Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

 Институт «Высшая школа менеджмента»

Кафедра организационного поведения и управления персоналом

АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКОВ ИТ-КОМПАНИЙ ПРИ РЕЛОКАЦИИ

Выпускная квалификационная работа

студентки 4 курса бакалаврской программы, направление 38.03.02 – Менеджмент,

профиль – Управление человеческими ресурсами

ЯРОЦКОЙ Анны Сергеевны

Научный руководитель: доктор психологических наук, профессор кафедры организационного поведения и управления персоналом

ЗАВЬЯЛОВА Елена Кирилловна



Санкт-Петербург

2023

# Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Яроцкая Анна Сергеевна, студентка 4 курса Высшей школы менеджмента СПбГУ бакалаврской программы направления 38.03.02 – Менеджмент, профиль – Управление человеческими ресурсами, подтверждаю, что в выпускной квалификационной работе на тему «**Адаптация сотрудников ИТ-компаний при релокации**», представленной для публичной защиты в июне 2023 года, 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. Мне известно, что, согласно п.12.4.13 «Правил обучения на бакалаврской программе ВШМ СПбГУ», «обнаружение в ВКР студента элементов плагиата (контекстуальное или прямое заимствование текста из печатных и электронных оригинальных источников, а также из защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций без соответствующих ссылок) является основанием для выставления ГАК оценки «неудовлетворительно».

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Изображение выглядит как зарисовка, Детское искусство  Автоматически созданное описание | Яроцкая А. С. | «30» | апреля 2023 г. |
| *(подпись студента)* | *(расшифровка)* | *(дата)* |

**Оглавление**

[Введение 4](#_Toc136354830)

[Глава 1. Адаптация персонала как фактор производительности труда персонала 7](#_Toc136354831)

[1.1 Общее понятие феномена адаптации персонала, основные этапы и формы 7](#_Toc136354832)

[1.2 Виды адаптации и внешние факторы адаптации 13](#_Toc136354833)

[1.3 Классификация адаптации в организации, обоснованность адаптации и измерение эффективности 21](#_Toc136354834)

[Глава 2. Организация процесса адаптации персонала в условиях релокации 27](#_Toc136354835)

[2.1 Релокация и особенности адаптации в ИТ-сфере в современных условиях 27](#_Toc136354836)

[2.2 Управление первичной адаптацией персонала в ИТ-компаниях 33](#_Toc136354837)

[2.3 Управление вторичной адаптацией персонала ИТ-компаний в условиях релокации 38](#_Toc136354838)

[Глава 3. Эмпирическое исследование адаптации ИТ-персонала при релокации 42](#_Toc136354839)

[3.1 Дизайн исследования 42](#_Toc136354840)

[3.2 Результаты исследования и выводы 44](#_Toc136354841)

[3.3 Рекомендации по совершенствованию управления адаптацией персонала ИТ-компаний в условиях релокации 50](#_Toc136354842)

[Заключение 52](#_Toc136354843)

[Список использованных источников 53](#_Toc136354844)

[Приложение 1 62](#_Toc136354845)

[Приложение 2 64](#_Toc136354846)

# Введение

В дипломной работе рассмотрен процесс адаптации персонала при релокации, его особенности и методы. Исследование раскрывает феномен адаптации позициями авторов, а также описывает теоретические предпосылки адаптации персонала как части процесса обучения, стратегии развития человеческих ресурсов и человеческого капитала, а также разделяет адаптацию на первичную и вторичную. Для эмпирической части использована триангуляция: это означает, что исследование проведено несколькими независимыми методами. В первую очередь были найдены привлекательные релокационные пакеты и методы адаптации для кандидатов из вторичных источников и кейсов. Во-вторых, эмпирическое исследование было составлено из количественного исследования в виде анкетирования сотрудников ИТ-компаний, чтобы выяснить их мнение и предпочтения относительно релокационных пакетов и понять, насколько адаптационные мероприятия со стороны компании помогают ИТ-специалистам выйти на дорелокационный уровень производительности труда. Такое разнообразие самостоятельных методов способствует актуальности исследования. В результате работы приведены действия, которые должна предпринять ИТ-компания в связи с релокацией сотрудников.

**Проблема** исследования – сокращение периода выхода релоцированных сотрудников на дорелокационный уровень производительности труда.

**Объект** исследования– сотрудники ИТ-компаний.

**Предметом** исследованияявляется восприятие сотрудниками ИТ-компаний мероприятий по адаптации.

**Цель** исследования — выявить наиболее ценные для ИТ-сотрудников мероприятия по адаптации и содержание релокационных пакетов.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты адаптации при релокации.
2. Определить первичные и вторичные методы адаптации персонала.
3. Сформировать методологический аппарат эмпирического исследования (анкетированный опрос).
4. Провести анкетированный опрос для выявления наиболее ценного для ИТ-специалистов содержания релокационного пакета.
5. Проанализировать результаты эмпирического исследования и сделать выводы.

В исследовании адаптация персонала ИТ-компаний при релокации изучена с помощью следующих **методов исследования**:

1) Теоретический анализ литературы.

2) Анализ вторичных источников информации по релокационным пакетам.

3) Эмпирическое количественное исследование в виде анкетирования работников ИТ-компаний.

**Актуальность исследования**

В период нестабильности, геополитического и экономического кризиса ИТ-сотрудники вместе с семьями меняют место работы и жительства. Глава Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации Максут Шадаев сообщил, что около 100 тысяч ИТ-специалистов уехали из России в 2022 году, что составляет примерно 10% от общего числа всех сотрудников[[1]](#footnote-1). Для взращивания талантов внутри организации и повышения лояльности сотрудников, ИТ-компании помогают своим специалистам и их семьям переехать за границу, обеспечивают комфортные условия для адаптации и работы в другой стране.

Еще одним аспектом актуальности исследования является решение международных компаний в отношении ведения деятельности в России. По данным Йельского университета 188 иностранных ИТ-компаний закрыли свой бизнес в России после февраля 2022 года[[2]](#footnote-2). Многие мировые ИТ-компании, такие как Oracle, Dell, IBM приняли решение приостановить продажи в России и перевести бизнес в другие страны. Поэтому корпорации вынуждены создавать условия для комфортного переезда и адаптации сотрудников в новой среде.

**Научная и практическая значимость**

Высокий спрос на ИТ-специалистов со стороны компаний не соответствует предложению на рынке труда. За январь 2023 года количество вакансий для ИТ-специалистов на HeadHunter (hh.ru) составило почти 60 тысяч, что на 63% больше, чем год назад[[3]](#footnote-3). Таким образом компании вынуждены переманивать и удерживать лучших специалистов.

Специфика работы в ИТ-сфере позволяет специалистам работать удаленно из любых точек мира, из-за чего организации стремятся подстраиваться под желания своих сотрудников. Также крупные ИТ-корпорации, подразделения которых расположены в десятках стран, предоставляют возможность сотрудникам переезжать в зарубежные офисы компании. Чтобы удержать ценных сотрудников, желающих переехать, компании стараются обеспечить комфортные условия для адаптации сотрудников и их семей в новых странах.

Ввиду относительной новизны проблемы HR-менеджеры еще не научились эффективно организовывать процессы переезда в периоды нестабильности. Также менеджеры по персоналу не знают, какие условия релокации и адаптации привлекательны для сотрудников и кандидатов. Существует риск отказа сотрудников от переезда в новую страну для работы, что приведет к сложностям и большим затратам при поиске нового сотрудника, поэтому компания вынуждена предлагать сотрудникам конкурентоспособные условия переезда. Эта проблема будет решена путем выявления привлекательных условий переезда для сотрудников и предоставления рекомендаций по адаптации ИТ-специалистов.

# Глава 1. Адаптация персонала как фактор Производительности труда персонала

## 1.1 Общее понятие феномена адаптации персонала, основные этапы и формы

Адаптация персонала — это процесс интеграции нового сотрудника в организацию и помощь ему в ознакомлении с культурой, политиками, процедурами и ролью в компании. Процесс адаптации начинается, когда сотрудник принимает предложение о работе, и продолжается в течение первых нескольких месяцев работы.

Эффективная адаптация персонала включает в себя предоставление новому сотруднику необходимого обучения, ресурсов и поддержки, чтобы он мог успешно выполнять свои должностные обязанности. Процесс адаптации также включает в себя представление нового сотрудника ключевым заинтересованным сторонам, таким как менеджеры, коллеги и клиенты, и его знакомство с историей, ценностями и целями компании.

Процесс адаптации персонала важен как для сотрудника, так и для компании, помогает новичку чувствовать себя более комфортно и уверенно в своей новой роли. Со стороны компании процесс адаптации помогает обеспечить продуктивность и вовлеченность новых сотрудников с самого начала их работы в организации, что может привести к повышению производительности и положительному влиянию на итоговые результаты деятельности.

Адаптация персонала обычно состоит из нескольких этапов, каждый из которых предназначен для того, чтобы помочь новым сотрудникам приспособиться к новой рабочей среде, понять свои роли и обязанности и начать вносить вклад в организацию. Этапы адаптации могут различаться в зависимости от компании и роли. Выделим следующие.

**– Preboarding** относится к периоду времени между подписанием трудового договора и первым днем ​​на работе в компании[[4]](#footnote-4). На данном этапе компания зачастую отправляет приветственное письмо с поздравлениями новому сотруднику, дарит набор подарков – welcome box, просит дать обратную связь о процессе рекрутмента, а также может сообщить новичку важную информацию о политике и процедурах компании, предложить ознакомиться с необходимыми документами и назначить следующую встречу.

**– Induction** — это процесс адаптации сотрудника в первый или в первые несколько дней работы[[5]](#footnote-5). Во время данного этапа адаптации для новых сотрудников организовывают экскурсию по офису и рабочему месту, проводят вводный инструктаж по технике безопасности, завершают оформление документов, предоставляют доступ к корпоративной почте и другим базам данных, знакомят с ключевыми сотрудниками и обучают политикам и процедурам компании.

**– Интеграция** в коллектив также является одним из элементов адаптации персонала, помогает сотруднику почувствовать себя частью команды и понять, как его роль вписывается в структуру организации в целом. Данный этап может включать мероприятия по тимбилдингу для нового сотрудника и его команды, новичку могут предложить помощь наставника или поддержку buddy.

Во время адаптации новому члену организации рассказывают о нормах выработки и желаемых результатах, устанавливают четкие ожидания в отношении эффективности работы, обеспечивают регулярную обратную связь и поддержку. Сотруднику важно понимать ожидания и цели компания, иначе он будет ориентироваться на показатели работы коллег. После завершения адаптации и достижения некоторых результатов сотрудник не прекращает свое развитие внутри компании. Организация стремится предложить ему возможности дальнейшего развития и карьерного роста.

**– Reboarding** является этапом вторичной адаптации и проводится, если сотрудник на некоторый значительный промежуток времени прекратил работу в компании[[6]](#footnote-6). Причинами прерывания работы могут быть длительный отпуск, отпуск по уходу за ребенком, возвращение в компанию бывшего сотрудника, переход на новую должность, релокация и другие.

Слово «адаптация» персонала обычно встречается в русскоязычной литературе; однако в зарубежных научных источниках данный феномен принято называть onboarding. Согласно определению Bauer T. N. адаптация персонала – это процесс помощи новым сотрудникам в приспособлении к социальным и производительным аспектам их новых рабочих мест[[7]](#footnote-7). Stein M. и Christiansen L. заявляют о необходимости переосмыслить слово «onboarding», которое по-английски буквально означает «посадка на борт» и вызывает у англоязычных авторов ассоциации с морским кораблем или самолетом. Авторы приводят пример того, как персонал круизного лайнера “принял на борт” гостей судна, доставил багаж в нужные каюты и рассказал о развлечениях, чтобы они почувствовали себя комфортно. Однако HR-менеджеры не приветствуют гостей или клиентов компании, а нанимают и обучают сотрудников, инвестируют в человеческий капитал, то есть в людей, от которых ожидают, что они останутся в компании надолго и будут вносить свой вклад. Единственный способ для гостя покинуть круиз пораньше – спрыгнуть с корабля, то есть уволиться, а HR-менеджеры не заинтересованы в уходе сотрудников и повышении текучести персонала. Поэтому авторы предлагают заменить слово «onboarding» на словосочетание «strategic onboarding», который является процессом возобновления, восстановления и принятия рабочей силы и необходим для согласования целей сотрудника с основной развивающейся бизнес-стратегией фирмы[[8]](#footnote-8). Cesario F. и Chambel M. J. раскрывают понятие strategic onboarding как комплекс трех компонентов: структурированное корпоративное приветствие, приветствие менеджера и знакомство с коллегами[[9]](#footnote-9).

При определении адаптации многие авторы разделяют данный термин на ориентацию, «induction», социализацию[[10]](#footnote-10). Mathis R. L. и Jackson J. H. обозначают ориентацию одним из элементов адаптации и выделяют ее как самую важную и наиболее распространенную разновидность обучения персонала, которая представляет собой распланированное и детальное знакомство сотрудников с их работой, коллегами, компанией, которое необходимо для всех членов организации[[11]](#footnote-11). По определению Wanous J. P. ориентация предполагает реализацию краткосрочных программ, которые предоставляют новым сотрудникам базовую информацию об их обязанностях (трудовые документы и обучение навыкам), чтобы уменьшить стресс, связанный с началом новой работы[[12]](#footnote-12). Stout L.W. также определяет ориентацию работников как индивидуальную, разработанную с учётом личных особенностей человека, программу развития нового сотрудника, которая включает в себя проработанный план действий, и позволяет удовлетворить потребности сотрудника и влиться в организацию[[13]](#footnote-13).

В своей книге Armstrong M. представляет «induction» как процесс принятия и приветствия новых сотрудников, когда они впервые или после долгосрочного периода отсутствия присоединяются к компании, и передача им базовой информации, в которой они нуждаются, чтобы быстро и удачно освоиться в компании и начать работу[[14]](#footnote-14).

Jyothi P. и Venkatesh D. N. считают, что адаптация персонала – это важнейший процесс, в ходе которого сотрудник начинает осознавать ценности компании, принимает свою организационную роль и становится частью коллектива, который может длиться от месяца до года, пока новый сотрудник полностью не приспособится к новой рабочей среде в организации. В этот период человек учится, как взаимодействовать с внешними факторами среды организации, такими как политика, правила, и внутренними факторами, например, распорядком и культурой компании[[15]](#footnote-15).

Отечественные авторы чаще всего используют слово «адаптация» персонала для определения феномена данной работы. Володина Н. В. определяет адаптацию как обучение персонала, которое обеспечивает быстрое и эффективное вхождение нового сотрудника в существующую корпоративную систему, коллектив, а также позволяет человеку выполнять работу на конкретной позиции с максимальной отдачей, используя весь потенциал компании[[16]](#footnote-16).

Куроленкина Н. Е. называет адаптацией процесс, в ходе которого новые члены организации приспосабливаются к ее корпоративной культуре, коллективу и своим должностным обязанностям. Важно, чтобы этот процесс был управляемым, то есть представлял собой комплекс организованных мероприятий, позволяющих работнику быстрее достичь установленных стандартов корпоративного поведения и необходимых показателей выполнения работы[[17]](#footnote-17).

Самоукина Н. В. заявляет, что адаптация персонала представляет собой процесс информирования и помощи новому или перемещенному сотруднику в формировании навыков, необходимых для выполнения рабочих обязанностей и построения внутренних коммуникаций[[18]](#footnote-18). Казанцева Е. Е. добавляет, что адаптация персонала является управляемым процессом активного приспособления нового сотрудника к нормам и ценностям компании, способам взаимодействия, формам и методам деятельности[[19]](#footnote-19).

Адаптация персонала для Лазаревой С. С. — это процесс превращения нового человека, пришедшего в компанию, в ее сотрудника. С одной стороны, это вовлечение работника в коммуникацию внутри организации, сложившееся информационное пространство, осознание собственных целей и задач, миссии на новом месте работы. Но с другой стороны, это перестройка привычного образа жизни, манеры поведения, стиля работы человека, оказавшегося в непривычной для него среде[[20]](#footnote-20).

McCourt W. и Eldridge D. считают адаптацию составляющей понятия «обучение». Оно представляет собой процесс запланированных путей развития новых сотрудников организации, которые добавляют ценность человеческому капиталу и приводят к достижению целей организации[[21]](#footnote-21). Bontis N. определяет человеческий капитал как сочетание интеллекта, навыков и опыта, придающее организации ее отличительный характер[[22]](#footnote-22). Процесс обучения сотрудников в компании является важнейшим из аспектов стратегии развития человеческих ресурсов в организации. Walton J. определяет стратегию развития человеческих ресурсов как участие компании во внедрении, устранении, модификации, направлении и управлении процессами таким образом, чтобы все сотрудники и команды были оснащены навыками, знаниями и компетенциями, необходимыми им для выполнения текущих и будущих задач, требуемых организацией[[23]](#footnote-23). Shortland S. утверждает, что организации могут потребовать от сотрудников переезда в результате найма и отбора, внутреннего перевода или в рамках организационного переезда[[24]](#footnote-24). Saunders M. N. K. и Thornhill A. R объявили о двух взаимосвязанных типах барьеров, а именно финансовых и личных, которые были выявлены в исследованиях перемещения сотрудников в Великобритании и Северной Америке[[25]](#footnote-25).

**Формы адаптации**

Выделяют **первичную** адаптацию для новых членов организации и **вторичную** для остальных случаев. В частности, адаптация проводится не только для новичков, но и для сотрудников, которые приостановили фактическую работу в организации на некоторое время или же релоцировались. Ярким примером временного прекращения фактической работы может быть декретный или больничный отпуск, после которого нужна адаптация вновь вернувшихся на работу сотрудников.

Вторичная адаптация персонала также осуществляется при организационных изменениях, которые затронули текущую систему компании. Например, топ-менеджмент организации принял решение поменять систему оплаты труда или иерархию. В этом случае изменения коснутся большого количества сотрудников, поэтому их всех необходимо адаптировать.

При ротации или горизонтальном карьерном росте сотрудников зачастую перенаправляют работать в другие города в рамках одной страны. Любая смена места жительства и места работы сопровождается стрессом для человека. В новом городе сотруднику придется столкнуться не только с иным рабочим местом, коллегами, укладом работы, но и с непривычным климатом, городом, темпом жизни, вопросом поиска жилья, новых знакомств и т.д.

Однако самой сложной ситуацией, требующей наиболее комплексной вторичной адаптации, является переезд сотрудника в новую страну для работы в иностранном подразделении компании. К проблемам из предыдущей ситуации с переездом в новый город еще добавятся культурный шок, новый язык, работа с иностранными коллегами в кросс-культурной среде, необходимость подтверждения законодательных и правовых оснований легальности пребывания и т.д. А если сотрудник переезжает со своей семьей, то стресс увеличивается пропорционально количеству членов семьи, так как им всем необходимо адаптироваться в условиях новой страны.

## 1.2 Виды адаптации и внешние факторы адаптации

Адаптацию персонала принято разделять на следующие виды.

**Профессиональная адаптация персонала** – это процесс, посредством которого работники приобретают знания, навыки и компетенции и приближают их к ожидаемым нормам и стандартам организации. Адаптация выступает в роли подготовки человека к работе, с помощью специальных мероприятий и последующего внедрения в рабочий процесс сотрудника. Следствием профессиональной адаптации является независимость работника от помощи третьих лиц в выполнении им своей работы.

Профессиональная адаптация персонала подразделяется на *первичную* и *вторичную*[[26]](#footnote-26)*.* Объектом первичной адаптации являются неопытные специалисты и сотрудники без опыта работы. Вторичная адаптация персонала направлена на сотрудников с профессиональным опытом, которые поменяли сферу деятельности, долгое время отсутствовали на рабочем месте, в связи с чем утратили необходимый профессиональный уровень компетенций.

**Социально-психологическая адаптация персонала** – это вид адаптации, который заключается в сопоставлении психосоциальных ценностей компании с личностными особенностями и нормами профессионала. Результатом социально-психологической адаптации является то, что сотрудники успешно интегрируются в сообщество компании, приобретают новые знакомства, социальные и профессиональные связи внутри и вне организации, чувствуют себя комфортно в своей рабочей среде.

**Организационная адаптация** персонала заключается в обретении человеком своего места в организационной структуре компании, а также становление в рамках существующей иерархии. Результатом адаптации является восприятие работником уровней иерархии компании, усвоение положения работника по отношению к структуре в целом, четкое понимание и принятие высшего руководства и своих подчиненных.

**Психофизиологическая адаптация персонала** содержит в себе адаптацию к новым условиям труда и психологическим нагрузкам в новой компании. Новичку нужно будет приспособиться к новому графику работы, ритму и монотонности новых задач, распорядку рабочего дня внутри компании, изменившемуся времени дороги от дома до работы, дизайну, освещению и шуму в офисе. Сотруднику придется привыкнуть к изменившемуся формату офиса и количеству сотрудников по соседству с рабочим местом. Например, раньше человек работал самостоятельно в личном кабинете, а теперь, окруженный коллегами, будет трудиться в open-space пространстве. При переезде в новый город сотрудник может столкнуться с климатическими изменениями: может сократиться количество солнечных/дождливых дней, смениться часовой пояс и длина светового дня[[27]](#footnote-27).

**Техническая адаптация** **персонала** особенно актуальна в высокотехнологичных ИТ-компаниях. Новому сотруднику предстоит познакомиться с новыми гаджетами, программным обеспечением и компьютерной техникой на рабочем месте. Компания может использовать специализированные компьютерные программы, в которых сотрудник никогда не работал и которые ему предстоит освоить. Новичку нужно авторизироваться в корпоративной системе и настроить почту, пройти инструктаж по кибербезопасности и ознакомиться с политикой компании по защите персональных данных[[28]](#footnote-28).

**Экономическая адаптация** **персонала** – приспособление работника к системе экономических условий и системе мотивации, а именно оплате труда, материальному стимулированию, действующих на конкретном предприятии[[29]](#footnote-29). Например, в новой компании сотрудник может столкнуться с непривычной ему системой грейдов, KPI. Также на новом месте работы у сотрудника может измениться размер оклада и переменной части заработной платы[[30]](#footnote-30).

**Культурная адаптация** возникает, если работник меняет город работы и, например, переезжает из одного федерального округа России в другой, где сталкивается с иными культурными укладами, или же меняет страну работы. В данном исследовании будет сделан акцент на изучение релокации в другие страны.

**Внешние факторы** будем рассматривать как условия, к которым сотрудник вынужден адаптироваться при релокации. К ним относятся особенности трудового законодательства и налогообложения, экономическая система и культурные факторы.

**Особенности трудового законодательства и налогообложения РФ**

Филипова И. А. разделяет трудовое законодательство и правовое регулирование рабочих отношений в различных странах на две модели: европейскую (континентальную) и англосаксонскую (английско-американскую). Европейская модель правового регулирования трудовых отношений отличается социальной направленностью, значительными обременениями для работодателей и присутствует в России. В это же время США и Великобритания являются создателями и приверженцами англосаксонской модели правового регулирования труда. Такая модель существенно отличается от европейской, в первую очередь смещением акцента с социальных факторов на приоритет свободы экономического развития[[31]](#footnote-31).

Согласно статье 169 ТК РФ, при переезде работника по предварительной договоренности с работодателем на работу в другую местность работодатель обязан возместить работнику: расходы по переезду работника, членов его семьи и провозу имущества (за исключением случаев, когда работодатель предоставляет работнику соответствующие средства передвижения); расходы по обустройству на новом месте жительства[[32]](#footnote-32). Также необходимо минимум за 2 месяца до переезда сообщить сотруднику о релокации из России. При согласии релоканта, компания должна составить отдельное приложение к трудовому договору, в котором следует прописать все условия работы на новом месте, например, новая должность, обязанности, заработная плата и т.д. После этого объявляется приказ о переводе на новое место работы, о чем делается пометка в трудовой книжке[[33]](#footnote-33).

Следует отметить, что российские релоканты сталкиваются с рядом законодательных ограничений при дистанционной работе или работой из-за границы. Статья 57 ТК РФ уведомляет, что обязательным для включения в трудовой договор является место работы, а в случае, когда работник принимается для работы в филиале, представительстве или ином обособленном структурном подразделении организации, расположенном в другой местности, – место работы с указанием обособленного структурного подразделения и его местонахождения[[34]](#footnote-34). Письмо Роструда от 07.10.2013 № ПГ/8960-6-1 объясняет, что место работы дистанционного работника должно определяться по адресу фактического исполнения им трудовой функции и должно указываться в трудовом договоре[[35]](#footnote-35). Соответственно, без согласия двух сторон (работника и работодателя) и подписания трудового договора не разрешается менять не только страну, но и город, и место работы.

Статья 13 ТК РФ говорит о том, что федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации, содержащие нормы трудового права, действуют на всей территории Российской Федерации, если в этих законах и иных нормативных правовых актах не предусмотрено иное[[36]](#footnote-36). То есть действия российского трудового законодательства вступают в силу только на территории России и нет оснований распространять их действие на отношения на территории иных государств. Письмо Минтруда РФ от 09.09.2022 г. № 14-2/ООГ-5755 отмечает, что заключение трудового договора о дистанционной работе с гражданином для осуществления трудовой деятельности за пределами Российской Федерации не допускается. Сотрудничество с лицами в целях дистанционной работы за рубежом для российских компаний может осуществляться в рамках гражданско-правовых отношений[[37]](#footnote-37).

Уплата налогов релокантами также зависит от статуса конкретного человека. В соответствии с п. 2 ст. 207 НК РФ налоговыми резидентами признаются физические лица, фактически находящиеся в Российской Федерации не менее 183 календарных дней в течение 12 следующих подряд месяцев[[38]](#footnote-38). До тех пор, пока дистанционный работник является налоговым резидентом Российской Федерации, его доходы в виде заработной платы облагаются НДФЛ по ставке 13–15%. Но при этом работодатель освобождается от обязанностей налогового агента, а работник должен самостоятельно исчислять и уплачивать НДФЛ. А после того, как лицо утратит статус налогового резидента РФ, его доходы, полученные от источников за пределами РФ, перестанут облагаться в России НДФЛ[[39]](#footnote-39). Минфин России предложил взимать с доходов релокантов-фрилансеров НДФЛ в размере 30%[[40]](#footnote-40). Если же предложения Минфина будут приняты, то российские компании обяжут следить за местонахождением своих сотрудников. Если работодатель не знал о местонахождении сотрудника, то штраф в размере 20% от суммы неуплаченного налога падет именно на него[[41]](#footnote-41).

**Экономические факторы**

Гимпельсон В. Е. и Капелюшников Р. И. называют сложившийся  в  России   нестандартный  режим  адаптации  рынка  труда  к  шокам  разной  природы  «российской  моделью».  Ее особенность заключается в том, что оплата труда является гибкой и зависит от внешних условий, тем самым позволяет удерживать уровень безработицы на постоянно низком уровне и защищать занятость[[42]](#footnote-42). То есть в кризисных условиях работник лишится переменной части своей заработной платы, которая может составлять превалирующую часть общей суммы оплаты, однако гарантированно получит окладную часть.

В Латинской Америке и странах Европы & Центральной Азии (ECA) при кризисной ситуации наблюдается замедление роста доходов, сокращение количества рабочих часов на одного рабочего, что свидетельствует об ограничениях государственной политики по сохранению рабочих мест и обеспечению альтернативной занятости или замещающего дохода для безработных[[43]](#footnote-43).

При переезде в новую страну сотрудник столкнется с иной валютой. Также ему придется адаптироваться к новой банковской и платежной системе.

**Культурные факторы**

Переезжая в новую страну ИТ-специалист с большой вероятностью будет работать с коллегами из других культур. Рассмотрим некоторые особенности корпоративных культур в исследованиях нидерландского ученого Hofstede G. H[[44]](#footnote-44). На основании опроса 117 000 сотрудников международной ИТ-компании IBM в 50 странах выявлены четыре ценностных аспекта корпоративной культуры:

1. *Дистанция власти*. Она иллюстрирует степень неравенства в организации и культуре. Дистанция власти показывает, насколько среда авторитарна и централизована.
2. *Соотношения индивидуализма и коллективизма*. Данный показатель выявляет, насколько культура ориентирована на удовлетворение собственных индивидуалистических благ отдельных личностей или ставит во главе благополучие общества в целом в ущерб личным интересам.
3. *Маскулинность или феминность культуры*. Мужские культуры ценят конкурентоспособность, упорство, амбициозность и материальный успех, они являются негибкими, жестко разделяют «женские и мужские» профессии, роли и т.д. Женские культуры являются более мягкими, они нацелены на доброжелательные отношения между людьми, обращают внимание на социально уязвимые группы населения. В женских культурах качество жизни является признаком успеха и его повышение конечной целью, а выделение из толпы не вызывает восхищения общества.
4. *Степень избегания неопределенности* характеризуется уровнем, при котором члены культуры чувствуют угрозу от непредсказуемых и неопределенных ситуаций и создают институты, которые пытаются их избежать.

Исследование о четырех типах культур было опубликовано Hofstede G. H.[[45]](#footnote-45) Независимо от Hofstede G. H ученый Китайского университета Гон-Конга Bond M. H. провел исследование общества США с помощью адаптированного опросника ценностей Rokeach M. (RVS) и также выявил 4 аспекта. В 1991 году к четырем измерениям культур Bond M. H. и Hofstede G. H. добавили пятый аспект – *долгосрочная и краткосрочная ориентация культуры*[[46]](#footnote-46)*.*

Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее, стремлением достигать амбициозные цели и идти вперед. В то время как краткосрочная ориентация направлена на прошлое, она нацелена на поддержание традиций и социальных норм. В 2010 году Миньков M. вместе с Hofstede G. H. выявили шестой аспект – это *гедонизм/сдержанность*, который связан с удовлетворением базовых человеческих потребностей, относящихся к наслаждению жизнью, либо с самоконтролем.

На рисунке ниже (рис. 1) представлены результаты исследования по трем странам: России, Бельгии и США[[47]](#footnote-47).



1. Исследование Hofstede G. H. по трем странам

**Источник: [Hofstede insights]**

Россия набрала 93 балла по шкале «дистанции власти», что означает дальнюю дистанцию между представителями власти и обществом. Такой результат можно объяснить тем, что Россия крайне централизована: 2/3 всех иностранных инвестиций направляются в Москву, где также сосредоточено 80% всего финансового потенциала[[48]](#footnote-48). Огромное несоответствие между менее и более влиятельными людьми приводит к большому значению статусных символов. Поведение в России должно отражать статусные роли во всех сферах делового взаимодействия, будь то переговоры или сотрудничество.

Таким образом, например, если релокант переезжает из России в Бельгию, он должен понимать, что ему предстоит приспособиться к изменениям новой рабочей среды. К примеру, уменьшение дистанции власти в Бельгии относительно России означает сокращение неравенства меду начальником и подчиненным, то есть релокант сможет быстрее добраться до своего босса и общаться более неформально. Это же следует учитывать, если релокант является начальником: теперь его подчиненные ожидают от него большей открытости к диалогу и доступности.

Россия набрала 39 баллов по шкале «индивидуализм», что объясняет преобладание коллективистского типа культуры. Семья, друзья и нередко соседи в жизни россиян чрезвычайно важны для решения повседневных жизненных проблем. Отношения имеют решающее значение для получения информации, знакомства или успешных переговоров. Они должны быть личными, аутентичными и доверчивыми, прежде чем можно будет сосредоточиться на деловых задачах[[49]](#footnote-49).

Релоканту из России придется смириться, что личные интересы бельгийских коллег будут преобладать над коллективными, что может привести к конфликтам и недопониманиям. Например, релокант-начальник будет ожидать от бельгийской команды переработок ради общего проекта, что может вызвать сопротивление и нежелание работать сверхурочно в ущерб своему времени у бельгийских коллег.

Низкий балл по шкале «мужественность» позволяет сделать вывод о «женственности» культуры России. Относительно низкий показатель (36 баллов) может удивить из-за предпочтения россиянами статусных символов, однако это связано с высокой дистанцией власти. Также можно сказать, что россияне на работе или при встрече с незнакомым человеком скорее преуменьшают свои личные достижения. Они скромно говорят о себе, а от ученых, исследователей и врачей чаще всего ожидают скромного уровня жизни. Доминантное поведение может быть принято, если оно исходит от начальника, но не приветствуется среди равных по статусу людей[[50]](#footnote-50).

Россияне, набравшие 95 баллов по шкале «избегание неопределенности», сильно опасаются неоднозначных ситуаций. В работе они предпочитают иметь контекст и справочную информацию перед переговорами. Пока россияне общаются с людьми, которых считают незнакомцами, они кажутся очень формальными и отстраненными. В то же время формальность используется как знак уважения[[51]](#footnote-51).

С высоким баллом 81 по долгосрочной ориентации Россия определенно является страной с прагматичным мышлением. В обществах с прагматичной ориентацией люди считают, что правда зависит от ситуации, контекста и времени. Они демонстрируют способность легко приспосабливать традиции к изменившимся условиям, сильную склонность к сбережениям и инвестициям, бережливость и настойчивость в достижении результата[[52]](#footnote-52).

Сдержанный характер российской культуры хорошо виден по очень низкому результату в 20 баллов. Общества с низким баллом по этому параметру склонны к цинизму и пессимизму. Люди такой направленности считают, что их действия сдерживаются социальными нормами[[53]](#footnote-53).

## 1.3 Классификация адаптации в организации, обоснованность адаптации и измерение эффективности

Классификация адаптации может быть проведена по принципам и критериям, которые организация может использовать, чтобы помочь новым сотрудникам приспособиться к своей новой роли и культуре компании.

По характеру взаимодействия выделим формальную и неформальную адаптацию. **Формальная адаптация персонала** является структурированным комплексным процессом, который обычно длится от нескольких недель до месяцев. Она включает в себя сочетание ознакомительных занятий и тренингов, обучающих сотрудника выполнять конкретные рабочие задачи и направлена на овладевание знаниями, умениями и навыками новичков с целью достижения успеха в своей новой роли. **Неформальная адаптация персонала**  представляет собой менее структурированный процесс, который заключается в неформальном взаимодействии между новыми сотрудниками и их коллегами. Примерами неформальной адаптации могут быть встречи за кофе, организованные инициативными сотрудниками, добровольная помощь новичку и поддержка.

По форме взаимодействия с новым сотрудником адаптация может проходить как удаленно в **онлайн** формате, так и **офлайн** в офисе. При онлайн-адаптации компания взаимодействует с новым сотрудником преимущественно или полностью онлайн, поэтому требуется информационно-техническое обеспечение для ее организации. Так личные встречи внутри компании заменяются видеоконференциями в Zoom, а тимбилдинги и корпоративные мероприятия замещаются онлайн-играми. Ниже представлена таблица со сравнением онлайн и офлайн адаптации.

1. Сравнение онлайн и офлайн адаптации персонала компанией Hurma[[54]](#footnote-54)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Действие | Адаптация в офисе | Удаленная адаптация |
| Знакомство с компанией и руководством | Встреча в офисе, экскурсия по офису и знакомство с отделами | Онлайн-встречи |
| Знакомство с командой | Личное общение и командный дух | Онлайн-встречи |
| Подписание договора | Физический документ, который можно полистать | Онлайн с помощью ЭЦП |
| Встречи | 1 на 1 с HRза чашкой кофе | Онлайн-звонок |
| Тимбилдинги и корпоративы | Общение и приятная атмосфера | Игры онлайн |

**Источник: [Hurma]**

В настоящее время большой популярностью пользуются автоматизированные платформы для адаптации сотрудников, которые удобно применять как онлайн, так и офлайн. Обычно адаптация персонала с помощью онлайн-платформы включает в себя серию модулей для самостоятельного изучения с элементами геймификации для лучшего усвоения, которые охватывают важную информацию о компании, ее политике и роли нового сотрудника[[55]](#footnote-55).

Адаптацию можно классифицировать по масштабу и разделить на адаптацию внутри отдела, кросс-функциональную и глобальную. Адаптация персонала внутри подразделения компании — это форма адаптации, специфичная для конкретного отдела или команды, цель которой помочь новым сотрудникам влиться в коллектив, познакомиться с уникальной культурой, процессами и практиками своего отдела, а также наладить отношения со своими коллегами и стать полноценным членом команды. Кросс-функциональная адаптация позволяет новым сотрудникам получить более широкое представление об организации в целом и наладить отношения с коллегами за пределами их непосредственной команды. Глобальная адаптация персонала предназначена для сотрудников, присоединившихся к организации из другой страны или начавших работать в другой стране в качестве релоканта. Глобальная адаптация персонала включает в себя культурное обучение, языковую подготовку, помощь с визовыми и миграционными требованиями.

**Обоснованность и причины проведения адаптации**

Адаптация персонала — критически важный процесс для любой компании, поскольку она закладывает основу для успешной работы прибывшего сотрудника в новой роли и **снижает издержки** компании, так как помогает сократить дорогостояще затраты на поиск и обучение новых сотрудников[[56]](#footnote-56). В 2006 году Johnson M. и Senges M. провели опрос 800 компаний, результаты которого показали, что 90% новых сотрудников приняли решение остаться в организации в течение первых 6 месяцев, то есть во время периода адаптации[[57]](#footnote-57). Эффективные программы адаптации помогают новичку стать частью компании, **снижают текучесть кадров**[[58]](#footnote-58)**.** Стоимость текучести кадров чрезвычайно высока и сказывается на сокращении производительности труда и прибыли компании[[59]](#footnote-59). Исследование Bartel A. P. показало, что затраты на адаптацию персонала и интеграцию новых сотрудников в существующую команду играют ключевую роль в текучести кадров[[60]](#footnote-60).

Эффективная адаптация персонала **повышает вовлеченность** сотрудников, так по статистике 54% компаний с внедренным  программами адаптации сообщают о более высокой вовлеченности сотрудников[[61]](#footnote-61). Адаптация может помочь создать положительный опыт сотрудников и укрепить чувство принадлежности к организации. Об общей оценке вовлеченности нового сотрудника можно судить по следующим критериям[[62]](#footnote-62):

* оказывает помощь сотрудникам и сам не боится просить помощи;
* участвует в обсуждении общественных вопросов, интересуется жизнью компании;
* не боится выражать точку зрения;
* предупреждает об ошибках и рисках;
* проявляет заинтересованность в сотрудничестве;
* делает позитивные записи в социальных сетях о компании;
* принял корпоративный стиль в одежде.

Адаптация персонала способствует **удовлетворенности** работой новых сотрудников, которая в свою очередь повышает **лояльность** организации и **мотивацию** к достижению результатов[[63]](#footnote-63). Адаптация снижает стресс нового члена коллектива и помогает релоканту приспособиться к новой среде[[64]](#footnote-64). Таким образом, компания получает ряд преимуществ, инвестируя в эффективные программы адаптации.

Перед ИТ-компанией может стать вопрос: что экономически эффективно – уволить сотрудника и искать нового или релоцировать и адаптировать? В целом, организации могут релоцировать ИТ-специалистов любого уровня, однако зачастую делают выбор в пользу более опытных и высококвалифицированных ИТ-специалистов, так как они обладают специальными знаниями и опытом, которые может быть трудно и дорого заменить. Тем не менее релокация менее опытных специалистов может быть также целесообразна, если компания считает их потенциально важными для своего бизнеса в будущем. Соответственно решение о релокации определенного ИТ-специалиста зависит от ряда факторов, таких как опыт, уровень знаний, специальность, а также от текущих и будущих потребностей компании в различных областях ИT.

**Оценка эффективности адаптации**

Отметим следующие критерии эффективности адаптации нового сотрудника в организации:

1. *Оценка* ***производительности труда*** нового сотрудника в течение первых нескольких месяцев работы в сравнении с другими сотрудниками, выполняющими аналогичные задачи. Если новый сотрудник достигает ожидаемых результатов или превышает их, это может быть признаком эффективной адаптации. Производительность рассчитывается как отношение объема произведенной продукции в натуральном или денежном выражении к времени, затраченному на производство продукции.

2. *Получение* ***обратной связи*** от нового сотрудника поможет компании дать представление о том, насколько успешной была адаптация. Можно использовать опросники, интервью или просто беседы, чтобы получить обратную связь и узнать, какие аспекты адаптации были успешными, а какие не очень.

3. ***Оценка результатов пройденных образовательных курсов***. Если новый сотрудник принимал участие в образовательных программах во время адаптации, можно оценить, насколько успешно пройдено обучение и каких результатов достиг сотрудник. Успешное прохождение образовательных курсов может свидетельствовать о том, что сотрудник быстро и эффективно адаптировался.

4. ***Общение с коллегами*** нового сотрудника позволит понять, как проходит его адаптация, насколько успешно интегрируется в команду. Если коллеги отзываются положительно и воспринимают нового сотрудника как часть команды, это можно расценить как признак эффективной адаптации.

Наиболее популярными методами оценки адаптации в России являются[[65]](#footnote-65):

* Интервью HR-менеджера или руководителя с новыми сотрудниками через 1, 2 и 3 месяца после начала работы в компании.
* Анкетирование сотрудников после окончания периода адаптации.
* «Пульс»-опросы сотрудников – это корпоративные исследования на определенную тему с несколькими вопросами, предназначенные для определенной группы сотрудников.

Более точно определить эффективность адаптации сотрудников можно с помощью метрик. Галина Дейнекина разделяет метрики адаптации персонала на несколько категорий:

* Метрики качества
	+ **Коэффициент текучести на испытательном сроке по инициативе сотрудника** указывает на ошибки в адаптации. В то время, как коэффициент текучести на испытательном сроке по инициативе работодателя указывает на ошибку в подборе[[66]](#footnote-66). Он рассчитывается как отношение количества увольнений на испытательном сроке за период к среднему количеству сотрудников на испытательном сроке за период.
	+ **Коэффициент текучести в первые полгода/год работы по инициативе сотрудника** указывает на ошибки в подборе и адаптации персонала. Сотрудник, отработав какую-то часть года, понимает, что больше не хочет работать в этой компании. Однако, во-первых, хочет, чтобы в трудовой книжке был максимально безопасный для него срок работы с точки зрения вопросов следующего работодателя, а во-вторых, во многих компаниях есть практика выплаты годовых премий[[67]](#footnote-67). Коэффициент рассчитывается, как отношение количества уволенных со стажем до полугода/года за период к среднему количеству сотрудников со стажем до полугода/года за период.
* Метрики стоимости
	+ **Стоимость адаптации одного сотрудника**. В расчеты входят средние трудозатраты сотрудников, участвующих в адаптации по категориям сотрудников (руководитель, HR, наставник) + стоимость приветственного пакета (ручки, кружки, флешки, футболки и т.д.) + стоимость обучения (стоимость внешнего тренера или трудозатраты внутреннего тренера, стоимость раздаточных материалов и т.д.)[[68]](#footnote-68).
* Метрики обратной связи
	+ **Удовлетворенность сотрудника процессом адаптации** измеряется с помощью опроса. Особенно важно проводить подобные опросы в компаниях с развитой филиальной сетью, когда HR-менеджеру сложно контролировать процесс адаптации.
* Метрики времени
	+ **Время от начала подбора до выхода на точку безубыточности**рассчитывает срок достижения равенства доходов компании от сотрудника и расходов на него (рис. 2).



1. График для расчета точки безубыточности Г. Дейнекиной[[69]](#footnote-69)

**Источник: [Deynekina]**

# Глава 2. Организация процесса адаптации персонала в условиях релокации

## 2.1 Релокация и особенности адаптации в ИТ-сфере в современных условиях

Релокация — это перемещение сотрудника на новое место жительства с целью работы, связанной с деловыми целями компании[[70]](#footnote-70). Релокация персонала в ИТ-компаниях часто сопряжена с уникальными особенностями, обусловленными спецификой отрасли.

Специфика ИТ-отрасли способствует мобильности сотрудников и значительно облегчает процесс релокациии, так как зачастую для работы ИТ-специалиста необходим лишь стабильный интернет и ноутбук. Многие ИТ-компании осуществляют глобальные операции и работают на международных рынках, а это означает, что сотрудникам может потребоваться перемещение в другие регионы и страны для работы. Адаптация может включать в себя преодоление сложных миграционных и визовых требований, а также культурных различий и языковых барьеров.

Переезд может быть как долговременным, более нескольких лет, так и краткосрочным. Перед руководителями организации, которые принимают решение о релокации сотрудника, встает вопрос, какой *период будет оптимальным*. Менеджменту компании также следует учитывать мнение сотрудника и поинтересоваться, входит ли в его планы переезд. При положительном ответе работника на переезд согласно статье 74 ТК РФ работодатель должен минимум за два месяца уведомить сотрудника о релокации[[71]](#footnote-71). 40% россиян считают, что наиболее комфортный срок релокации составляет два-три года, в то время как 32% опрошенных сказали, что могли бы переехать на один-два года. Однако решающим фактором для принятия решения является зарплата: 87% респондентов согласились бы на более длительные сроки при значительном увеличении ставки[[72]](#footnote-72). Также важным моментом для работников при принятии решения о переезде играет и карьерный рост. Исследование Hays проиллюстрировало, что 35% российских сотрудников согласны на релокацию при условии повышения в должности и карьерного развития[[73]](#footnote-73).

**Высококвалифицированная рабочая сила и конкурентный рынок труда**

ИТ-специалисты являются высококвалифицированной рабочей силой. Капелюшников Р. И. определяет высококвалифицированную рабочую силу как работников с высоким формальным образованием[[74]](#footnote-74). В ИТ-компаниях работают специалисты, которые относятся к высококвалифицированной рабочей силе и обладают специальными техническими знаниями.

Рыкова Е. А. отмечает, что высококвалифицированные специалисты в области компьютерных технологий пользуются высоким спросом на рынке труда[[75]](#footnote-75). Не смотря на то, что количество вакансий в ИТ с начала 2022 года снизилось на 25%, а количество резюме выросло на 55%, дефицит высококвалифицированных кадров сохраняется. Эксперты объясняют увеличение количества резюме выходом на рынок айтишников, окончивших онлайн-курсы, однако спрос на опытных Senior специалистов сохраняется высоким[[76]](#footnote-76). Компании стремятся удерживать и переманивать к себе Senior специалистов, поэтому вынуждены предлагать привлекательные условия работы и варианты по релокации.

**Удаленная работа и мобильность**

Удаленная или дистанционная работа в ИТ-сфере представляет собой одну из форм занятости, при которой сотрудник работает на компанию из дома или другого места. Удаленная работа становится все более популярной в последнее время благодаря стремительному развитию информационных технологий и возможностей удаленного доступа к технике для работы. Согласно статье 312.1 ТК РФ устанавливается две формы дистанционной работы — временная (на срок до полугода) и постоянная (в течение всего срока действия трудового договора). Продолжительность временной удаленной работы указывается в трудовом договоре или дополнительном соглашении к нему. При этом временная дистанционная занятость может предусматривать чередование периодов выполнения сотрудником трудовой функции дистанционно и на стационарном рабочем месте[[77]](#footnote-77).

С началом пандемии COVID-19 ИТ-компания IBA Group перевела сотрудников на дистанционную форму работы и организовала онлайн-адаптацию для новичков. Коммуникации с командой в компании проходят на онлайн-платформе Zoom, сотрудники также используют цифровую доску Miro для организации групповых обсуждений и Telegram для оперативной связи[[78]](#footnote-78).

Удаленная работа способствует высокой мобильности ИТ-специалистов, которые могут работать онлайн и легко менять локации работы. Так по разным оценкам, не меньше 70 тысяч ИТ-специалистов уехали за границу весной 2022. Главной причиной отъезда автор статьи называет отключение России от международных платежных систем и от возможности скачивать нужные программы с иностранных сайтов[[79]](#footnote-79).

**Система грейдов**

Система грейдов в оплате труда — это ценностная модель должностей, которая разделяет специалистов по уровню их профессиональных навыков и на основе которой происходит расчёт оплаты труда. Грейдирование позволяет сформировать группы должностей, которые обладают равной ценностью для компании. Причем каждой группе полагается свой диапазон оплаты труда[[80]](#footnote-80).

В ИТ-сфере принята система грейдов, разделяющая специалистов на Junior, Middle, Senior и Team Lead. В дополнение к ним зачастую встречаются и промежуточные уровни, например, Strong Middle, Junior+, Middle+. Между уровнями грейдов нет четких границ, и понимание уровня специалиста варьируется от компании к компании.

Junior — начинающий программист, едва закончивший учебу или стажировку. Он обладает начальными знаниями, однако немного задач может решить самостоятельно. Во время адаптации ему назначают наставника, который помогает развиваться и обучаться, дает советы и отвечает на вопросы.

Senior — высококвалифицированный специалист, который может выполнять задачи самостоятельно, помогать другим, проявлять инициативу и подавать релевантные идеи[[81]](#footnote-81).

Middle должности являются средним уровнем продвинутости специалиста и по опытности располагаются между Junior и Senior.

Team Lead выполняет роль лидера команды, которая предполагает руководство и координацию работы группы сотрудников.

**Гендерные особенности**

По данным исследования аналитического центра НАФИ, женщин и мужчин в российском сегменте ИТ примерно поровну — 52% и 48%[[82]](#footnote-82). Однако распределение сфер, где они могут применить свои навыки и опыт, проходит по-разному. Так мужчины чаще занимают должности, требующие более высокой квалификации, а женщины работают на должностях, не связанных непосредственно с информационными технологиями[[83]](#footnote-83).

Согласно исследованию Global Talent Trends 86% всех релокантов составляют мужчины и лишь 14% приходится на женщин[[84]](#footnote-84). Такое неравенство, по мнению авторов, связано с тремя основными барьерами: гендерными ролями, иерархией и культурой.

Профессор Левенского университета Janssens M. в своем исследовании приводит причины неравного распределения мужчин и женщин экспатритов. Во-первых, компании в целом отказываются отправлять женщин работать за границу и предпочитают их мужчинам. Организации боятся реакции подчиненных или начальства и снижают риски недовольства и конфликтов, релоцируя мужчин. Вторым барьером являются культурные особенности, а именно в большинстве странах женщины не имеют того же статуса, что и мужчины[[85]](#footnote-85).

**Политика релокации ИТ-компаний**

Отметим также особенности политики релокации сотрудников ИТ-компании в зависимости от *местоположения главного офиса* организации. Международные ИТ-компании, которые имеют подразделения в разных странах мира, с уточнением, что главный офис находится вне России, располагают всеми условиями для успешной релокации и адаптации сотрудников. Например, компания Wargaming – международная ИТ-компания, основанная в Беларуси, и до 2022 года присутствовавшая на рынке России, активно релоцировала сотрудников со всего мира в главный офис в Минске.

В видео-интервью «Работа в Wargaming: как проходит переезд в Минск», сотрудники поделились своими впечатлениями о процессе релокации, организованной компанией Wargaming[[86]](#footnote-86). Резюмируя интервью, построим поэтапный план релокации Wargaming: сотрудник принимает оффер, после чего с ним связывается Relocation Manager, который рассказывает об этапах релокации, необходимых документах, предоставляет информацию о денежной компенсации, которую получает релокант в качестве поддержки, вносит ясность об уровне цен в новом городе и снабжает иной полезной для переезда информацией. После продолжительной беседы с Relocation Manager релоканту и его семье покупают билеты на самолет до Минска. По прилете в Минск прибывших сотрудников и их семьи встречают в аэропорте и организовывают личный трансфер до нового места жительства. Релокантам на первое время выделяют корпоративную квартиру и активно помогают с поиском жилья. После успешного заселения начинается процесс подачи документов на регистрацию, которая выдается иностранным сотрудникам на 14 месяцев. По данным того же видео-интервью на 2018 год 23% сотрудников компании Wargaming приехали из-за рубежа, а точнее из стран СНГ, Балтии, Канады, Бразилии, США и Израиля.

Однако не все ИТ-компании имеют желание и возможность релоцировать сотрудников. Некоторые принимают политику поддержки «нерелокации». Например, компания Selectel – российская технологическая ИТ-компания, предоставляющая облачные инфраструктурные сервисы и услуги дата-центров[[87]](#footnote-87). Во время открытой лекции в ВШМ СПбГУ HR-директор (HRD) Selectel Надежда Курлат рассказала о функционировании компании в кризисный период 2022 года и их форматом работы. По словам HRD всех сотрудников Selectel условно можно разделить на три группы. Первая группа, которая включает в себя наибольшее число сотрудников, продолжает жить в России и работает офлайн в офисах и дата-центрах Selectel. Вторая группа постоянно проживает в России, однако работает в гибридном формате, совмещая работу в офисе с «удаленкой» на территории России. Третья наименьшая группа работает удаленно вне России. Она существует скорее в режиме исключения.

HRD заявила, что компания не приветствует желание сотрудников уезжать из России и всячески поощряет офлайн работу на территории России. По ее словам, компания поддерживает бóльшими заработными платами тех, кто остается в России. Например, специалист, работающий из России получает оплату на 40% больше, чем его коллега, выбравший релоцироваться за границу. Также компания не предоставляет помощь, денежные выплаты, релокацонные пакеты и другие возможные программы сотрудникам, выбравшим переезд за границу. Единственным центром помощи релокантам являются групповые онлайн-чаты в Телеграм, созданные по собственной инициативе сотрудников. Чаты объединяют коллег в четырех наиболее популярных странах для переезда – Турции, Сербии, Казахстане и Узбекистане.

Такая политика неприятия релокации обусловлена спецификой работы компании Selectel: ее основными услугами является предоставление в аренду массивного серверного оборудования и дата-центров. Дата-центры – это специализированные построения для размещения серверного и сетевого оборудования. У Selectel в собственности находятся 6 дата-центров, площадь серверных установок которых составляет более 5000 м2, а количество стоек превышает 2000 штук[[88]](#footnote-88). Серверные машины и дата-центры невозможно релоцировать вместе с сотрудниками. Таким образом, оборудование обязывает большинство сотрудников реально присутствовать в дата-центрах и совершать физические манипуляции с приборами, что исключает возможность работать удаленно, тем более из-за пределов России.

На примере компании Selectel можно сделать вывод о том, что ИТ-компании, связанные физическим оборудованием, отрицают политику релокации для своих сотрудников и стремятся сохранить персонал в России.



1. Дата-центр компании Selectel[[89]](#footnote-89)

**Источник: [Selectel]**

Российский ИТ-гигант Яндекс заявил, что не будет проводить массовую релокацию персонала, а также не рассматривает корпоративную реструктуризацию компании посредством разделения на российский и международный бизнесы[[90]](#footnote-90). Компания поддержала сотрудников, находящихся в России, единоразовыми выплатами в марте 2022 года. Однако сравнительно небольшие 10% сотрудников компании все же релоцировались. Самым популярным направлением для работников Яндекса стала Турция, популярностью также пользовались Казахстан, Сербия, Израиль, Грузия, Армения из-за их доступности и отсутствия визовых ограничений[[91]](#footnote-91).

## 2.2 Управление первичной адаптацией персонала в ИТ-компаниях

Методы первичной адаптации, использующиеся для адаптации сотрудников при приходе на новую работу, также применимы для вторичной адаптации релоцированных сотрудников, так как, фактически, переезд в новое подразделение компании является сменой места работы, где все может измениться, в рамках одной компании.

**Welcome Day**

В первый рабочий день Л. Стаут рекомендует закрепить положительные ассоциации нового сотрудника о компании и составить план действий[[92]](#footnote-92).

**План ориентации на первый день** может включать следующие пункты[[93]](#footnote-93):

1. Как только новый сотрудник окажется у входа в организацию, его необходимо встретить и провести по офису. Экскурсия преследует несколько целей:
* Показать сотруднику дресс-код компании на примере сотрудников, рассказать о графике работы и корпоративной культуре.
* Познакомить с ключевыми сотрудниками организации.
* Помочь сотруднику представить деятельность компании и понять свое место относительно всей организации.
* Завершить экскурсию необходимо знакомством с рабочим местом нового сотрудника.
1. После экскурсии новичку необходимо сообщить нормы организации, предоставив их в письменном виде, и устно разъяснить.
2. Затем нужно предоставить описание должностных обязанностей, которое содержит границы ответственности, власти или подчинения.
3. Проинформировать новичка о критериях оценки работы и форме отчета.
4. Познакомить нового сотрудника с его коллегой, который сможет ответить на вопросы и помочь.
5. Под руководством коллеги новый сотрудник приступает к своим обязанностям.
6. К концу первого дня с новичком должен побеседовать человек, проводивший экскурсию, узнать обратную связь и при необходимости решить возникшие проблемы. Важно оставить приятное впечатление от первого рабочего дня.

**Знакомство с командой**

Исследование Kuhn P. и Yu L. показало, что в первое время после прихода нового сотрудника в команду, общая производительность ее членов падает[[94]](#footnote-94). Причем снижение производительности труда наблюдается даже при компетентности нового сотрудника и успешного прошлого опыта работы в текущей компании. Результаты исследования говорят о необходимости адаптации не только новичка, но и всех членов команды одновременно. Поэтому первое время адаптации больше внимания следует уделять социально-психологическим факторам адаптации. Например, можно проводить неформальные встречи и общение, спортивные соревнования, которые помогут людям лучше узнать членов коллектива и привыкнуть друг к другу, а профессиональным задачам и обязанностям новичка следует уделять внимание во вторую очередь.

Согласно типологии Белбина Р. М. эффективная команда состоит из членов с 8 ролями: Председатель, Формирователь, Мыслитель, Исполнитель, Разведчик, Оценщик, Коллективист, Доводчик. Разнообразие личностных качеств и навыков членов команды позволяет комплексно и разносторонне подходить к решению задач, при этом один человек может совмещать несколько ролей. Однако в случае отсутствия или дублирования ролей могут возникать конфликты[[95]](#footnote-95). Поэтому перед введением новичка в команду, HR-менеджеру необходимо узнать у руководителя профиль нужного кандидата, свободные роли в команде и проанализировать, насколько хорошо новичок впишется в существующий коллектив. Соответственно, вновь принимаемый сотрудник либо вынужден подстроиться под свободную в команде роль, либо дублировать привычную для себя роль. В этом случае начнётся перераспределение ролей внутри коллектива, и зачастую возникает конфликт «новичка» и «старичка». Таким образом, способ адаптации нового сотрудника зависит от его роли в команде[[96]](#footnote-96).

**Корпоративный чат-бот**

Современным трендом адаптации персонала становится использование корпоративных чат-ботов. Результаты совместного исследования Авито Работы и HR Messenger показали, что 68% россиян предпочитают пользоваться чат-ботами для взаимодействия с компаниями. Особенно популярны чат-боты среди молодёжи: при трудоустройстве ими пользуется четверть респондентов в возрасте до 25 лет[[97]](#footnote-97).

Обычно в первый день работы нового сотрудника компания предоставляет ему гайд со всей необходимой информацией, и HR-менеджер отвечает на первые возникающие вопросы. Однако новичок в короткий срок не может запомнить большое количество информации, ему не всегда хватает терпения читать гайды, а возникает много вопросов. Также некоторые сотрудники могут стесняться напрямую задавать вопросы или нуждаться в моментальном ответе, но менеджер, ответственный за адаптацию, не всегда сможет оперативно ответить. Таким образом чат-бот является универсальным решением при адаптации. Он позволяет, как уменьшить нагрузку на HR-менеджера, так и моментально давать ответы на вопросы новичка и не перегружать его лишней информацией[[98]](#footnote-98).

Еще одна функциональная возможность использования чат-бота – проведение опросов и оценок. Например, с помощью чат-бота можно спросить сотрудника о его удовлетворенности первым днем в компании, поинтересоваться уровнем комфорта на рабочем месте и попросить оценить работу его наставника. Также чат-бот является нестандартным технологическим решением при адаптации, что формирует у нового сотрудника впечатление высокотехнологичной современной компании и повышает его лояльность, тем самым усиливает привлекательность бренда работодателя[[99]](#footnote-99).

Технологии чат-ботов будут полезны и для обучения новых сотрудников в период адаптации. Особенно удобно использовать чат-боты в смартфонах, ведь сотрудник будет постоянно иметь к нему доступ и при необходимости сможет найти информацию в любой момент времени[[100]](#footnote-100). Чат-бот используют в качестве провайдера документов, материалов, анонсов встреч и полезной информации. Он позволит HR-менеджеру информировать новичка о распорядке его первого рабочего дня и напоминать о запланированных мероприятиях. Также бот может отправить любой файл с обучающими материалами для новичка, а потом провести опрос-проверку усвоенных знаний. Таким образом, благодаря чат-боту можно познакомить сотрудника, например, с корпоративной культурой компании и закрепить новый материал. Для повышения вовлеченности сотрудников в процесс работы с чат-ботом Гладкая К. В. и Тихонов А. И. рекомендуют использовать элементы геймификации. С помощью игр и интерактивного взаимодействия сотрудник будет с большим энтузиазмом знакомиться с новой компанией и проходить обучение в период адаптации[[101]](#footnote-101).

**Онлайн-платформа для адаптации**

Удобным и современным решением адаптации в ИТ-компаниях является автоматизированная онлайн-платформа. Она представляет собой портал с личным кабинетом, учебными материалами, тестами и другими элементами, оформленными с элементами геймификации и доступными на компьютере или телефоне[[102]](#footnote-102).

Онлайн-платформа Motivity заявляет, что благодаря внедрению цифровой системы адаптации и института наставничества, длительность адаптации сократится вдвое и текучесть уменьшится в 4 раза. Программа адаптации на платформе Motivity построена на интерактивной игре с новичком, в которой он проходит квест-историю по изучению компании, а в конце проверяет полученные знания и получает полноценную обратную связь[[103]](#footnote-103).

TalentTech Адаптация – это еще одна онлайн-платформа для адаптации сотрудников. Платформа TalentTech предлагает автоматизировать процесс адаптации и превратить его в игру. Платформа позволяет создавать индивидуальный трек адаптации для каждого сотрудника, собирать персонализированный контент в одном месте. Еще одним преимуществом платформы является автоматизированный и своевременный сбор обратной связи, возможность получать уведомления о запланированных встречах и дедлайнах. Онлайн-платформа также оповестит HR-менеджера, если при адаптации персонала что-то идет не так[[104]](#footnote-104).

**Наставничество** является одной из самых популярных методик адаптации новичков. К новому сотруднику закрепляется старший коллега-наставник, который обучает и ведет новичка, пока тот не приобретет необходимые навыки, опыт и не сможет работать самостоятельно без посторонней помощи. Наставник сможет помочь не только в профессиональных вопросах, но и проконсультировать в социальных и организационных сферах. Общение наставника с новичком не ограничено стандартными рамками взаимоотношений руководителя и подчиненного, но все равно остается неравенство отношений, когда в иерархической лестнице наставник занимает роль выше новичка[[105]](#footnote-105).

Данный метод позволяет новичку перенять опыт профессионала и придает уверенность. Однако существуют и минусы наставничества: чтобы вырастить квалифицированного наставника, нужны время и ресурсы. Также при совмещении наставником функции обучения новичков и работы над основными обязанностями, эффективность и качество выполненной работы может быть низким.

**Buddying** (от англ. Buddy – приятель) является разновидностью наставничества и отличается тем, что и новичок, и buddy находятся на одном иерархическом уровне, их взаимодействие происходит на равных. Buddy является существующим сотрудником, который сопровождает новичка в период обучения. Buddy должны желать успеха новому сотруднику, а не конкурировать, быть готовым помочь ему. Важную роль во взаимодействии новичка и buddy играют их личные отношения, поэтому к выбору buddy важно относиться ответственно. Также buddy должен уметь быстро установить теплые доверительные отношения, чтобы новичок чувствовал себя безопасно и комфортно, мог задавать вопросы и не боялся совершать ошибки[[106]](#footnote-106). Однако в данном методе адаптации результаты новичка напрямую зависят от подготовленности buddy. Также метод может быть неэффективным, если новичок и buddy не совпадут характерами.

## 2.3 Управление вторичной адаптацией персонала ИТ-компаний в условиях релокации

Релокация и вторичная адаптация сотрудников ИТ-компаний является непростым процессом, который требует тщательной подготовки. Ответственность за организацию переезда и адаптацию на новом месте работы лежит на компании и в частности на HR-менеджере, так как роль HR-менеджеров значительно выросла за несколько десятилетий и стала более стратегически направленной[[107]](#footnote-107). HR-специалист должен дать четкое представление релоканту о возможностях переезда, разработать план, который будет подчеркивать полезную информацию и поможет релокантам ориентироваться в социальном, политическом и культурном ландшафте принимающей страны[[108]](#footnote-108).

После принятия решения о релокации компании нужно провести тщательный отбор кандидатов на переезд, убедиться, что выбранные сотрудники готовы к переезду, затем обсудить с ним все условия релокации и основные рабочие задачи на новом месте, заранее познакомить работника с будущим руководителем. Сотрудникам, которым дали согласие на переезд, компания должна предоставить время на подготовку и минимум за 2 месяца до переезда уведомить о релокации[[109]](#footnote-109). Затем нужно составить приложение к трудовому договору, в котором прописываются условия, на которых будет осуществляться релокация. В нем должна быть информация о том, как изменится работа сотрудника: его должность, зарплата и любые другие пункты ранее заключенного договора. Далее издается приказ о переводе и делается запись в трудовой книжке[[110]](#footnote-110).

Согласно ст. 169 ТК РФ при переезде работника по предварительной договоренности с работодателем на работу в другую местность работодатель обязан возместить работнику:

* расходы по переезду работника, членов его семьи и провозу имущества (за исключением случаев, когда работодатель предоставляет работнику соответствующие средства передвижения);
* расходы по обустройству на новом месте жительства[[111]](#footnote-111).

Однако законом не предусмотрены разъяснения, что конкретно входит в каждую категорию расходов. Также следует учитывать, что обязанность работодателя возмещать расходы при переезде действует только при официальном трудоустройстве по ТК РФ и подписании с работником трудового договора. При иных формах работы, например, по договору ГПХ, или для новых сотрудников, которые на данный момент проживают в отличном от нового места работы городе, компании не обладают обязательствами[[112]](#footnote-112).

Тем не менее ИТ-компании стремятся поддержать своих сотрудников и предоставляют релокационные пакеты. Есть несколько причин, почему компаниям это выгодно[[113]](#footnote-113). Во-первых, релокационные пакеты являются конкурентным преимуществом ИТ-компании и привлекают наиболее талантливых сотрудников. Также релокационные пакеты повышают лояльность сотрудников: работники понимают, что работодатель ценит их как специалистов и готов вкладываться в удержание. В-третьих, релокационные пакеты уменьшают текучесть персонала и расходы на поиск и отбор новых специалистов. И самая важная для данного исследования выгода компании состоит в том, что решая бытовые вопросы и предлагая помощь в виде релокационного пакета и адаптации, организация освобождает ценное время сотрудников для работы. Так релокант тратит минимальные ресурсы и усилия на адаптацию и посвящает своё время и внимание работе.

Релокационные пакеты, предлагаемые ИТ-компаниями, могут различаться в зависимости от политики компании, должности сотрудника и пункта назначения переезда, однако распространены следующие компоненты:

* Расходы на переезд, такие как покупка билетов, расходы по перевозке личных вещей, а также транспортные расходы членов семьи.
* ИТ-компании могут предложить временное жилье для сотрудника и его семьи. Например, оплатить отель для длительного пребывания или арендовать квартиру на некоторый срок.
* Компенсационные выплаты на переезд и изменение заработной платы.
* Помощь в визовых и миграционных процессах.
* Мероприятия по социально-культурной и бытовой адаптации.
* ИТ-компании могут оказывать **поддержку членам семьи** сотрудника, например, помогая им найти детский сад, школу или работу.

Lawson, S. и Shepherd, J. указали, что сотрудникам, которые переезжали в другую страну для работы, не хватало кросс-культурной адаптации[[114]](#footnote-114). Исследования показали, что релоканты, не прошедшие межкультурные тренинги, испытывают культурный шок, что приводит к снижению удовлетворенности работой и производительности труда[[115]](#footnote-115).

Hadeed S. A. утверждает, что HR-отделу необходимо поддерживать релокантов и облегчать подготовку к переезду, а повышение культурной осведомленности релоканта должно проводиться до прибытия в принимающую страну. Мероприятия по культурной осведомленности могут включать личные встречи HR-менеджеров с релокантами, гайды и другие полезные материалы, которые смогут помочь адаптироваться в новой среде. Взаимодействие и культурная осведомленность должны быть продлены и после прибытия в принимающую страну и охватывать как релокантов, так и сотрудников принимающей страны[[116]](#footnote-116). Garrote P. R. заявляет, что в настоящее время в компаниях используются три распространенных метода кросс-культурной адаптации и обучения: интерактивный, дидактический и культурный. Дидактическая подготовка к релокации включает в себя чтение полезной литературы и изучение материалов до прибытия в страну релокации. Такая форма обучения зачастую используется в многонациональных компаниях, которые предлагают кросс-культурные образовательные программы своим сотрудникам[[117]](#footnote-117). Обучение культурным особенностям страны направлено на помощь сотруднику в освоении культуры принимающей страны, а также в выявлении разницы между страной релокации и их родной страны[[118]](#footnote-118). Поэтому компаниям очень важно организовать для релокантов, например, языковые курсы местного языка, предоставить информацию о культурных особенностях, провести экскурсию по городу и т.д.

Компания HAYRO провела исследование лучших международных практик релокационных пакетов и действий ИТ-компаний при релокации сотрудников и привела следующие рекомендации[[119]](#footnote-119). Компания рекомендует категорировать релокационные пакеты и ясно понимать, какой пакет какому сотруднику предложить. Также разработать релокационный гайд для поддержки сотрудников и членов семьи после релокации и чат-бот с целью сокращения расходов на выделенного HR-менеджера.

После выполнения мероприятий по вторичной адаптации компания готова приступить к первичной адаптации, которая включает, например, организацию welcome day, помощь buddy, использование чат-бота и другие методы.

# Глава 3. Эмпирическое исследование адаптации ИТ-персонала при релокации

## 3.1 Дизайн исследования

Цель исследования — выявить наиболее ценные для ИТ-сотрудников мероприятия по адаптации и содержание релокационных пакетов.

Для достижения этой цели рассматриваются следующие исследовательские вопросы.

RQ1: Какие позиции релокационного пакета ИТ-специалисты считают наиболее ценными для себя?

RQ2: Помогает ли адаптация персонала выйти на дорелокационную производительность труда?

Для выявления предпочтений релокационного пакета был выбран количественный метод исследования в виде анкетированного опроса. Текущий метод исследования является наиболее релевантным для данной работы, так как позволяет наглядно проиллюстрировать мнения респондентов.

Опрос состоит из 3 блоков:

1. Первый блок анкеты содержит вопросы для проверки выборки:
	1. Являетесь ли Вы сотрудником ИТ-компании?
	2. Был ли у Вас опыт релокации во время работы в ИТ-компании?
2. Во втором блоке респондентам предлагается выбрать наиболее ценные для себя позиции релокационного пакета и действий со стороны компании по адаптации. Опросник был составлен на основании исследования компании HAYRO. Компания Hayro – это международный ИТ-стартап, предлагающий глобальные интеллектуальные решения для управления персоналом[[120]](#footnote-120). Компания провела исследование релокационных пакетов компаний-лидеров ИТ-сферы, а так же выявила изменения, которые произошли в релокационных пакетах с 2022 года. Исследование компании представлено в [Приложении 1](#_Приложение_1).
3. В последнем блоке анкеты сотрудникам ИТ-компаний предлагался вопрос по оценке влияния адаптации на производительность труда и паспортные вопросы, содержащие характеристики ИТ-компании. Полный список вопросов представлен в [Приложении 2](#_Приложение_2).

**Описание выборки и метода сбора данных**

Для поиска респондентов выбрана социальная сеть LinkedIn. С помощью поисковых запросов boolean search осуществлен поиск респондентов, отвечающих следующим критериям:

* Респондент является сотрудником ИТ-компании.
* Респондент имел опыт релокации во время работы в ИТ-компании.

Далее проведено сканирование профилей ИТ-сотрудников и проверено наличие признаков релокации, например, смена города работы внутри компании. Затем потенциальному респонденту было отправлено письмо следующего содержания:

«Имя, добрый день! Если Вы сотрудник ИТ-компании с опытом релокации, могли бы Вы уделить немного времени?

Меня зовут Яроцкая Анна, студентка 4 курса ВШМ СПбГУ. Я пишу диплом по теме "Адаптация сотрудников ИТ-компаний при релокации". Очень интересен Ваш опыт релокации! Пройдите, пожалуйста, опрос :) Он займёт не более 5 минут».

Выборка является репрезентативной, так как любой сотрудник ИТ-компании с опытом релокации имел шанс получить моё письмо с просьбой о прохождении опроса. Были отправлены письма 150 людям. Из 150 человек откликнулись и прошли опрос 111. Из 111 респондентов 11 человека не смогли завершить опрос, так как ответили, что не являются сотрудниками ИТ-компаний, и были исключены из пула, досрочно закончив опрос. Итого получилось 100 релевантных анкет для анализа.

Сотрудники придерживались различных форматов работы, большинство из опрошенных работают гибридно, совмещая работу в офисе и удаленную работу (рис. 4).

1. Формат работы

**Источник: [Исследование автора]**

Сотрудники работают в компаниях с различными характеристиками: большинство (50%) опрошенных имели опыт релокации в международных организациях, которые ушли из России. 25% респондентов релоцировались внутри международной компании, которая осталась в России, 10% имели опыт релокации внутри российской компании, продолжающей работать в России. И 15% опрошенных релоцировались в местный филиал компании (рис. 5).

1. Характеристики компаний

**Источник: [Исследование автора]**

## 3.2 Результаты исследования и выводы

Наибольшую ценность в компенсациях расходов на переезд респонденты считают «подъемные», то есть денежную выплату за переезд, и оплату билета на самолет. Также некоторые респонденты ответили, что ожидают от компании компенсацию услуг логистической компании по транспортировке вещей (рис. 6).

1. Расходы на переезд

**Источник: [Исследование автора]**

Среди компенсаций расходов на проживание самым ценным пунктом респонденты находят аренду квартиры компанией в первый месяц после переезда или предоставление компанией корпоративной квартиры на первое время работы (рис. 7). Несколько респондентов дополнили предложенный список пожеланиями о компенсации залога за арендованную квартиру, предоставлении индивидуального агента по поиску жилья и эмоциональной поддержки от него.

1. Компенсации расходов на проживание

**Источник: [Исследование автора]**

Для успешной культурной адаптации, по мнению сотрудников, компании важно предоставить информацию о культурных особенностях страны и организовать языковые курсы местного языка (рис. 8). Также некоторые респонденты дополнили, что были бы рады отметить национальные празднования в кругу коллег.

1. Мероприятия культурной адаптации

**Источник: [Исследование автора]**

Самыми ценными мероприятиями по социальной адаптации респонденты сочли предоставление компанией списка сообществ по интересам с целью расширения социального круга, спортивные мероприятия и team building (рис. 9). Дополнительно несколько респондентов ответили о желании посещать клуб настольных игр.

1. Мероприятия по социальной адаптации

**Источник: [Исследование автора]**

Сотрудники ИТ-компаний ожидают, что компания поможет им с оформлением визы и ВНЖ в новой стране, открытием счета в иностранном банке (рис. 10). В дополнение к этому некоторые респонденты посчитали полезным организовать консультации по налогам и законам в новой стране.

1. Документальная помощь со стороны компании

**Источник: [Исследование автора]**

Также большинство опрошенных считают важным, чтобы компания оплатила медицинскую страховку и предоставила гайд с рекомендациями медицинских учреждений (рис. 11).

1. Медицинские вопросы

**Источник: [Исследование автора]**

Сотрудники считают важным при локально-бытовой адаптации помощь компании в вопросах нотариусов, услугах перевода и апостилей, а также информации о интернет провайдерах, местных сервисах доставки еды и фитнес-клубах. Некоторая респондентка заметила, что более привлекательным для нее является не столько предоставление информации, сколько компенсация компанией данных услуг (рис. 12).

1. Действия по локально-бытовой адаптации

**Источник: [Исследование автора]**

Для респондентов, имеющих опыт релокации с семьей, самыми ценными пунктами стали организация курсов местного языка для членов семьи, помощь в поиске работы и карьерные консультации для партнеров (рис. 13).

1. Поддержка семьи при релокации

**Источник: [Исследование автора]**

Сотрудники ИТ-компаний считают, что наиболее полезными элементами первичной адаптации в первое время работы в новом подразделении компании является Welcome Day, внедрение корпоративного чат-бота, знакомство с командой и помощь buddy или ментора. Дополнительно один из респондентов заметил, что он бы предпочел регулярные встречи с департаментом для ответа на важные вопросы (рис. 14).

1. Адаптация на рабочем месте

**Источник: [Исследование автора]**

Также сотрудники дополнительно отметили, какие действия со стороны компании необходимо добавить по их мнению:

* Гибридный или удаленный режим на старте;
* Релокационный пакет (респондент отметил, что компания не помогала при релокации и не предоставила релокационный пакет);
* Увеличение релокационного бонуса;
* Дополнительные оплачиваемые дни отпуска;
* Больше мероприятий на адаптацию к местной культуре и языку;
* Комфортный офис;
* Организация социальной жизни;
* Структурированная и свежая база знаний;
* «Лично мне, при видении цели компании, не нужно ничего дополнительного, достаточно общей документальной организованности».

Исходя из результатов исследования можно сделать вывод, что существуют некоторые тенденции предпочтений в наполнении релокационных пакетов и действиях ИТ-компаний при адаптации, однако для наибольшей удовлетворенности сотрудников детали релокационного пакета следует обсуждать индивидуально с каждым специалистом.

Сотрудникам было предложено ответить на вопрос,  насколько адаптационные мероприятия со стороны компании помогли выйти на дорелокационную производительность труда (рис. 15). Мерой оценки была выбрана пятибалльная шкала, где ответ 1 означает, что действия компании совсем не помогли, а оценка 5 – очень помогли.

1. Распределение ответов

**Источник: [Исследование автора]**

80% всех респондентов ответили, что адаптационные мероприятия со стороны компании помогли или очень помогли вернуться на дорелокационную производительность труда, что значительно превышает число респондентов, считающих, что действия со стороны компании не помогли или совсем не помогли выйти на дорелокационную производительность. 2% респондентов нейтрально ответили на поставленный вопрос. Можно сделать вывод, что по мнению сотрудников ИТ-компаний, адаптационные мероприятия влияют на выход на дорелокационную производительность сотрудников.

## 3.3 Рекомендации по совершенствованию управления адаптацией персонала ИТ-компаний в условиях релокации

Специфика ИТ-сферы позволяет сотрудникам быть мобильными, выбирать удаленный формат работы из любой точки мира и ожидать от компании возможности релокации. Однако не все организации склонны перемещать сотрудников и поддерживают релокацию. Поэтому ИТ-компаниям важно транслировать свою политику в отношении релокации, чтобы сотрудники сразу понимали перспективы работы в организации и не строили ложных ожиданий по поводу переезда.

Если организация положительно относится к релокации и готова перемещать работников, ей необходимо тщательно выбирать сотрудников для переезда. Каждому работнику ИТ-компании, согласившемуся релоцироваться, рекомендуется предоставить релокационный пакет, который поможет человеку минимизировать время на организацию жизни в новой среде и направит всё внимание и время сотрудника на работу в интересах компании.

Релокационный пакет рекомендуется составить с учетом приведенных выше результатов исследования и наполнить только самыми важными для сотрудников позициями. Каждую позицию предложенного компанией релокационного пакета рекомендуется обсуждать индивидуально с сотрудником, так как они могут меняться и зависеть от предпочтений конкретного релоканта и страны релокации. Некоторым релокантам, например, важна гибкость в перемещении между странами, а также возможность удаленной работы, поэтому еще до переезда следует обсудить эти вопросы и понять, устраивают ли такие условия компанию. Вне зависимости от содержания релокационного пакета важно проговорить с сотрудником четкий план релокации и предоставить ему гайд с этапами переезда и адаптации. Обсуждение условий переезда и адаптации способствует появлению у сотрудника уверенности, спокойствия и чувства определённости.

Компаниям рекомендуется разработать адаптационную программу в новой стране для релоканта и его семьи, переезжающей вместе с ним. Программа может состоять из мероприятий первичной адаптации, например, welcome day, менторской программы, локально-бытовой адаптации. Недооценённым аспектом адаптационной программы является культурная среда. Компаниям рекомендуется уделить предельное внимание культурной адаптации своих сотрудников и организовать, например, презентацию культурных особенностей новой страны для сотрудников и их семьи или предоставить языковые курсы местного языка.

Чтобы организация переезда и адаптация проходили успешно, необходимо выделить отдельную команду координаторов по релокации и адаптации, которая может состоять из сотрудников HR-отдела. Координаторам рекомендуется поддерживать постоянную связь с релокантом и его семьей и помогать с адаптацией. Для сокращения расходов и ускорения процесса адаптации, рекомендуем создать автоматизированный чат-бот, который сможет оперативно отвечать на вопросы в любое время.

# Заключение

Адаптация персонала в условиях релокации является одной из самых актуальных для исследования тем в настоящее время. Данная работа исследовала специфику адаптации в ИТ-сфере и закрыла пробелы еще не до конца изученной темы адаптации при релокации.

Цель данной исследовательской работы достигнута: выявлены наиболее ценные действия ИТ-компаний для адаптации сотрудников. В ходе работы были исследованы теоретические аспекты адаптации при релокации с помощью академической литературы. Вместе с этим были определены первичные и вторичные методы адаптации, а также специфические особенности ИТ-сферы.

В эмпирической части работы проведено количественное исследование в виде анкетирования для выявления наиболее ценных действий со стороны ИТ-компаний по адаптации сотрудников. С целью формирования анкетированного опроса, была исследована информация по релокационным пакетам из открытых онлайн-ресурсов. В качестве основного источника для формирования эмпирического аппарата исследования было выбрано исследование компании Hayro, так как оно является комплексным и актуальным (было проведено в октябре 2022 года). По результатам опроса наиболее ценными для сотрудников ИТ-компаний составляющими релокационного пакета являются денежная компенсация на переезд, билет до места локации, аренда жилья на первый месяц работы, языковые курсы местного языка, список сообществ по интересам, помощь в оформлении визы и ВНЖ, а также открытии банковского счета, медицинский полис страхования и поддержка buddy для работы.

В исследовании был сделан вывод о том, что управленческие мероприятия по адаптации персонала ИТ-компаний в условиях релокации способствуют выходу ИТ-сотрудников на дорелокационную производительность труда.

Результаты исследования данной выпускной квалификационной работы могут быть использованы HR-менеджерами и руководителями ИТ-компаний для организации релокации и адаптации сотрудников. В условиях ограниченного бюджета HR-менеджеры могут воспользоваться результатами данной работы и наполнить релокационный пакет только самыми ценными для сотрудников позициями и не тратить лишние средства на неинтересные для сотрудников предложения.

Дальнейшей темой для исследования адаптации при релокации может стать перемещение ИТ-специалистов из-за рубежа в Россию, а также исследование адаптации при релокации без привязки к ИТ-сфере.

# Список использованных источников

1. 50 показателей адаптации персонала для улучшения опыта сотрудника [Электронный ресурс] // HRPro – URL: <https://hrpro.news/human-resources/50-pokazatelej-adaptaczii-personala-dlya-uluchsheniya-opyta-sotrudnika/>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
2. Автоматизация адаптации персонала в мобильном приложении [Электронный ресурс] // TalentTech – URL: https://clck.ru/32zDJY, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.12.2022.
3. Адаптация новых сотрудников в ИТ-компании в условиях удаленной работы и гибридных команд: опыт IBA Group [Электронный ресурс] //Деловой мир – URL: [https://delovoymir.biz/adaptaciya-novyh-sotrudnikov-v-ИТ-kompanii-v-usloviyah-udalennoy-raboty-i-gibridnyh-komand.html](https://delovoymir.biz/adaptaciya-novyh-sotrudnikov-v-it-kompanii-v-usloviyah-udalennoy-raboty-i-gibridnyh-komand.html), свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
4. Адаптация сотрудника [Электронный ресурс] // Большая российская энциклопедия – URL: <https://bigenc.ru/c/adaptatsiia-sotrudnika-ed7d23>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
5. Адаптация сотрудников в смартфоне [Электронный ресурс] //Motivity – URL: <https://motivity.ru/onboarding>, свободный. – Загл. С экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
6. Белбин Р. М. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу. — М.: Кивитс, 2009. — 238 с.
7. В России снизился спрос на айтишников на фоне роста числа резюме от них [Электронный ресурс] // РБК – URL: <https://www.rbc.ru/technology_and_media/04/09/2022/6311e5bb9a7947b9858ed404>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
8. В России вырос спрос на ИТ-специалистов [Электронный ресурс] //Рамблер – URL: https://news.rambler.ru/scitech/50094958/?utm\_content=news\_media&utm\_medium=read\_more&utm\_source=copylink, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
9. Володина, Н. В. Адаптация персонала : российский опыт построения комплексной системы / Н. В. Володина ; Наталья Володина. – Москва : Эксмо, 2009. – 238 с.
10. Воробьева В. Л. Развитие навыков адаптации персонала к изменяющимся условиям //Электронный ресурс]// URL: http://mgsu. ru/organizations/RealizDogovorov/realizatsiya. – 2009.
11. Гимпельсон В. Е., Капелюшников Р. И. Российская модель рынка труда: испытание кризисом //Журнал Новой экономической ассоциации. – 2015. – Т. 26. – №. 2. – С. 249.
12. Глава Минцифры сообщил, что порядка 100 тыс. айтишников покинули РФ в этом году [Электронный ресурс] // Инерфакс – URL: <https://www.interfax.ru/russia/877771>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
13. Гладкая К. В., Тихонов А. И. Автоматизация задач в области управления персоналом с помощью HR-бота //Московский экономический журнал. – 2020. – №. 4. – С. 382-393.
14. Женская доля: почему в технологиях до сих пор есть гендерный разрыв [Электронный ресурс] // РБК Тренды – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/622387229a794723abd3d42a>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
15. Закон об удаленной работе: изменения 2021 года [Электронный ресурс] // Консультант Плюс – URL: <https://clck.ru/346MMj>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
16. Казанцева Е. Е. Адаптация персонала: современный взгляд //Управление развитием персонала. – 2012. – №. 2. – С. 90-98.
17. Капелюшников Р. Спрос и предложение высококвалифицированной рабочей силы в России: кто бежал быстрее? Часть I //Вопросы экономики. – 2012. – №. 2. – С. 52-66.
18. Каштанова Е. В. Современные методы адаптации персонала //Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2019. – Т. 8. – №. 5. – С. 34-40.
19. Компания Hayro [Электронный ресурс] // LinkedIn – URL: <https://www.linkedin.com/company/hayro/about/>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
20. Конецкая B.Ю. Нельзя позволить новичку метаться между «племенами» в период адаптации //Управление персоналом. – 2018. – №. 3. – С. 52.
21. Кто ты в айти: как правильно оценить уровень своих компетенций [Электронный ресурс] // Bubble – URL: <https://bbbl.dev/articles/who-are-junior-middle-senior>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.12.2022.
22. Куроленкина Н. Е. Адаптация персонала: ее роль в компании //Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №. 3. – С. 204-210.
23. Лазарева С. С. Эффективная система адаптации персонала: компоненты и этапы построения //Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №. 3. – С. 212-220.
24. Метрики адаптации [Электронный ресурс] // Дейнекина – URL: <https://deynekina.ru/adoptation-metrics>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
25. [Минфин обяжет компании отслеживать местонахождение релоцированных сотрудников](https://frankrg.com/80345) [Электронный ресурс] // Frank Media – URL: <https://frankrg.com/80345>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
26. Минфин передумал менять правила налогообложения для релокантов [Электронный ресурс] // Frank Media – URL: <https://frankrg.com/111548>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
27. Наливайко А. А., Шаповалова И. С. Эффективная организация процесса адаптации новых сотрудников-залог успешности компании //Вектор развития современной науки. – 2018. – С. 458-460.

Оценка эффективности процесса адаптации [Электронный ресурс] // HR портал – URL: <https://hr-portal.ru/article/ocenka-effektivnosti-processa-adaptacii>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.

1. Панова Е. А., Счисляева Е. Р. Релокация как современная тенденция управления //π-Economy. – 2014. – Т. 49. – №. 5. – С. 31-36.

Письмо Минтруда РФ от 09.09.2022 г. № 14-2/ООГ-5755 [Электронный ресурс] // Время бухгалтера – URL: <https://clck.ru/33pmPH>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.

Письмо Роструда от 07.10.2013 № ПГ/8960-6-1 [Электронный ресурс] // Главбух – URL: <https://www.glavbukh.ru/npd/edoc/99_499055029>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.

1. Почему работа за границей незаконна [Электронный ресурс] // Ведомости – URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/columns/2022/10/11/944932-pochemu-rabota-za-granitsei-nezakonna>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
2. Прошина, А. Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ: (на примере работников с ограниченными возможностями) / А. Н. Прошина. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2014. – 124 с.
3. Работа в Wargaming: как проходит переезд в Минск [Электронный ресурс] // YouTube – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=pO-apd5x0pI>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
4. Размещение сервера [Электронный ресурс] // Selectel – URL: <https://selectel.ru/about/data-centers/> , свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023.

[Релокационный пакет: что это такое, основные расходы для компании, как учесть выплаты](https://secrets.tinkoff.ru/voprosy-otvety/relokacionnyj-paket/) [Электронный ресурс] // Бизнес Секреты – URL: <https://secrets.tinkoff.ru/voprosy-otvety/relokacionnyj-paket/>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023.

1. Релокация сотрудников: что нужно знать о переезде в другой город [Электронный ресурс] // РБК Тренды – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/612f739a9a7947cbcad4bdbb>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
2. Релокация: выбор и оценка будущего места [Электронный ресурс] // GeekBrains – URL: <https://gb.ru/blog/relokatsiya/>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
3. Релокация: гайд для компании [Электронный ресурс] // VC.ru – URL: <https://vc.ru/u/1190112-natalya-tv/420499-relokaciya-gayd-dlya-kompanii>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023.

Россию после 21 сентября покинули около 700 000 граждан [Электронный ресурс] // Forbes – URL: <https://www.forbes.ru/society/478827-rossiu-posle-21-sentabra-pokinuli-okolo-700-000-grazdan>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023.

1. Рыкова, Е.А. Технология поиска работы: учеб. пособие для учащихся учреждений НПО и общеобразовательных школ / Е.А. Рыкова, И.А. Волошина, Л.Н. Прожерина. – М.: ПрофОбрИздат. – 2001. – 96 с.
2. Самоукина Н. В. Адаптация персонала: проблемы и возможности //Управление развитием персонала. – 2020. – №. 1. – С. 22-30.
3. Серверы. Облако. Дата-центры [Электронный ресурс] // Selectel – URL: <https://selectel.ru/>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
4. Система грейдов: что это такое и как использовать в работе [Электронный ресурс] // HR Директор – URL: <https://www.hr-director.ru/article/63235-sistema-greydov-19-m4>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023.

Статья 13. Действие трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, в пространстве [Электронный ресурс] // Гарант – URL: <https://base.garant.ru/12125268/4d6cc5b8235f826b2c67847b967f8695/>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.

Статья 207. Налогоплательщики [Электронный ресурс] // Гарант – URL: <https://clck.ru/33pnKk>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.

1. Стаут, Л. В. Управление персоналом: настольная книга менеджера / Л. В. Стаут ; Ларри У. Стаут; [пер. с англ. А. Стативка]. – Москва: Добрая книга, 2007.
2. Стереотипы в отношении женщин и их последствия. На пути к равным возможностям в цифровой экономике [Электронный ресурс] // Аналитический центр НАФИ – URL: https://nafi.ru/projects/sotsialnoe-razvitie/stereotipy-v-otnoshenii-zhenshchin-i-ikh-posledstviya/, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
3. Строев В. В., Тихонов А. И. Анализ использования чат-бота как инструмента онлайн-обучения персонала //Московский экономический журнал. – 2022. – №. 6. – С. 624-635.
4. ТК РФ Статья 169. Возмещение расходов при переезде на работу в другую местность [Электронный ресурс] // Консультант Плюс – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_34683/0624c62ab0f6ee0bb3f03f93276a2ec318765cf3/#](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/0624c62ab0f6ee0bb3f03f93276a2ec318765cf3/), свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.

ТК РФ Статья 169. Возмещение расходов при переезде на работу в другую местность [Электронный ресурс] // Консультант Плюс – URL: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/0624c62ab0f6ee0bb3f03f93276a2ec318765cf3/>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023.

ТК РФ Статья 57. Содержание трудового договора [Электронный ресурс] // Консультант Плюс – URL: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/2debf15d9e8f632d1a9626d60877f94e84c1cb7c/>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.

1. ТК РФ Статья 74 [Электронный ресурс] // Консультант Плюс – URL: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/9813ddf0e50685b412c0736a2e7eae8c4c840ce7/>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
2. Удаленная адаптация и онбординг сотрудников [Электронный ресурс] // Hurma – URL: <https://hurma.work/rf/blog/udalennaya-adaptacziya-i-onbording-sotrudnikov-pochemu-novichki-uhodyat-i-kak-etogo-izbezhat-4/>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
3. Филипова И. А. Сравнительный анализ правового регулирования трудовых отношений в России, Франции, США и Великобритании //Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. – 2017. – №. 1 (62). – С. 137-142.
4. Чат-боты для общения с работодателем — гарант бесшовного пути кандидата [Электронный ресурс] // – URL: <https://hr-media.ru/chat-boty-dlya-obscheniya-s-rabotodatelem-garant-besshovnogo-puti-kandidata>, свободный. – Загл. С экрана. Дата обращения: 10.04.2023.

[Эмиграция из России после 24 февраля 2022 года: сколько человек и куда уехали - KP.RU](https://www.kp.ru/daily/27403.3/4598843/) [Электронный ресурс] // Комсомольская правда – URL: <https://www.kp.ru/daily/27403.3/4598843/>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023.

1. Яроцкая, А. С. Методы адаптации персонала в IТ-компаниях: курсовая работа/ Яроцкая Анна Сергеевна. — СПб., 2022, — 44 л.
2. 9 Preboarding Strategies to Keep New Hires Engaged Before Their First Day [Электронный ресурс] // 360learning – URL: <https://360learning.com/blog/preboarding-strategies/#send-preboarding-swag-or-a-personalized-welcome->, свободный. – Загл. С экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
3. Armstrong M. A handbook of human resource management practice. – Kogan Page Publishers, 2006.
4. Bartel A. P. et al. Human capital and productivity in a team environment: evidence from the healthcare sector //American Economic Journal: Applied Economics. – 2014. – Т. 6. – №. 2. – С. 231-259.
5. Bauer, T.N. Onboarding New Employees: Maximizing Success; SHRM Foundation: Alexandria, VA, USA, 2010.
6. Bontis N. et al. The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources //European management journal. – 1999. – Т. 17. – №. 4. – С. 391-402.
7. Cesário F., Chambel M. J. On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming //International Journal of Organizational Analysis. – 2019.
8. Cotton J. L., Tuttle J. M. Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research//Academy of management Review. – 1986. – Т. 11. – №. 1. – С. 55-70.
9. Country comparison [Электронный ресурс] // Hofstede insights –URL: [https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium,russia,the-usa/](https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium%2Crussia%2Cthe-usa/), свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
10. Downing R., Kowal E. A postcolonial analysis of Indigenous cultural awareness training for health workers //Health Sociology Review. – 2011. – Т. 20. – №. 1. – С. 5-15.
11. Expatriate Management: Women in the Workforce [Электронный ресурс] // Mercer – URL: <https://mobilityexchange.mercer.com/insights/article/expatriate-management-women-in-the-workforce>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
12. Franke R. H., Hofstede G., Bond M. H. Cultural roots of economic performance: A research notes //Strategic management journal. – 1991. – Т. 12. – №. S1. – С. 165-173.
13. Garrote P. R. Second language learning in a multilingual classroom: Didactic interaction development //Journal of Educational and Social Research. – 2014. – Т. 4. – №. 3. – С. 429.
14. Hadeed S. A., Henry–Campbell S. Expatriate experiences and the role HRD plays in cultural awareness in international companies //New Horizons in Adult Education and Human Resource Development. – 2021. – Т. 33. – №. 1. – С. 69-73.
15. Hofstede G. H., Cultures and organizations : software of the mind. – McGraw-Hill, London, 1991.
16. Implementing a buddy system in the workplace [Электронный ресурс] // Project Management Institute – URL: <https://www.pmi.org/learning/library/implementing-buddy-system-workplace-9376#:~:text=What%20is%20a%20Buddy%20System,or%20months%20on%20the%20job>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
17. Janssens M., Cappellen T., Zanoni P. Successful female expatriates as agents: Positioning oneself through gender, hierarchy, and culture //Journal of World Business. – 2006. – Т. 41. – №. 2. – С. 133-148.
18. Johnson M., Senges M. Learning to be a programmer in a complex organization: A case study on practice‐based learning during the onboarding process at Google //Journal of Workplace Learning. – 2010.
19. Jyothi P., Venkatesh D. N. Human Resource Management. - Oxford University Press, 2006.
20. Khanna G., Newhouse D., Paci P. Fewer Jobs Or Smaller Paychecks?: Aggregate Crisis Impacts in Selected Middle-Income Countries. – World Bank, 2011.

KuhnP., YuL. How costly is turnover? Evidence from retail //Journal of Labor Economics. – 2021. – Т. 39. – №. 2. – С. 461-496.

1. Lawson S., Shepherd J. Utilizing the U-Curve Model to Assess Cross-Cultural Training Programs for Low Context Expatriates Working in a High Context Culture //Journal of Business Diversity. – 2019. – Т. 19. – №1.
2. Mathis R. L., Jackson J. H. Human resource management. – South-Western College, 2010.
3. McCourt W., Eldridge D. Global human resource management: managing people in developing and transitional countries. – Edward Elgar Publishing, 2003.
4. McNulty Y., De Cieri H., Hutchings K. Do global firms measure expatriate return on investment? An empirical examination of measures, barriers and variables influencing global staffing practices //The International Journal of Human Resource Management. – 2009. – Т. 20. – №. 6. – С. 1309-1326.
5. Onboarding [Электронный ресурс] // Potok – URL: <https://potok.io/onboarding/>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
6. Petrilli S., Galuppo L., Ripamonti S. C. Digital onboarding: facilitators and barriers to improve worker experience //Sustainability. – 2022. – Т. 14. – №. 9. – С. 5684.
7. Reboarding in practice: How to reboard your employees successfully [Электронный ресурс] // Efront –URL: <https://www.efrontlearning.com/blog/2020/10/reboarding-in-practice-how-to-reboard-your-employees-successfully.html#:~:text=Reboarding%20is%20short%20for%20re,work%20conditions%20have%20significantly%20changed>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
8. Reese V. Maximizing your retention and productivity with on-boarding //Employment Relations Today. – 2005. – Т. 31. – №. 4. – С. 23.
9. Relocation Research [Электронный ресурс] // Hays – URL: <https://hays.ru/research/relocation/>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
10. Saunders M. N. K., Thornhill A. R. Assessing the effectiveness of relocation support: Some evidence from the UK //Personnel Review. – 1998.
11. Shortland S. Relocation: A practical guide. – Institute of Personnel Management, 1990.
12. Snell A. Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction //Strategic HR Review. – 2006.
13. Stein, M., Christiansen, L. Successful onboarding. McGraw-Hill Professional Publishing, 2010
14. The Costs of Employee Relocation [Электронный ресурс] // BND – URL: <https://www.businessnewsdaily.com/15842-costs-of-employee-relocation.html>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
15. Ulrich D., Younger J., Brockbank W. The twenty‐first‐century HR organization //Human Resource Management. – 2008. – Т. 47. – №. 4. – С. 829-850.
16. Walton, J. Human resource development and the CU. - London: Strategic Human Resource Development, Pearson Education, 1999. - 412 с.
17. Wanous, J.P. Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers, 2nd ed.; Addison-Wesley: Reading, MA, USA, 1992
18. What is a difference between onboarding and induction? [Электронный ресурс] // How Too – URL: <https://www.howtoo.co/posts/what-is-the-difference-between-onboarding-and-induction>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023.
19. Wheeler A. R. et al. When person‐organization (mis) fit and (dis) satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility //Journal of managerial psychology. – 2007. – Т. 22. – №. 2. – С. 203-219.
20. Yale CELI List of Companies Leaving and Staying in Russia [Электронный ресурс] // Yale School of Management – URL: <https://www.yalerussianbusinessretreat.com/>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023.

Yandex Q1 2022 Earnings: Letter to Shareholders [Электронный ресурс] // Yandex – URL:<https://ir-docs.s3.yandex.net/financials/2022/Letter%20to%20Shareholders_1Q2022.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023.

# Приложение 1

**Исследование лучших практик релокационных пакетов ИТ-организаций от компании Hayro**

Базовый релокационный пакет, который существовал до февраля 2022 года начал расширяться с учетом геополитичекой ситуации и новых потребностей кандидатов и сотрудников в ИТ-сфере.

1. **Компенсация расходов на переезд включает в себя:**
	1. Билет на самолет + 2 дополнительных места багажа.

Если сотрудник переезжает с семьей, то оплачиваются билеты всем членам семьи или 50% от стоимости билетов каждого члена.

* 1. Визовая поддержка всей семье.
	2. Оплата такси в/из аэропорта.
	3. Компенсация за переезд (подъемные):
		1. 1-3 оклада или
		2. релокационный бонус от 800$ на сотрудника + 200$ на члена семьи.
	4. Оплата поездок домой (раз в год).
1. **Расходы на проживание.** ИТ-компании помогают своим сотрудникам оплатой следующих видов помощи:
2. Аренда квартиры в первый месяц жизни в новой стране.
3. Рекомендация агентств недвижимости, презентации средних ставок аренды и покупки жилья.
4. Оплата проживания в гостинице до 3х недель или индивидуальные ставки аренды в отелях.
5. **Поддержка семьи**
6. Помощь в поиске работы и адаптации партнеров/членов семьи.
7. Карьерные интервью для партнеров и членов семьи.
8. Вебинары с погружением в локальный рынок труда.
9. Организация курсов по изучению местного и английского языков.
10. Предоставление гайдов по всем направлениям и часто задаваемым вопросам.
11. **Культурная адаптация**
12. Языковые курсы (местный язык).
13. Информация о культурных особенностях страны.
14. Культурные мероприятия.
15. Обучение английскому (кандидату и партнеру) .
16. Экскурсии по городу локации.
17. **Социальная адаптация**
18. Team building с участием семьи / партнеров.
19. Клубы & сообщества.
20. Женские клубы (80% женщин переезжают без работы).
21. Спортивные мероприятия.
22. Список сообществ по интересам (с целью расширения круга общения).
23. **Медицинская поддержка**
24. ДМС на всю семью.
25. Информационный гайд с рекомендациями и рейтингом:
	1. Поликлиник
	2. Стоматологии
	3. Психологов
26. **Локальная бытовая интеграция**
27. Фитнес + сообщество по бегу и другим спортивным мероприятиям с тренером.
28. Местные сервисы доставки еды и продуктов.
29. Комплексный информационный гайд с рекомендациями:
	1. детские сады и школы
	2. адреса государственных учреждений
	3. нотариусы, услуги перевода, апостиль
	4. интернет провайдеры, телефония
	5. общественный транспорт
	6. места досуга и отдыха, афиша культурных мероприятий
	7. салоны красоты (парикмахерские, маникюр)
	8. полезные сайты
30. **Правовые, налоговые и миграционные вопросы**
31. Правовая поддержка:

- по вопросам помощи в оформлении ВНЖ для семьи

- по действующим обязательствам в РФ и обязанности уведомить ФНС (в случае открытия счета), ФСБ (в случае ВНЖ/гражданства) и т.п.

# Приложение 2

**Вопросы анкеты**

Блок 1

1. Являетесь ли Вы сотрудником ИТ-компании?
2. Был ли у Вас опыт релокации?

Блок 2

1. Какие компенсации расходов на переезд Вы считаете наиболее ценными и полезными?
2. Какие компенсации расходов на проживание Вы считаете наиболее ценными и полезными?
3. Выделите мероприятия, которые Вы считаете наиболее ценными и полезными для культурной адаптации.
4. Выделите мероприятия, которые Вы считаете наиболее ценными и полезными для социальной адаптации.
5. Какую правовую, налоговую и миграционную помощь со стороны компании Вы считаете наиболее ценной и полезной.
6. Какие медицинские вопросы, по Вашему мнению, компании необходимо решить/компенсировать.
7. Какую помощь по локально-бытовой адаптации Вы считаете наиболее ценной и полезной?
8. Если Вы релоцировались с семьей, какие мероприятия для поддержки семьи Вы считаете наиболее ценными и полезными?
9. Какие мероприятия Вы бы хотели, чтобы компания провела в первое время работы после переезда?

Блок 3

1. Оцените в целом, насколько адаптационные мероприятия со стороны компании помогли Вам выйти на дорелокационную производительность труда?
2. Какие действия со стороны компании необходимо добавить?
3. Какого формата работы Вы придерживаетесь?
4. Как можно описать компанию, в которой у Вас был опыт релокации?
1. Глава Минцифры сообщил, что порядка 100 тыс. айтишников покинули РФ в этом году [Электронный ресурс] // Интерфакс – URL: <https://www.interfax.ru/russia/877771>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-1)
2. Yale CELI List of Companies Leaving and Staying in Russia [Электронный ресурс] // Yale School of Management – URL: <https://www.yalerussianbusinessretreat.com/>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-2)
3. В России вырос спрос на ИТ-специалистов [Электронный ресурс] // Рамблер – URL: https://news.rambler.ru/scitech/50094958/?utm\_content=news\_media&utm\_medium=read\_more&utm\_source=copylink, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-3)
4. 9 Preboarding Strategies to Keep New Hires Engaged Before Their First Day [Электронный ресурс] // 360learning – URL: [https://360learning.com/blog/preboarding-strategies/#send-preboarding-swag-or-a-personalized-welcome-](https://360learning.com/blog/preboarding-strategies/%22%20%5Cl%20%22send-preboarding-swag-or-a-personalized-welcome-), свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-4)
5. What is a difference between onboarding and induction? [Электронный ресурс] // How Too –URL: <https://www.howtoo.co/posts/what-is-the-difference-between-onboarding-and-induction>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-5)
6. Reboarding in practice: How to reboard your employees successfully [Электронный ресурс] // Efront –URL: [https://www.efrontlearning.com/blog/2020/10/reboarding-in-practice-how-to-reboard-your-employees-successfully.html#:~:text=Reboarding%20is%20short%20for%20re,work%20conditions%20have%20significantly%20changed](https://www.efrontlearning.com/blog/2020/10/reboarding-in-practice-how-to-reboard-your-employees-successfully.html%22%20%5Cl%20%22%3A~%3Atext%3DReboarding%20is%20short%20for%20re%2Cwork%20conditions%20have%20significantly%20changed), свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-6)
7. Bauer, T.N. Onboarding New Employees: Maximizing Success; SHRM Foundation: Alexandria, VA, USA, 2010. [↑](#footnote-ref-7)
8. Stein, M., Christiansen, L. Successful onboarding. McGraw-Hill Professional Publishing, 2010 [↑](#footnote-ref-8)
9. Cesário F., Chambel M. J. On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming //International Journal of Organizational Analysis. – 2019. [↑](#footnote-ref-9)
10. Petrilli S., Galuppo L., Ripamonti S. C. Digital onboarding: facilitators and barriers to improve worker experience //Sustainability. – 2022. – Т. 14. – №. 9. – С. 5684. [↑](#footnote-ref-10)
11. Mathis R. L., Jackson J. H. Human resource management. – South-Western College, 2010. [↑](#footnote-ref-11)
12. Wanous, J.P. Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers, 2nd ed.; Addison-Wesley: Reading, MA, USA, 1992 [↑](#footnote-ref-12)
13. Стаут, Л. В. Управление персоналом: настольная книга менеджера / Л. В. Стаут ; Ларри У. Стаут; [пер. с англ. А. Стативка]. – Москва: Добрая книга, 2007. [↑](#footnote-ref-13)
14. Armstrong M. A handbook of human resource management practice. – Kogan Page Publishers, 2006. [↑](#footnote-ref-14)
15. Jyothi P., Venkatesh D. N. Human Resource Management. - Oxford University Press, 2006. [↑](#footnote-ref-15)
16. Володина, Н. В. Адаптация персонала : российский опыт построения комплексной системы / Н. В. Володина ; Наталья Володина. – Москва : Эксмо, 2009. – 238 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Куроленкина Н. Е. Адаптация персонала: ее роль в компании //Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №. 3. – С. 204-210. [↑](#footnote-ref-17)
18. Самоукина Н. В. Адаптация персонала: проблемы и возможности //Управление развитием персонала. – 2020. – №. 1. – С. 22-30. [↑](#footnote-ref-18)
19. Казанцева Е. Е. Адаптация персонала: современный взгляд //Управление развитием персонала. – 2012. – №. 2. – С. 90-98. [↑](#footnote-ref-19)
20. Лазарева С. С. Эффективная система адаптации персонала: компоненты и этапы построения //Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №. 3. – С. 212-220. [↑](#footnote-ref-20)
21. McCourt W., Eldridge D. Global human resource management: managing people in developing and transitional countries. – Edward Elgar Publishing, 2003. [↑](#footnote-ref-21)
22. Bontis N. et al. The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources //European management journal. – 1999. – Т. 17. – №. 4. – С. 391-402. [↑](#footnote-ref-22)
23. Walton, J. Human resource development and the CU. - London: Strategic Human Resource Development, Pearson Education, 1999. - 412 с. [↑](#footnote-ref-23)
24. Shortland S. Relocation: A practical guide. – Institute of Personnel Management, 1990. [↑](#footnote-ref-24)
25. Saunders M. N. K., Thornhill A. R. Assessing the effectiveness of relocation support: Some evidence from the UK //Personnel Review. – 1998. [↑](#footnote-ref-25)
26. Прошина, А. Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ: (на примере работников с ограниченными возможностями) / А. Н. Прошина. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2014. – 124 с. [↑](#footnote-ref-26)
27. Яроцкая, А. С. Методы адаптации персонала в IТ-компаниях: курсовая работа/ Яроцкая Анна Сергеевна. — СПб., 2022, — 44 л. [↑](#footnote-ref-27)
28. Яроцкая, А. С. Методы адаптации персонала в IТ-компаниях: курсовая работа/ Яроцкая Анна Сергеевна. — СПб., 2022, — 44 л. [↑](#footnote-ref-28)
29. Воробьева В. Л. Развитие навыков адаптации персонала к изменяющимся условиям //Электронный ресурс]// URL: http://mgsu. ru/organizations/RealizDogovorov/realizatsiya. – 2009. [↑](#footnote-ref-29)
30. Яроцкая, А. С. Методы адаптации персонала в IТ-компаниях: курсовая работа/ Яроцкая Анна Сергеевна. — СПб., 2022, — 44 л. [↑](#footnote-ref-30)
31. Филипова И. А. Сравнительный анализ правового регулирования трудовых отношений в России, Франции, США и Великобритании //Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. – 2017. – №. 1 (62). – С. 137-142. [↑](#footnote-ref-31)
32. ТК РФ Статья 169. Возмещение расходов при переезде на работу в другую местность [Электронный ресурс] // Консультант Плюс – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_34683/0624c62ab0f6ee0bb3f03f93276a2ec318765cf3/#](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/0624c62ab0f6ee0bb3f03f93276a2ec318765cf3/), свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-32)
33. Релокация: выбор и оценка будущего места [Электронный ресурс] // GeekBrains – URL: <https://gb.ru/blog/relokatsiya/>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-33)
34. ТК РФ Статья 57. Содержание трудового договора [Электронный ресурс] // Консультант Плюс – URL: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/2debf15d9e8f632d1a9626d60877f94e84c1cb7c/>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-34)
35. Письмо Роструда от 07.10.2013 № ПГ/8960-6-1 [Электронный ресурс] // Главбух – URL: <https://www.glavbukh.ru/npd/edoc/99_499055029>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-35)
36. Статья 13. Действие трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, в пространстве [Электронный ресурс] // Гарант – URL: <https://base.garant.ru/12125268/4d6cc5b8235f826b2c67847b967f8695/>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-36)
37. Письмо Минтруда РФ от 09.09.2022 г. № 14-2/ООГ-5755 [Электронный ресурс] // Время бухгалтера – URL: <https://clck.ru/33pmPH>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-37)
38. Статья 207. Налогоплательщики [Электронный ресурс] // Гарант – URL: <https://clck.ru/33pnKk>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-38)
39. Почему работа за границей незаконна [Электронный ресурс] // Ведомости – URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/columns/2022/10/11/944932-pochemu-rabota-za-granitsei-nezakonna>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-39)
40. Минфин передумал менять правила налогообложения для релокантов [Электронный ресурс] // Frank Media – URL: <https://frankrg.com/111548>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-40)
41. [Минфин обяжет компании отслеживать местонахождение релоцированных сотрудников](https://frankrg.com/80345) [Электронный ресурс] // Frank Media – URL: <https://frankrg.com/80345>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-41)
42. Гимпельсон В. Е., Капелюшников Р. И. Российская модель рынка труда: испытание кризисом //Журнал Новой экономической ассоциации. – 2015. – Т. 26. – №. 2. – С. 249. [↑](#footnote-ref-42)
43. Khanna G., Newhouse D., Paci P. Fewer Jobs Or Smaller Paychecks?: Aggregate Crisis Impacts in Selected Middle-Income Countries. – World Bank, 2011. [↑](#footnote-ref-43)
44. Hofstede G. H., Cultures and organizations : software of the mind. – McGraw-Hill, London, 1991. [↑](#footnote-ref-44)
45. Hofstede G. H., Cultures and organizations : software of the mind. – McGraw-Hill, London, 1991. [↑](#footnote-ref-45)
46. Franke R. H., Hofstede G., Bond M. H. Cultural roots of economic performance: A research notes //Strategic management journal. – 1991. – Т. 12. – №. S1. – С. 165-173. [↑](#footnote-ref-46)
47. Country comparison [Электронный ресурс] // Hofstede insights –URL: [https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium,russia,the-usa/](https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium%2Crussia%2Cthe-usa/), свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-47)
48. Country comparison [Электронный ресурс] // Hofstede insights –URL: [https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium,russia,the-usa/](https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium%2Crussia%2Cthe-usa/), свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-48)
49. Country comparison [Электронный ресурс] // Hofstede insights –URL: [https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium,russia,the-usa/](https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium%2Crussia%2Cthe-usa/), свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-49)
50. Country comparison [Электронный ресурс] // Hofstede insights –URL: [https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium,russia,the-usa/](https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium%2Crussia%2Cthe-usa/), свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-50)
51. Country comparison [Электронный ресурс] // Hofstede insights –URL: [https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium,russia,the-usa/](https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium%2Crussia%2Cthe-usa/), свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-51)
52. Country comparison [Электронный ресурс] // Hofstede insights –URL: [https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium,russia,the-usa/](https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium%2Crussia%2Cthe-usa/), свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-52)
53. Country comparison [Электронный ресурс] // Hofstede insights –URL: [https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium,russia,the-usa/](https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium%2Crussia%2Cthe-usa/), свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-53)
54. Удаленная адаптация и онбординг сотрудников [Электронный ресурс] // Hurma – URL: <https://hurma.work/rf/blog/udalennaya-adaptacziya-i-onbording-sotrudnikov-pochemu-novichki-uhodyat-i-kak-etogo-izbezhat-4/>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-54)
55. Onboarding [Электронный ресурс] // Potok – URL: <https://potok.io/onboarding/>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-55)
56. Наливайко А. А., Шаповалова И. С. Эффективная организация процесса адаптации новых

сотрудников-залог успешности компании //Вектор развития современной науки. – 2018. – С. 458-460. [↑](#footnote-ref-56)
57. Johnson M., Senges M. Learning to be a programmer in a complex organization: A case study on

practice‐based learning during the onboarding process at Google //Journal of Workplace Learning. – 2010. [↑](#footnote-ref-57)
58. Snell A. Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with

employee satisfaction //Strategic HR Review. – 2006. [↑](#footnote-ref-58)
59. Cotton J. L., Tuttle J. M. Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research

//Academy of management Review. – 1986. – Т. 11. – №. 1. – С. 55-70. [↑](#footnote-ref-59)
60. Bartel A. P. et al. Human capital and productivity in a team environment: evidence from the healthcare

sector //American Economic Journal: Applied Economics. – 2014. – Т. 6. – №. 2. – С. 231-259. [↑](#footnote-ref-60)
61. 50 показателей адаптации персонала для улучшения опыта сотрудника [Электронный ресурс] // HRPro – URL: <https://hrpro.news/human-resources/50-pokazatelej-adaptaczii-personala-dlya-uluchsheniya-opyta-sotrudnika/>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-61)
62. Каштанова Е. В. Современные методы адаптации персонала //Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2019. – Т. 8. – №. 5. – С. 34-40. [↑](#footnote-ref-62)
63. Reese V. Maximizing your retention and productivity with on-boarding //Employment Relations Today. – 2005. – Т. 31. – №. 4. – С. 23. [↑](#footnote-ref-63)
64. Адаптация сотрудника [Электронный ресурс] // Большая российская энциклопедия – URL: <https://bigenc.ru/c/adaptatsiia-sotrudnika-ed7d23>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-64)
65. Оценка эффективности процесса адаптации [Электронный ресурс] // HR портал – URL: <https://hr-portal.ru/article/ocenka-effektivnosti-processa-adaptacii>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-65)
66. Метрики адаптации [Электронный ресурс] // Дейнекина – URL: <https://deynekina.ru/adoptation-metrics>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-66)
67. Метрики адаптации [Электронный ресурс] // Дейнекина – URL: <https://deynekina.ru/adoptation-metrics>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-67)
68. Метрики адаптации [Электронный ресурс] // Дейнекина – URL: <https://deynekina.ru/adoptation-metrics>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-68)
69. Метрики адаптации [Электронный ресурс] // Дейнекина – URL: <https://deynekina.ru/adoptation-metrics>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-69)
70. Панова Е. А., Счисляева Е. Р. Релокация как современная тенденция управления //π-Economy. – 2014. – Т. 49. – №. 5. – С. 31-36. [↑](#footnote-ref-70)
71. ТК РФ Статья 74 [Электронный ресурс] // Консультант Плюс – URL: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/9813ddf0e50685b412c0736a2e7eae8c4c840ce7/>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-71)
72. Релокация сотрудников: что нужно знать о переезде в другой город [Электронный ресурс] // РБК Тренды – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/612f739a9a7947cbcad4bdbb>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-72)
73. Relocation Research [Электронный ресурс] // Hays – URL: <https://hays.ru/research/relocation/>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-73)
74. Капелюшников Р. Спрос и предложение высококвалифицированной рабочей силы в России: кто бежал быстрее? Часть I //Вопросы экономики. – 2012. – №. 2. – С. 52-66. [↑](#footnote-ref-74)
75. Рыкова, Е.А. Технология поиска работы: учеб. пособие для учащихся учреждений НПО и общеобразовательных школ / Е.А. Рыкова, И.А. Волошина, Л.Н. Прожерина. – М.: ПрофОбрИздат. – 2001. – 96 с. [↑](#footnote-ref-75)
76. В России снизился спрос на айтишников на фоне роста числа резюме от них [Электронный ресурс] // РБК – URL: <https://www.rbc.ru/technology_and_media/04/09/2022/6311e5bb9a7947b9858ed404>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-76)
77. Закон об удаленной работе: изменения 2021 года [Электронный ресурс] // Консультант Плюс – URL: <https://clck.ru/346MMj>, свободный. – Загл. c экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-77)
78. Адаптация новых сотрудников в IT-компании в условиях удаленной работы и гибридных команд: опыт IBA Group [Электронный ресурс] //Деловой мир – URL: <https://delovoymir.biz/adaptaciya-novyh-sotrudnikov-v-it-kompanii-v-usloviyah-udalennoy-raboty-i-gibridnyh-komand.html>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-78)
79. [Эмиграция из России после 24 февраля 2022 года: сколько человек и куда уехали - KP.RU](https://www.kp.ru/daily/27403.3/4598843/) [Электронный ресурс] // Комсомольская правда – URL: <https://www.kp.ru/daily/27403.3/4598843/>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-79)
80. Система грейдов: что это такое и как использовать в работе [Электронный ресурс] // HR Директор – URL: <https://www.hr-director.ru/article/63235-sistema-greydov-19-m4>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-80)
81. Кто ты в айти: как правильно оценить уровень своих компетенций [Электронный ресурс] // Bubble – URL: https://bbbl.dev/articles/who-are-junior-middle-senior, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.12.2022. [↑](#footnote-ref-81)
82. Стереотипы в отношении женщин и их последствия. На пути к равным возможностям в цифровой экономике [Электронный ресурс] // Аналитический центр НАФИ – URL: https://nafi.ru/projects/sotsialnoe-razvitie/stereotipy-v-otnoshenii-zhenshchin-i-ikh-posledstviya/, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-82)
83. Женская доля: почему в технологиях до сих пор есть гендерный разрыв [Электронный ресурс] // РБК Тренды – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/622387229a794723abd3d42a>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-83)
84. Expatriate Management: Women in the Workforce [Электронный ресурс] // Mercer – URL: <https://mobilityexchange.mercer.com/insights/article/expatriate-management-women-in-the-workforce>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-84)
85. Janssens M., Cappellen T., Zanoni P. Successful female expatriates as agents: Positioning oneself through gender, hierarchy, and culture //Journal of World Business. – 2006. – Т. 41. – №. 2. – С. 133-148. [↑](#footnote-ref-85)
86. Работа в Wargaming: как проходит переезд в Минск [Электронный ресурс] // YouTube – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=pO-apd5x0pI>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-86)
87. Серверы. Облако. Дата-центры [Электронный ресурс] // Selectel – URL: <https://selectel.ru/>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-87)
88. Размещение сервера [Электронный ресурс] // Selectel – URL: <https://selectel.ru/about/data-centers/> , свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-88)
89. Размещение сервера [Электронный ресурс] // Selectel – URL: <https://selectel.ru/about/data-centers/> , свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-89)
90. Yandex Q1 2022 Earnings: Letter to Shareholders [Электронный ресурс] // Yandex – URL: <https://ir-docs.s3.yandex.net/financials/2022/Letter%20to%20Shareholders_1Q2022.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-90)
91. Россию после 21 сентября покинули около 700 000 граждан [Электронный ресурс] // Forbes – URL: <https://www.forbes.ru/society/478827-rossiu-posle-21-sentabra-pokinuli-okolo-700-000-grazdan>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-91)
92. Стаут, Л. В. Управление персоналом: настольная книга менеджера / Л. В. Стаут; Ларри У. Стаут; [пер. с англ. А. Стативка]. – Москва: Добрая книга, 2007. [↑](#footnote-ref-92)
93. Яроцкая, А. С. Методы адаптации персонала в IТ-компаниях: курсовая работа/ Яроцкая Анна Сергеевна. — СПб., 2022, — 44 л. [↑](#footnote-ref-93)
94. Kuhn P., Yu L. How costly is turnover? Evidence from retail //Journal of Labor Economics. – 2021. – Т. 39. – №. 2. – С. 461-496. [↑](#footnote-ref-94)
95. Белбин Р. М. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу. — М.: Кивитс, 2009. — 238 с. [↑](#footnote-ref-95)
96. Конецкая B.Ю. Нельзя позволить новичку метаться между «племенами» в период адаптации //Управление персоналом. – 2018. – №. 3. – С. 52. [↑](#footnote-ref-96)
97. Чат-боты для общения с работодателем — гарант бесшовного пути кандидата [Электронный ресурс] // – URL: <https://hr-media.ru/chat-boty-dlya-obscheniya-s-rabotodatelem-garant-besshovnogo-puti-kandidata>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-97)
98. Яроцкая, А. С. Методы адаптации персонала в IТ-компаниях: курсовая работа/ Яроцкая Анна Сергеевна. — СПб., 2022, — 44 л. [↑](#footnote-ref-98)
99. Яроцкая, А. С. Методы адаптации персонала в IТ-компаниях: курсовая работа/ Яроцкая Анна Сергеевна. — СПб., 2022, — 44 л. [↑](#footnote-ref-99)
100. Строев В. В., Тихонов А. И. Анализ использования чат-бота как инструмента онлайн-обучения персонала //Московский экономический журнал. – 2022. – №. 6. – С. 624-635. [↑](#footnote-ref-100)
101. Гладкая К. В., Тихонов А. И. Автоматизация задач в области управления персоналом с помощью HR-бота //Московский экономический журнал. – 2020. – №. 4. – С. 382-393. [↑](#footnote-ref-101)
102. Яроцкая, А. С. Методы адаптации персонала в IТ-компаниях: курсовая работа/ Яроцкая Анна Сергеевна. — СПб., 2022, — 44 л. [↑](#footnote-ref-102)
103. Адаптация сотрудников в смартфоне [Электронный ресурс] //Motivity – URL: <https://motivity.ru/onboarding>, свободный. – Загл. С экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-103)
104. Автоматизация адаптации персонала в мобильном приложении [Электронный ресурс] // TalentTech –URL: https://clck.ru/32zDJY, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.12.2022. [↑](#footnote-ref-104)
105. Яроцкая, А. С. Методы адаптации персонала в IТ-компаниях: курсовая работа/ Яроцкая Анна Сергеевна. — СПб., 2022, — 44 л. [↑](#footnote-ref-105)
106. Implementing a buddy system in the workplace [Электронный ресурс] // Project Management Institute – URL: <https://www.pmi.org/learning/library/implementing-buddy-system-workplace-9376#:~:text=What%20is%20a%20Buddy%20System,or%20months%20on%20the%20job>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-106)
107. Ulrich D., Younger J., Brockbank W. The twenty‐first‐century HR organization //Human Resource Management. – 2008. – Т. 47. – №. 4. – С. 829-850. [↑](#footnote-ref-107)
108. McNulty Y., De Cieri H., Hutchings K. Do global firms measure expatriate return on investment? An empirical examination of measures, barriers and variables influencing global staffing practices //The International Journal of Human Resource Management. – 2009. – Т. 20. – №. 6. – С. 1309-1326. [↑](#footnote-ref-108)
109. 74 статья ТК РФ [Электронный ресурс] // Консультант Плюс – URL: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/9813ddf0e50685b412c0736a2e7eae8c4c840ce7/>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-109)
110. Релокация: гайд для компании [Электронный ресурс] // VC.ru – URL: <https://vc.ru/u/1190112-natalya-tv/420499-relokaciya-gayd-dlya-kompanii>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-110)
111. ТК РФ Статья 169. Возмещение расходов при переезде на работу в другую местность [Электронный ресурс] // Консультант Плюс – URL: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/0624c62ab0f6ee0bb3f03f93276a2ec318765cf3/>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-111)
112. [Релокационный пакет: что это такое, основные расходы для компании, как учесть выплаты](https://secrets.tinkoff.ru/voprosy-otvety/relokacionnyj-paket/) [Электронный ресурс] // Бизнес Секреты – URL: <https://secrets.tinkoff.ru/voprosy-otvety/relokacionnyj-paket/>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-112)
113. The Costs of Employee Relocation [Электронный ресурс] // BND – URL: <https://www.businessnewsdaily.com/15842-costs-of-employee-relocation.html>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-113)
114. Lawson S., Shepherd J. Utilizing the U-Curve Model to Assess Cross-Cultural Training Programs for Low Context Expatriates Working in a High Context Culture //Journal of Business Diversity. – 2019. – Т. 19. – №1. [↑](#footnote-ref-114)
115. Wheeler A. R. et al. When person‐organization (mis) fit and (dis) satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility //Journal of managerial psychology. – 2007. – Т. 22. – №. 2. – С. 203-219. [↑](#footnote-ref-115)
116. Hadeed S. A., Henry–Campbell S. Expatriate experiences and the role HRD plays in cultural awareness in international companies //New Horizons in Adult Education and Human Resource Development. – 2021. – Т. 33. – №. 1. – С. 69-73. [↑](#footnote-ref-116)
117. Garrote P. R. Second language learning in a multilingual classroom: Didactic interaction development //Journal of Educational and Social Research. – 2014. – Т. 4. – №. 3. – С. 429. [↑](#footnote-ref-117)
118. Downing R., Kowal E. A postcolonial analysis of Indigenous cultural awareness training for health workers //Health Sociology Review. – 2011. – Т. 20. – №. 1. – С. 5-15. [↑](#footnote-ref-118)
119. Компания Hayro [Электронный ресурс] // LinkedIn – URL: <https://www.linkedin.com/company/hayro/about/>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-119)
120. Компания Hayro [Электронный ресурс] // LinkedIn – URL: <https://www.linkedin.com/company/hayro/about/>, свободный. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.04.2023. [↑](#footnote-ref-120)