальной поддержки со стороны коллег, руководства и местного сообщества. Работодатели могут помочь своим сотрудникам, предоставляя информацию о местной культуре, традициях и обычаях, а также организовывая мероприятия для социальной адаптации, например, встречи с коллегами, местные экскурсии и т.д.

Кроме того, важно учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника, такие как возраст, семейное положение, наличие детей и т.д. В зависимости от этих факторов может потребоваться дополнительная поддержка и адаптация для конкретного сотрудника.

Исследование показало, что процент людей, успешно адаптировавшихся к новой стране, колеблется от 58,3% до 69,9%. Однако большинство респондентов рекомендуют релокацию другим специалистам. Кроме того, социальная, культурная и языковая адаптация играют важную роль в удовлетворенности релокацией.

Результаты анкетирования показали, что процесс релокации может негативно сказаться на личной жизни релоцирующихся людей. Не все компании предоставляют финансовую компенсацию за релокацию. Предоставление поддержки от работодателя в поиске жилья может способствовать успешной адаптации персонала к новым условиям, повышению производительности и уменьшению негативных эффектов. Большинство респондентов не видели необходимости в изменениях со стороны работодателя, но есть некоторые желания по улучшению условий релокации.

## 2.2. Полуструктурированные интервью

Что касаемо качественного исследования, было разослано 27 приглашений на полуструктурированное интервью состоящее из 16 вопросов[[36]](#footnote-36) *(*[*см. Приложение 3*](#_Приложение_3)*)* и проведено 9 встреч с людьми разного возраста (от 23–35), разных специальностей, разных уровней профессионализма (от уровня Middle и выше, у всех опты работы от 5 лет и выше), релоцировавшихся в разные страны, по различным причинам, как самостоятельно, так и с помощью и вместе с компанией. Болле того была проведена встреча с HR-специалистом, который занимается релокацией. Респонденты были найдены на сайте по поиску работы и сотрудников HeadHunter.

1. Информация о респондентах, с которыми было проведено полуструктурированное интервью

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Имя** | **Специальность** | **Страна релокации** |
| Анастасия | Менеджер проектов (Яндекс) | Сербия |
| Ольга | Маркетолог | Аргентина |
| Никита | Разработчик | Турция |
| Кирилл | Специалист технической поддержки/Предприниматель | Турция |
| Анна | Менеджер проектов | Казахстан |
| Константин | Senoir Маркетолог | Казахстан |
| Анастасия | Менеджер по маркетплейсам/Менеджер проектов | Армения |
| Анастасия | Маркетолог | Италия |
| Надежда | HR-Менеджер | Сербия |

Ниже можно ознакомиться с самыми главными выводами, которые удалось выделить из интервью.

Исходя из полученных данных, вытекает, что релокация может быть сложным испытанием для сотрудников. Работодатели должны знать о потенциальных трудностях и предоставить ресурсы, чтобы помочь своим сотрудникам адаптироваться к новой среде. Некоторые из ключевых факторов, которые следует учитывать работодателям, включают:

* Предоставление поддержки и ресурсов, чтобы помочь сотрудникам с материально-техническими аспектами релокации, такими как поиск жилья и предоставление финансов.[[37]](#footnote-37)
* Предоставление информации, чтобы помочь сотрудникам понять культурные различия, с которыми они могут столкнуться в новой среде.
* Предлагать языковые и культурные тренинги, чтобы помочь сотрудникам интегрироваться в новое общество.
* Прозрачность в отношении деталей релокации, таких как сроки, ожидания и доступные ресурсы.
* Предоставление постоянной поддержки, чтобы помочь сотрудникам адаптироваться к новой среде и справиться с любыми возникающими проблемами.

Сотрудники также должны сыграть свою роль в процессе адаптации. Важно, чтобы они заняли проактивный подход к релокации, заранее собирали информацию и разрабатывали планы действий на случай непредвиденных проблем. Они также должны быть открыты для изучения новой культуры и языка и готовы адаптироваться к новым методам работы. Сотрудникам, которые рассматривают возможность релокации, следует обратить внимание на несколько факторов:

* Эмоциональная и психическая готовность: Релокация на новое место может быть стрессом и вызовом, как психологическим, так и эмоциональным. Сотрудникам следует психологически подготовиться к трудностям, которые возникнут в связи с релокацией, и постараться сохранять позитивный настрой и мотивацию.
* Адекватное планирование: Правильное планирование может сделать релокацию более плавным и менее стрессовым. Сотрудникам следует составить список дел, которые необходимо сделать до, во время и после релокации, а также тщательно планировать свои финансы.
* Культурные различия: Сотрудники должны знать о культурных различиях на новом месте и узнать как можно больше о местной культуре, чтобы избежать недопонимания или конфликтов.
* Сети поддержки: Очень важно иметь сильную сеть поддержки, будь то семья, друзья или коллеги, во время процесса релокации. Они могут оказать эмоциональную поддержку и практическую помощь, когда это необходимо.
* Ресурсы от работодателя: Работодатели должны предоставлять ресурсы, которые помогут сотрудникам адаптироваться к новой среде, например, языковые курсы, культурное обучение или помощь в поиске подходящего жилья.
* Планы на случай непредвиденных обстоятельств: Работники должны предвидеть возможные осложнения и разработать планы действий на случай непредвиденных ситуаций, которые могут возникнуть во время релокации.

В целом следует отметить, что процесс релокации требует тщательного планирования и подготовки как со стороны работодателей, так и со стороны работников. При наличии необходимой поддержки и ресурсов сотрудники могут успешно адаптироваться к новой среде и продолжать успешно работать. Работодатели обязаны предоставить эти ресурсы и поддержку, чтобы обеспечить успех своих сотрудников в процессе релокации.[[38]](#footnote-38) А сотрудники должны быть готовы к трудностям, связанным с релокацией, и искать поддержки у своего работодателя и знакомых, чтобы обеспечить плавный переход на новое место. Релокация может стать ценной возможностью для личного и карьерного роста. Работодателям следует рассмотреть возможность предоставления практической информации о поиске жилья, школ и медицинского обслуживания. Кроме того, работодатели должны поощрять своих сотрудников к созданию сети поддержки и предоставлять им возможность общаться с теми, кто прошел через такой же опыт.

Сотрудникам, нужно тщательно изучить новую страну и рассмотреть финансовые и эмоциональные факторы, связанные с релокацией. Создание сети поддержки, поиск способов преодоления стресса и открытость новому опыту и культуре могут помочь сотрудникам адаптироваться к новой среде.

Исходя из теории Калерво Оберга, 80% участников полуструктурированного интервью прошли по представленной U-кривой.

На основании полуструктурированных интервью и анкетирования, проведенных среди релоцировавшихся сотрудников, было выявлено несколько основных проблем в процессе релокации.

Во-первых, **материально-технические проблемы**, такие как поиск подходящего жилья, транспорта и медицинского обслуживания, были названы одним из основных источников проблем для многих работников вследствие чего снижается производительность, так как работники будут отвлечены на решение этих проблем. Отсутствие информации или поддержки со стороны работодателя в этих вопросах может значительно усложнить процесс релокации.

Во-вторых, **социальная изоляция и чувство оторванности от родной страны**, семьи и друзей также были часто упоминаемыми проблемами. Процесс создания новой социальной сети и формирования чувства принадлежности в новой стране может быть сложным, особенно если человек не знаком с местным языком или культурой.

В-третьих, **культурные различия** также были серьезной проблемой для многих сотрудников. Адаптация к новой культуре, обычаям и социальным нормам может быть трудной и подавляющей, особенно в сочетании с языковым барьером. Различия в практике работы, стилях управления и ожиданиях также могут привести к путанице.[[39]](#footnote-39)

В-четвертых, **языковой барьер** был проблемой для многих сотрудников, особенно в странах, где родной язык не был широко распространен или где английский не был основным языком. Трудности в общении, такие как непонимание инструкций или неспособность эффективно выразить свои мысли, могли привести к разочарованию и беспокойству.

Наконец, стресс, связанный с самим процессом релокации, был назван в качестве несущественной, но все же проблемой. Перестройка своей жизни в сочетании с неопределенностью и незнакомой новой обстановкой может стать стрессом для сотрудников и их семей. В главе Заключение будут предоставлены рекомендации о том, как снизить негативный эффект от этих проблем.

### Выводы

В целом, результаты исследования показали, что процесс релокации может быть сложным для сотрудников. Работодатели должны знать об этих проблемах и предоставлять необходимые ресурсы и поддержку, чтобы помочь сотрудникам успешно преодолеть трудности, связанные с релокацией. Успех адаптации персонала в условиях релокации зависит от того, насколько эффективно работодатель и сотрудник смогут справиться с трудностями релокации и адаптироваться к новой среде.[[40]](#footnote-40) Этот процесс может быть сложным и требовать времени и усилий, но, если работодатель и сотрудник будут работать вместе, они смогут достичь успеха и роста как на личном, так и на карьерном уровне.

# Заключение

На основе теоретических основ, представленных в Главе 1, и эмпирических результатов, представленных в Главе 2, становится ясно, что предоставление ресурсов, поддержки и стимулов со стороны работодателей, а также проактивность, готовность к адаптации и создание прочной сети поддержки со стороны сотрудников являются ключевыми факторами снижения негативных последствий, связанных с релокацией в следствии чего снижается уровень негативного влияния на компанию.

Кроме того, работодатели должны предоставить поддержку, включая логистику, культурное и языковое обучение, информацию о новой стране и регионе, помощь в поиске жилья, школ и медицинского обслуживания, чтобы обеспечить плавный переход для сотрудников. Работодатели также должны создавать среду, способствующую общению, сотрудничеству и культурной интеграции, чтобы укрепить чувство принадлежности и уменьшить ощущение изоляции.

Кроме того, сотрудникам следует применять проактивный подход к релокации, заранее собирая информацию, разрабатывая планы на случай непредвиденных обстоятельств и будучи готовыми к адаптации к новой культуре и языку.

Исходя из результатов данного исследования, рекомендуется, чтобы работодатели играли активную роль в оказании помощи своим сотрудникам в адаптации к новой среде при релокации. Работодатели также должны поощрять и награждать сотрудников, которые успешно адаптируются к новой среде.

В дополнение к вышеперечисленным рекомендациям работодателям важно регулярно проверять релоцировавшихся сотрудников и оказывать им постоянную поддержку в процессе адаптации к новой среде.[[41]](#footnote-41) Это может включать предложение участия в культурных мероприятиях, а также предоставление консультационных услуг в случае необходимости.

Карта адаптации:

Этап 1: Подготовительный этап

1. Выбор стран, доступных для переезда:

* Изучите и оцените экономические, культурные и социальные аспекты каждой страны.
* Если есть возможность выбора стран для релокации, разработайте информационную брошюру с указанием таких моментов как: климат, превалирующая религия, уровень жизни, язык (и основные слова и выражения или же предоставление курсов по изучению языка и культуры), местонахождение банков, медицинских учреждений и т.д., возможности по перевозке животных и членов семьи, доступность продуктов и т.п.)
* Учитывайте такие факторы, как возможности трудоустройства, языковые барьеры и качество жизни, возможность по устройству детей в школу, детский сад.

1. Подготовка необходимых документов:

* Определите и соберите все необходимые документы для легального въезда и трудоустройства в стране назначения.
* Обеспечьте соблюдение правил получения виз и разрешений на работу (со стороны компании для этого может быть создан юридический отдел). Средний период легализации составляет 2-4 месяца в зависимости от страны.

1. Рассмотрение перспектив карьерного роста:

* Оцените рынок труда и определите потенциальные карьерные возможности в стране назначения.
* Изучите спрос на конкретные навыки и квалификацию.
* Сотрудники вряд ли будут развиваться, если их будут окружать менее компетентные специалисты.

1. Изучение и сравнение российского трудового законодательства с зарубежным:

* Понять сходства и различия между российским трудовым законодательством и законодательством страны назначения (указать их в информационной брошюре).
* Определите влияние этих различий на трудовые права, льготы и условия труда.

1. Изучение того, как сохранить баланс между работой и личной жизнью:

* Изучите культуру труда и ожидания в стране назначения.
* Понять, что такое баланс между работой и личной жизнью и как он может отличаться от российского.
* Определите стратегии поддержания здорового баланса между работой и личной жизнью в новых условиях.

1. Изучение профессионального сообщества:

* Изучите профессиональные сети, отраслевые ассоциации и онлайн-сообщества в стране назначения.
* Общайтесь с профессионалами, имеющими опыт работы в той же сфере или отрасли.
* Работодатель может устраивать мероприятия по налаживанию профессиональных связей, эти мероприятия можно совместить с культурной интеграцией.

1. Оценка социальных преимуществ:

* Изучите социальные льготы, предоставляемые в случае релокации, такие как здравоохранение, образование и пенсионные планы.
* Поймите критерии приемлемости и процесс подачи заявления для получения доступа к этим льготам.
* Компания может поменять социальные льготы для релоцировавшихся.

1. Оценка местных условий жизни:

* Изучите и сравните различные аспекты повседневной жизни, включая погоду, медицинское обслуживание, доступность конкретных товаров и услуг, культурные нормы и транспортные системы.
* Рассмотрите влияние этих факторов на личный комфорт и благополучие.

Этап 2: Переезд в новую среду (в данной работе не затрагивается)

* Компания может предоставить билеты, оплату другого вида транспорта для уменьшения переживания и большего продвижения идеи релокации.

Этап 3: Адаптация на новом месте

Согласно теории Колерво Оберга, в процессе адаптации человек проходит следующие стадии:

1. Стадия 1: "Турист":

* Первоначальное волнение и изучение новой среды.
* Участвуйте в культурных мероприятиях, пробуйте местную кухню и посещайте туристические достопримечательности. Компании также должны быть озабочены этим вопросом и учувствовать в организации и привлечении сотрудников к такой деятельности.
* Начало налаживания отношений с местными жителями и соотечественниками-экспатриантами.

1. Стадия 2: "Постепенное разочарование":

* Осознают различия и проблемы между новой и старой страной.
* Испытывают культурный шок и борются с культурными и языковыми барьерами.
* Обращаются за поддержкой к соотечественникам-экспатриантам или в группы поддержки.
* На данном этапе компании важнее всего показать, что о сотруднике беспокоятся и заботятся и предоставлять все возможную помощь (психологическую, культурно-языковую, в поиске жилья, медицинская, в трудоустройстве супруга, устройство детей в учебные заведения, юридическая, социальная), а также занимаются оценкой[[42]](#footnote-42) текущего состоянии и трудоспособности сотрудников.

1. Стадия 3: "Глубокий кризис":

* Сталкиваются с эмоциональными и психологическими проблемами, связанными с адаптацией к новой среде.
* Могут ощущаться тоска по дому, изоляция или разочарование.
* При необходимости обратитесь за профессиональной помощью, например, за консультацией или услугами коучинга.
* Здесь, как и ранее компания должна быть постоянно на связи с сотрудником и продолжать помощь из вышестоящей стадии в дополнении к которой приобщать сотрудника к новой стране культуре по средствам мероприятий, введением в связи поддержки с коллегами и людьми с такими же проблемами. Чтобы ускорить процесс адаптации рекомендуется поощрять сотрудников как нематериально, так и материально.

1. Стадия 4: "Адаптация":

* Установите более прочные отношения с местными жителями и интегрируйтесь в общество.
* Лучше понять местную рабочую среду и социальные нормы.
* Постепенно отходить от помощи сотруднику, уменьшать влияние, предоставлять помощь по прямому запросу.

1. Этап 5: "Слияние с новой средой":

* Достичь чувства принадлежности и принятия в новой стране.
* Чувствовать себя комфортно и уверенно в личной и профессиональной обстановке.
* Успешно преодолевать культурные различия и преуспевать в новой среде.
* Привлечь сотрудника к помощи другим релокантам.

Важно отметить, что продолжительность и интенсивность каждого этапа может быть разной для каждого человека. Поддержка со стороны компании, доступ к ресурсам и личная устойчивость играют важную роль в успешной адаптации. Компания должна быть открыта и прозрачна в предоставлении помощи, а также поощрять сотрудников, успешно справляющихся с процессом адаптации в условиях релокации.

Следуя этой карте адаптации и понимая этапы релокации, как сотрудники, так и компании смогут справиться с трудностями и обеспечить более плавный переход в новую среду.

# Список использованной литературы

1. С начала года Россию покинули 419 тысяч человек // РБК URL: https://www.rbc.ru/economics/05/09/2022/631649a09a79476923ac3d6c (дата обращения: 05.12.22).
2. Lionel Laroche, Ph.D., Don Rutherford Recruting, Retaining, Promoting Culturally Different Employees. - Oxford: Elsevier, 2007
3. Internationale Personalentwicklung: Blended. Effektiv. Nachhaltig. // assist | International HR| URL: https://www.international-hr.de/en/the-hidden-costs-of-poor-relocation-management/ (дата обращения: 12.12.2022).
4. Мифы и факты: зачем «айтишники» уезжают из России и почему возвращаются // РБК URL: https://www.rbc.ru/spb\_sz/11/11/2021/618ce9579a7947f821c2c8c5 (дата обращения: 16.12.2022).
5. Самые востребованные профессии в России на ближайшие годы // Совкомблог URL: https://sovcombank.ru/blog/rabota/samie-vostrebovannie-professii-v-rossii-na-blizhaishie-godi?utm\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (дата обращения: 25.12.2022).
6. Релокейт: кто уезжает, кто нет, зачем и почему // vc.ru URL: https://vc.ru/hr/425834-relokeyt-kto-uezzhaet-kto-net-zachem-i-pochemu (дата обращения: 14.01.2023).
7. Relocate.me : сайт. – URL: https://relocate.me/search (дата обращения: 11.02.2023).
8. Стресс и ненависть в эмиграции: 4 стадии адаптации в новой стране // Theory&Practice URL: https://theoryandpractice.ru/posts/15978-stress-i-nenavist-v-emigratsii-4-stadii-adaptatsii-v-novoy-strane (дата обращения: 4.03.2023).
9. Почему в Америке русские общаются только с русскими? // Immigrant.Today URL: https://immigrant.today/usa/3008-pochemu-v-amerike-russkie-obshhajutsja-tolko-s-russkimi.htm (дата обращения: 6.03.2023).
10. В Казахстан с начала частичной мобилизации въехали почти 100 000 россиян // Forbes URL: https://www.forbes.ru/society/478195-v-kazahstan-s-nacala-casticnoj-mobilizacii-v-ehali-pocti-100-000-rossian (дата обращения: 6.03.2023).
11. Сколько россиян уехали в Грузию, Казахстан и Финляндию после объявления мобилизации? // Бумага URL: https://paperpaper.ru/papernews/2022/9/27/skolko-rossiyan-uehali-v-gruziyu-kazah/ (дата обращения: 6.03.2023).
12. Русские в Дубае: как они ищут работу и сколько зарабатывают // vc.ru URL: https://vc.ru/migrate/511065-russkie-v-dubae-kak-oni-ishchut-rabotu-i-skolko-zarabatyvayut (дата обращения: 6.03.2023).
13. Антивоенный исход. Тысячи россиян бежали из страны // BBC URL: https://www.bbc.com/russian/features-60682916 (дата обращения: 6.03.2023).
14. Численность населения Российской Федерации // Росстат URL: https://rosstat.gov.ru/folder/12781 (дата обращения: 6.03.2023).
15. Оксана Корзун. Как переехать в другую страну и не умереть от тоски по родине. - Москва: Ridero, 2016. - 190 с.
16. Уехать и остаться: чек-лист по релокации на кейсах от 132 специалистов // Habr URL: https://habr.com/ru/companies/getmeit/articles/588653/ (дата обращения: 10.03.2023).
17. Грибы, сексизм и отчаяние. Неприглядные стороны Кремниевой долины // Секрет Фрмы URL: https://secretmag.ru/news/griby-seksizm-i-otchayanie-nepriglyadnye-storony-kremnievoi-doliny.htm (дата обращения: 10.03.2023).
18. Почему новозеландцы уезжают из Новой Зеландии? // На краю света URL: https://aotearoa.ru/pochemu-novozelandcy-uezzhayut-iz-novoj-zelandii/ (дата обращения: 15.03.2023).
19. Жизнь в пабе: разговор об Ирландии с коренным дублинцем в 6 пинтах // Вокруг Света URL: https://www.vokrugsveta.ru/article/260649/ (дата обращения: 10.03.2023).
20. Оформление и поддержка сотрудников при релокации (весна — лето 2022) // vc.ru URL: https://vc.ru/hr/510598-oformlenie-i-podderzhka-sotrudnikov-pri-relokacii-vesna-leto-2022 (дата обращения: 14.03.2023).
21. Масштабы изменений при релокации и кого они коснулись // vc.ru URL: https://vc.ru/hr/510638-masshtaby-izmeneniy-pri-relokacii-i-kogo-oni-kosnulis (дата обращения: 14.03.2023).
22. Политика удержания: отношения компании и сотрудника при релокации // vc.ru URL: https://vc.ru/hr/518149-politika-uderzhaniya-otnosheniya-kompanii-i-sotrudnika-pri-relokacii (дата обращения: 14.03.2023).
23. NEWHR. Релокейт: кто, почему и надолго ли // miro.com URL: https://miro.com/app/board/uXjVO021EQU=/ (дата обращения: 15.02.2023).
24. К. Флетчер. Perfomance Apprisal (Практические аспекты обзора эффективности работы). - Москва: HIPPO PUBLISHING LTD, 2006. - 288 с.
25. Шнайдер Б., Шмитт Н. Пресонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. - СПб.: Институт "Экономическая школа", 2004. - 560 с.
26. Хьюзлид, Марк А., Беккер, Брайан И., Битти, Ричард В. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию. - Москва: Вильямс, 2007. - 432 с.
27. Ирена Б. Проект "Библиотека персонал – технологий". Методическое пособие "Адаптация персонала в компании". Приложение к журналу "Справочник по управлению персоналом". - 2626 изд. - Москва: МЦФЭР, 2013. - 87 с.
28. М. Армстронг и А. Бэрон. Perfomance Management. Управление эффективностью работы. - 2626 изд. - Москва: HIPPO, 2005. - 384 с.
29. Аппело Ю. Agile-менджмент: Лидерство и управление командами. - Москва: Альпина, 2018. - 534 с.
30. Peter J. Dowling, Marion Festing and Allen D. Engle, Sr. International Human Resource Management. - 7 изд. - Москва: Cengage Learning EMEA, 2017. - 353 с.
31. Чаран Р., Бартон Д., Кэри Д. Сначала люди, потом стратегия // Harvard Business Review 10 лучших статей "Переосмысление роли HR ". - 2021. - С. 7-28.
32. Герцберг Ф. Еще раз о мотивации сотрудников // Harvard Business Review 10 лучших статей "Управление персоналом ". - 2020. - С. 41-64.
33. Шароваров Ю. Дистанционный менеджмент: Как управлять сотрудниками на удалёнке. - М.: Альпина Паблишер, 2020. - 243 с.
34. Киселева М. Н. Оценка персонала. - СПб.: Питер, 2015. - 256 с.
35. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом . - М.: ИНФРА-М, 2006. - 304 с.
36. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 301 с.
37. Колосов Р.П., Василюк Т. Н., Аптамонова М. В, Луданик М. В. Экономика персонала: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 896 с.

# Приложения

## Приложение 1

Изображение выглядит как диаграмма

Автоматически созданное описание

1. Упрощенная U-образная кривая на рисунке представляет процесс адаптации, связанный с международным переездом.

## Приложение 2

**Вопросы для анкетирования:**

Испытывали ли вы стресс в процессе релокации?

a) Да, сильный стресс

б) Да, небольшой стресс

c) Нет, я не испытывал стресса

Как вы справлялись со стрессом, связанным с релокацией?

a) Упражнения или медитация

б) Разговоры с друзьями или родственниками

в) Обращение за профессиональной помощью

d) Другое (пожалуйста, укажите)

Предоставлял ли ваш работодатель какие-либо ресурсы, чтобы помочь вам адаптироваться к новым условиям?

a) Да, они предоставили пакет услуг по переезду на новое место работы

b) Да, они предоставили наставника или систему приятелей

c) Нет, они не предоставили никаких ресурсов.

Насколько вы были удовлетворены уровнем поддержки, которую вы получили от работодателя в процессе релокации?

a) Очень удовлетворен

б) В некоторой степени удовлетворен

c) Нейтрально

d) Несколько неудовлетворен

e) Очень недоволен

Были ли какие-либо неожиданные трудности, с которыми вы столкнулись в процессе релокации?

a) Да, были неожиданные трудности

b) Нет, все прошло гладко

Сталкивались ли вы с культурными различиями или проблемами при релокации в новый регион?

a) Да, я столкнулся с культурными различиями или проблемами

б) Нет, я не столкнулся с культурными различиями или проблемами

Как вы адаптировались к новой обстановке?

a) Быстро

б) Медленно

в) Все еще в процессе адаптации

d) Я еще не адаптировался

Чувствовали ли вы, что смогли интегрироваться в новое общество?

a) Да, я чувствовал, что смог интегрироваться в новое сообщество

б) Нет, я не чувствую, что смог интегрироваться в новое сообщество

Считаете ли вы, что релокация стоила того для вашей карьеры?

a) Да, релокация стоила того.

б) Нет, релокация не стоила того.

Порекомендовали бы вы релокацию другим людям в вашей области?

a) Да, я бы рекомендовал переезд

b) Нет, я бы не рекомендовал переезд.

В целом, насколько вы удовлетворены своим решением релоцироваться на новое место работы?

a) Очень удовлетворен

б) В некоторой степени удовлетворен

c) Нейтрально

d) Несколько неудовлетворен

e) Очень неудовлетворен

Были ли вы достаточно информированы о процессе релокации и о том, чего ожидать?

a) Да, я чувствовал себя достаточно информированным

б) Нет, я не чувствовал себя достаточно информированным

Оказал ли процесс релокации негативное влияние на вашу личную жизнь?

a) Да, это оказало негативное влияние на мою личную жизнь

b) Нет, это не оказало негативного влияния на мою личную жизнь

Получили ли вы какую-либо финансовую компенсацию за релокацию?

a) Да, я получил финансовую компенсацию

b) Нет, я не получал финансовой компенсации

Получили ли вы какую-либо поддержку от своего работодателя в поиске жилья на новом месте?

a) Да, мой работодатель помог мне найти жилье

б) Нет, работодатель не помогал мне в поиске жилья

Сколько времени вам потребовалось, чтобы почувствовать себя комфортно на новом месте?

a) Менее 1 месяца

б) 1-3 месяца

в) 3-6 месяцев

d) 6-12 месяцев

e) Более 1 года

Чувствовали ли вы, что работодатель заботился о вашем благополучии в процессе релокации?

a) Да, работодатель заботился о моем благополучии

b) Нет, работодатель не заботился о моем благополучии.

Есть ли что-то, что вы хотели бы, чтобы работодатель сделал по-другому в процессе релокации?

a) Да

б) Нет

Считаете ли вы, что были достаточно подготовлены к культурным различиям на новом месте?

a) Да, я был достаточно подготовлен

б) Нет, я не был достаточно подготовлен.

Есть ли что-нибудь еще, чем вы хотели бы поделиться о своем опыте релокации?

## Приложение 3

**Вопросы для полуструктурированного интервью:**

1. Можете ли вы рассказать о своем решении релоцироваться на новое место работы? Как вы отнеслись к процессу релокации?

2. Это была ваша инициатива релоцироваться? Если ваша то, с чем она была связана, если компании, то какое было обоснование и хотели ли вы этого самостоятельно?

3. Опишите для себя самую стрессовую ситуацию, в которой вы оказывались и оцените ее по шкале от 1 до 10?

4. Насколько была стрессовая ситуация во время релокации от 1 до 10? Чем это было вызвано? С какими трудностями вы столкнулись? Были ли какие-либо проблемы, с которыми вы столкнулись в процессе релокации и которых вы не ожидали?

5. Сталкивались ли вы с какими-либо культурными различиями или проблемами, когда релоцировались в новое место?

6. Чувствуете ли вы, что смогли интегрироваться в новое общество?

7. Предоставлял ли ваш работодатель какие-либо ресурсы, чтобы помочь вам адаптироваться к новым условиям? Если да, то какие?

8. Помогала ли вам компания в преодолении трудностей? Насколько заранее она объявила о вашей релокации, была ли вам предоставлена информация о стране (опционально)?

9. Как бы вы оценили уровень поддержки, которую вы получили от работодателя в процессе релокации? Чувствовали ли вы, что работодатель заботился о вашем благополучии в процессе релокации?

10. Получилось ли у вас преодолеть стресс? Каким образом?

11. Сколько времени вам потребовалось, чтобы почувствовать себя комфортно на новом месте?

12. Как давно вы проживаете и работаете в этой стране?

13. Считаете ли вы, что релокация стоила того для вашей карьеры?

14. Порекомендовали бы вы релокацию другим специалистам в вашей области? Почему или почему нет?

15. Что бы вы посоветовали тем, кто рассматривает возможность релокации на новое место работы?

16. Есть ли что-то еще, чем вы хотели бы поделиться о своем опыте релокации?

1. Lionel Laroche, Ph.D., Don Rutherford Recruting, Retaining, Promoting Culturally Different Employees. - Oxford: Elsevier, 2007 [↑](#footnote-ref-1)
2. С начала года Россию покинули 419 тысяч человек // РБК URL: https://www.rbc.ru/economics/05/09/2022/631649a09a79476923ac3d6c (дата обращения: 05.12.22). [↑](#footnote-ref-2)
3. Масштабы изменений при релокации и кого они коснулись // vc.ru URL: https://vc.ru/hr/510638-masshtaby-izmeneniy-pri-relokacii-i-kogo-oni-kosnulis (дата обращения: 14.03.2023). [↑](#footnote-ref-3)
4. Хьюзлид, Марк А., Беккер, Брайан И., Битти, Ричард В. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию. - Москва: Вильямс, 2007. - 432 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Ирена Б. Проект "Библиотека персонал – технологий". Методическое пособие "Адаптация персонала в компании". Приложение к журналу "Справочник по управлению персоналом". - 2626 изд. - Москва: МЦФЭР, 2013. - 87 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. "The Hidden Costs of Poor Relocation Management" - Internationale Personalentwicklung: Blended. Effektiv. Nachhaltig. // assist | International HR| URL: https://www.international-hr.de/en/the-hidden-costs-of-poor-relocation-management/ (дата обращения: 12.12.2022). [↑](#footnote-ref-6)
7. М. Армстронг и А. Бэрон. Perfomance Management. Управление эффективностью работы. - 2626 изд. - Москва: HIPPO, 2005. - 384 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом . - М.: ИНФРА-М, 2006. - 304 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Мифы и факты: зачем «айтишники» уезжают из России и почему возвращаются // РБК URL: https://www.rbc.ru/spb\_sz/11/11/2021/618ce9579a7947f821c2c8c5 (дата обращения: 16.12.2022). [↑](#footnote-ref-9)
10. Релокейт: кто уезжает, кто нет, зачем и почему // vc.ru URL: https://vc.ru/hr/425834-relokeyt-kto-uezzhaet-kto-net-zachem-i-pochemu (дата обращения: 14.01.2023). [↑](#footnote-ref-10)
11. Самые востребованные профессии в России на ближайшие годы // Совкомблог URL: https://sovcombank.ru/blog/rabota/samie-vostrebovannie-professii-v-rossii-na-blizhaishie-godi?utm\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (дата обращения: 25.12.2022). [↑](#footnote-ref-11)
12. Оформление и поддержка сотрудников при релокации (весна — лето 2022) // vc.ru URL: https://vc.ru/hr/510598-oformlenie-i-podderzhka-sotrudnikov-pri-relokacii-vesna-leto-2022 (дата обращения: 14.03.2023). [↑](#footnote-ref-12)
13. NEWHR. Релокейт: кто, почему и надолго ли // miro.com URL: https://miro.com/app/board/uXjVO021EQU=/ (дата обращения: 15.02.2023). [↑](#footnote-ref-13)
14. Релокейт: кто уезжает, кто нет, зачем и почему // vc.ru URL: https://vc.ru/hr/425834-relokeyt-kto-uezzhaet-kto-net-zachem-i-pochemu (дата обращения: 14.01.2023). [↑](#footnote-ref-14)
15. Relocate.me : сайт. – URL: https://relocate.me/search (дата обращения: 11.02.2023). [↑](#footnote-ref-15)
16. Сайт по поиску работы за рубежом [↑](#footnote-ref-16)
17. Уехать и остаться: чек-лист по релокации на кейсах от 132 специалистов // Habr URL: https://habr.com/ru/companies/getmeit/articles/588653/ (дата обращения: 10.03.2023). [↑](#footnote-ref-17)
18. Шароваров Ю. Дистанционный менеджмент: Как управлять сотрудниками на удалёнке. - М.: Альпина Паблишер, 2020. - 243 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Peter J. Dowling, Marion Festing and Allen D. Engle, Sr. International Human Resource Management. - 7 изд. - Москва: Cengage Learning EMEA, 2017. - 353 с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Герцберг Ф. Еще раз о мотивации сотрудников // Harvard Business Review 10 лучших статей "Управление персоналом ". - 2020. - С. 41-64. [↑](#footnote-ref-20)
21. Колосов Р.П., Василюк Т. Н., Аптамонова М. В, Луданик М. В. Экономика персонала: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 896 с. [↑](#footnote-ref-21)
22. Грибы, сексизм и отчаяние. Неприглядные стороны Кремниевой долины // Секрет Фрмы URL: https://secretmag.ru/news/griby-seksizm-i-otchayanie-nepriglyadnye-storony-kremnievoi-doliny.htm (дата обращения: 10.03.2023). [↑](#footnote-ref-22)
23. Почему новозеландцы уезжают из Новой Зеландии? // На краю света URL: https://aotearoa.ru/pochemu-novozelandcy-uezzhayut-iz-novoj-zelandii/ (дата обращения: 15.03.2023). [↑](#footnote-ref-23)
24. Жизнь в пабе: разговор об Ирландии с коренным дублинцем в 6 пинтах // Вокруг Света URL: https://www.vokrugsveta.ru/article/260649/ (дата обращения: 10.03.2023). [↑](#footnote-ref-24)
25. Уехать и остаться: чек-лист по релокации на кейсах от 132 специалистов // Habr URL: https://habr.com/ru/companies/getmeit/articles/588653/ (дата обращения: 10.03.2023). [↑](#footnote-ref-25)
26. Стресс и ненависть в эмиграции: 4 стадии адаптации в новой стране // Theory&Practice URL: https://theoryandpractice.ru/posts/15978-stress-i-nenavist-v-emigratsii-4-stadii-adaptatsii-v-novoy-strane (дата обращения: 4.03.2023). [↑](#footnote-ref-26)
27. Оксана Корзун. Как переехать в другую страну и не умереть от тоски по родине. - Москва: Ridero, 2016. - 190 с. [↑](#footnote-ref-27)
28. Почему в Америке русские общаются только с русскими? // Immigrant.Today URL: https://immigrant.today/usa/3008-pochemu-v-amerike-russkie-obshhajutsja-tolko-s-russkimi.htm (дата обращения: 6.03.2023). [↑](#footnote-ref-28)
29. Русские в Дубае: как они ищут работу и сколько зарабатывают // vc.ru URL: https://vc.ru/migrate/511065-russkie-v-dubae-kak-oni-ishchut-rabotu-i-skolko-zarabatyvayut (дата обращения: 6.03.2023). [↑](#footnote-ref-29)
30. Сколько россиян уехали в Грузию, Казахстан и Финляндию после объявления мобилизации? // Бумага URL: https://paperpaper.ru/papernews/2022/9/27/skolko-rossiyan-uehali-v-gruziyu-kazah/ (дата обращения: 6.03.2023). [↑](#footnote-ref-30)
31. Антивоенный исход. Тысячи россиян бежали из страны // BBC URL: https://www.bbc.com/russian/features-60682916 (дата обращения: 6.03.2023). [↑](#footnote-ref-31)
32. В Казахстан с начала частичной мобилизации въехали почти 100 000 россиян // Forbes URL: https://www.forbes.ru/society/478195-v-kazahstan-s-nacala-casticnoj-mobilizacii-v-ehali-pocti-100-000-rossian (дата обращения: 6.03.2023). [↑](#footnote-ref-32)
33. Численность населения Российской Федерации // Росстат URL: https://rosstat.gov.ru/folder/12781 (дата обращения: 6.03.2023). [↑](#footnote-ref-33)
34. Ю́лия Фри́дриховна Флори́нская (род. 1965) — российский географ, демограф. Старший научный сотрудник Института демографии ГУ-ВШЭ [↑](#footnote-ref-34)
35. \*Культурные проблемы — это вопросы, связанные с культурой, традициями, нормами и ценностями в рамках определенного общества или группы людей. Эти проблемы могут возникать в связи с недостатком понимания и уважения культурных различий между людьми разных культур и могут проявляться в виде предубеждений, дискриминации, ксенофобии, культурного насилия и других форм неуважительного отношения к иным культурам. [↑](#footnote-ref-35)
36. Шнайдер Б., Шмитт Н. Пресонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. - СПб.: Институт "Экономическая школа", 2004. - 560 с. [↑](#footnote-ref-36)
37. Чаран Р., Бартон Д., Кэри Д. Сначала люди, потом стратегия // Harvard Business Review 10 лучших статей "Переосмысление роли HR ". - 2021. - С. 7-28. [↑](#footnote-ref-37)
38. Политика удержания: отношения компании и сотрудника при релокации // vc.ru URL: https://vc.ru/hr/518149-politika-uderzhaniya-otnosheniya-kompanii-i-sotrudnika-pri-relokacii (дата обращения: 14.03.2023). [↑](#footnote-ref-38)
39. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 301 с. [↑](#footnote-ref-39)
40. Аппело Ю. Agile-менджмент: Лидерство и управление командами. - Москва: Альпина, 2018. - 534 с. [↑](#footnote-ref-40)
41. К. Флетчер. Perfomance Apprisal (Практические аспекты обзора эффективности работы). - Москва: HIPPO PUBLISHING LTD, 2006. - 288 с. [↑](#footnote-ref-41)
42. Киселева М. Н. Оценка персонала. - СПб.: Питер, 2015. - 256 с. [↑](#footnote-ref-42)