



Управление процессом адаптации персонала ИТ-компаний в условиях релокации¹

ЯРОЦКАЯ Анна Сергеевна

ЗАВЬЯЛОВА Елена Кирилловна

ORCID: 0000-0002-6098-8335

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. Цель. Целью данной статьи является выявление наиболее ценных для сотрудников ИТ-компаний методов управления вторичной адаптацией в условиях релокации. Исследование включает оценки и анализ адаптационных мероприятий трёх групп компаний: международных компаний, которые ушли из России, международных компаний, работающих в России, и российских компаний. **Методология.** Методологическую базу исследования составляет общая теория адаптации, рассматривающая её как процесс, запускаемый новыми факторами внешней и внутренней среды, который обладает определёнными стадиями развития. В качестве математико-статистического аппарата использованы дескриптивный и дисперсионный анализ. Для достижения цели исследования был проведён опрос 100 сотрудников ИТ-компаний, имеющих опыт релокации. Оценивалась полезность девяти групп практик: компенсации расходов на переезд и проживание; поддержки семьи; культурной адаптации; социальной адаптации; бытовой адаптации; медицинской поддержки; помощи в правовых, налоговых и миграционных вопросах; мер первичной адаптации. **Результаты.** Анализ результатов исследования позволил выделить наиболее эффективные, с точки зрения сотрудников, практики управления и оценить их влияние на субъективное восприятие преодоления стадии тревоги процесса адаптации. **Выводы.** Результаты позволили подтвердить основные гипотезы исследования. Во-первых, сотрудники ИТ-компаний воспринимают релокационные программы как значимые инструменты управления вторичной адаптацией, которые позитивно влияют на восстановление «дорелокационного» уровня работоспособности. Во-вторых, оценка полезности отдельных практик релокационных программ связана с их направленностью на удовлетворение актуальных потребностей, возникающих при переезде в новые условия. **Ценность результатов.** Результаты исследования могут быть использованы специалистами по управлению персоналом и руководителями ИТ-компаний для разработки методологии релокационной политики и организации мероприятий по адаптации сотрудников при релокации.

Ключевые слова: адаптация; ИТ-компания; релокация; управление персоналом.

Введение

В последнее десятилетие в функции специалистов по управлению человеческими ресурсами вошло новое направление — организация перемещения сотрудников на новое место работы. Главными целями политики глобальной мобильности являются поддержка бизнес-

¹ Статья опубликована при поддержке Программы НИУ ВШЭ «Университетское партнёрство»

целей компаний и способности адаптироваться к меняющимся требованиям среды. Важным поводом современной релокации² является масштабирование бизнеса: компании открывают представительства на новой для себя территории и переводят туда часть сотрудников. Второй по значимости причиной можно считать вынужденное перемещение из-за изменения социально-экономических и геополитических условий. Корпорации стремятся создавать условия для комфортного переезда и адаптации сотрудников в новой среде при том, что затраты на организацию перемещения весьма высоки. По данным, представленным в ряде работ, средние расходы международных компаний на одну релокацию составляют около 300 тысяч долларов (Абрамова, 2014; Панова, 2016). Риски, связанные с процессом релокации, можно считать достаточно высокими: приведённые в упомянутых источниках данные свидетельствуют, что 14–23% сотрудников увольняются в первый месяц релокации, 40% — в течение года, 23,7% — по возвращении домой. Для измерения экономической эффективности релокации используют индикатор «*financial costs — performance*» (сумма всех финансовых затрат, поделенная на производительность) или индекс «*expatriates failure rate*» (увольнение и досрочные возвращения). Очевидно, что одной из важных задач подразделений по управлению персоналом является формирование и реализация релокационных программ, которые могли бы снизить риски и предотвратить неоправданные расходы на перемещение.

Проблема релокации персонала в ИТ-компаниях имеет особую актуальность, так как глобальный дефицит квалифицированных кадров и специфика работы в ИТ-сфере позволяют специалистам работать удалённо из любых точек мира, вследствие чего организации стремятся подстраиваться под потребности и возможности своих сотрудников. ИТ-корпорации, подразделения которых расположены в десятках стран, предоставляют возможность сотрудникам работать в различных локациях и поощряют их мобильность. По этой причине особую важность приобретает вопрос эффективности управленческих практик, обеспечивающих адаптацию персонала в новых условиях существования.

В научном менеджменте существует целое направление, посвящённое исследованию первичной адаптации персонала при вхождении в новую организацию. Эти исследования служат доказательной базой для различных практических рекомендаций по управлению процессами первичной адаптации. Вторичная адаптация происходит в ситуации изменения внутренних или внешних условий деятельности сотрудника в уже знакомой организации. Вследствие относительной новизны проблемы, в настоящее время особенности вторичной адаптации персонала в условиях релокации изучены недостаточно для формирования универсальных рекомендаций относительно управления процессом перемещения персонала (Stroh, 1999). Существуют риски отказа сотрудников от переезда на новое место работы, что приводит к значительным затратам на поиск новых работников и угрозе потери талантливых результативных специалистов.

Методологическую основу настоящего исследования составляет общая теория адаптации, рассматривающая её как процесс, запускаемый новыми факторами внешней и внутренней среды, который обладает определёнными стадиями развития. Цель работы заключается в выявлении субъективной значимости релокационных программ для вторичной адаптации сотрудников ИТ-компаний.

В процессе исследования решались следующие операционные задачи:

- анализ особенностей процесса вторичной адаптации персонала;
- выделение факторов, влияющих на релокационную политику компаний, и соответствующих ей управленческих практик;

² Релокация (англ. — *relocation*; рус. — переселение; переезд,) — перемещение бизнеса в другое место, переезд внутри страны или за границу. Кроме того, термин «релокация» применяют к переезду сотрудников. В таком случае речь идет о перемещении персонала на новое место жительства — в другой город или страну — для выполнения рабочих обязанностей, оставаясь внутри структуры компании.

- определение метрик успешности адаптации персонала;
- выявление субъективной оценки методов управления вторичной адаптацией персонала в условиях релокации.

Для достижения поставленных целей был проведён опрос 100 сотрудников ИТ-компаний, имеющих опыт релокации. Анализ результатов исследования позволил выделить наиболее эффективные, с точки зрения сотрудников, практики управления и оценить их влияние на преодоление стадии тревоги процесса адаптации. Кроме того, были выявлены особенности управления процессом вторичной адаптации сотрудников в различных группах: международных, международных, работающих в России и российских ИТ-компаниях.

Особенности процесса адаптации персонала

Известно, что термин «адаптация» вошёл в лексику научного и практического менеджмента и других социально-гуманитарных наук из биологии. Изначально он определял процесс «уравновешивания» потребностей организма и требований внешней среды. С позиции современных знаний и междисциплинарного подхода адаптация рассматривается как «процесс целенаправленного приспособления живых систем ко всему разнообразию условий их функционирования, как внешних, так и внутренних, а также активное освоение природной и социальной среды» (Соколова, 2014, с. 93). Автор концепции общего адаптационного синдрома Г. Селье утверждал, что процесс адаптации живой системы универсален и обладает определённой динамикой (Селье, 1982). Начальным этапом является стадия тревоги, возникающая как стресс-реакция на незнакомые воздействия среды. Она сопровождается изменением биохимических процессов и физиологических параметров жизнедеятельности. На психологическом уровне эта стадия характеризуется повышением тревожности, беспокойства, а на организационном — снижением работоспособности, продуктивности и производительности. В случае успешного преодоления стадии тревоги показатели нормализуются, и процесс адаптации переходит в стадию сопротивления или стабилизации. Существуют различные способы воздействия на длительность и выраженность стадии тревоги в зависимости от специфики уровня существования живой системы и условий среды, к которым необходимо адаптироваться. Рассматривая проблему в ракурсе организационной психологии и менеджмента, можно предположить, что основными средствами воздействия являются управленческие практики, которые направлены на преодоление симптомов и последствий стадии тревоги, тем самым способствуя процессу адаптации человека в новых условиях существования.

В рамках управленческих наук существует значительное разнообразие в определении сути процесса адаптации персонала. Общим является понимание того, что адаптация персонала представляет собой процесс интеграции нового сотрудника в организацию, обладающий определёнными этапами и динамикой развития. Однако зачастую этот термин также используется для характеристики практик, направленных на управление этим процессом. К примеру, по мнению Талии Бауэр, адаптация персонала — это процесс помощи новым сотрудникам в приспособлении к социальным и производственным аспектам их новых рабочих мест (Baueer, 2010). Другие исследователи считают адаптацию составляющей понятия «обучение», которое представляет собой процесс запланированного развития новых сотрудников организации, которые добавляют ценность человеческому капиталу и приводят к достижению целей организации (McCourt и др., 2003).

При определении понятия «адаптация работника» ряд авторов классифицируют процесс, исходя из его функций в организации: ориентацию, введение, социализацию (Petrilli

и др., 2022). Р. Матис и Дж. Джексон обозначают ориентацию одним из элементов адаптации и выделяют её как самую важную и наиболее распространённую разновидность обучения персонала, которая представляет собой спланированное и детальное знакомство сотрудников с их работой, коллегами, компанией, которое необходимо для всех членов организации (Mathis, Jackson, 2010). По определению Дж. Ваносу, 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 (Wanous, 1992). Л. У. Стаут 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 (Стаут, 2006).

М. Армстронг представляет «введение» 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 (Armstrong, 2006). П. Джьоти считает, 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 (Jyothi, Venkatesh, 2006).

Следует отметить отсутствие единого мнения в определении адаптации и у отечественных авторов. К примеру, Н. Е. Куроленикина называет адаптацией процесс, в ходе которого новые члены организации приспосабливаются к её 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 (Куроленикина, 2007). Е. Е. Казанцева подчёркивает, что адаптация персонала является управляемым процессом активного приспособления нового сотрудника к нормам и ценностям компании, способам взаимодействия, формам и методам деятельности (Казанцева, 2012). Можно заметить, что эти авторы склоняются к пониманию адаптации как процесса, свойственного людям как субъектам организационной системы.

В то же время Н. В. Володина 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 (Володина, 2009). Н. В. Самоукина отмечает, что адаптация персонала представляет собой процесс информирования и помощи новому или перемещённому сотруднику в формировании навыков, необходимых для выполнения рабочих обязанностей и построения внутренних коммуникаций (Самоукина, 2020). Таким образом, эти авторы рассматривают адаптацию как систему управленческих практик.

Существуют точки зрения, пытающиеся объединить сущностное и менеджериальное понимание процесса адаптации. Так, адаптация персонала для С. С. Лазаревой — процесс превращения нового человека, пришедшего в компанию, в её сотрудника. С одной стороны, это вовлечение работника в коммуникацию внутри организации, сложившееся информационное пространство, осознание собственных целей и задач, миссии на новом месте работы.

С другой стороны, это перестройка привычного образа жизни, манеры поведения, стиля работы человека, оказавшегося в непривычной для него среде (Лазарева, 2007).

Особенности вторичной адаптации персонала в условиях релокации

В исследованиях, посвящённых процессам адаптации, принято выделять различные ее формы, в том числе первичную и вторичную адаптацию. Первичная относится к вновь принятым работникам. Вторичная адаптация затрагивает сотрудников, которые временно приостановили фактическую работу в организации или же релоцировались. Ярким примером временного прекращения фактической работы может быть декретный или больничный отпуск, после которого нужна адаптация. Вторичная адаптация персонала также требуется при организационных изменениях, которые затронули текущую систему функционирования компании. Например, топ-менеджмент организации принял решение поменять организационную структуру или систему оплаты труда. В этом случае изменения коснутся большого количества сотрудников, поэтому им всем необходима адаптация. Требуется адаптация и в ситуации ротации в рамках одной страны (Слободин и др., 2009).

Важной целью релокации является масштабирование бизнеса, в процессе которого компании открывают подразделения на новой территории и переводят туда часть сотрудников. Согласно результатам исследования консалтинговой группы KPMG, важным условием поддержания конкурентоспособности большинства опрошенных компаний является обеспечение глобальной мобильности персонала. Установлено, что 96% компаний-респондентов перемещали сотрудников на долгосрочный период; 81% предлагали краткосрочные программы релокации; 47% переводили специалистов в другие регионы для постоянного проживания (KPMG, 2015).

Не менее актуальной задачей можно считать вынужденное перемещение, связанное с изменением социально-экономических и геополитических условий. По данным «Деловой России», более 700 российских компаний перевели свой бизнес в ОАЭ с конца февраля по конец сентября 2022 г. («Релокация на Восток», 2023). По данным Йельского университета, 188 иностранных ИТ-компаний закрыли свой бизнес в России зимой 2022 года («*Yale CELI List of Companies Leaving and Staying in Russia*», 2023). Многие мировые ИТ-компании, такие как *Oracle*, *Dell*, *IBM* приняли решение приостановить продажи в России и перевести бизнес в другие страны.

Политика и практики управления вторичной адаптацией персонала

Под релокационной политикой подразумевается системный подход к формированию программ релокации, учитывающий ключевые факторы вторичной адаптации персонала в условиях изменения места работы и жительства (Ефимова, Вангонен, 2019). Существенными факторами, влияющим на релокационную политику компаний, являются особенности трудового законодательства и налогообложения, регламентирующие деятельность компании по организации трудовой мобильности. И. А. Филипова разделяет трудовое законодательство и правовое регулирование рабочих отношений в различных странах на две модели: европейскую (континентальную) и англосаксонскую (британско-американскую). Европейская модель правового регулирования трудовых отношений отличается социальной направленностью, значительными обременениями для работодателей. 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 (Филипова, 2017). Если первая модель предъявляет значительные законодательные требования к работодателю по обеспечению перемещаемого персонала, то

вторая модель допускает разнообразие в действиях корпораций. Российское трудовое законодательство в этом плане скорее можно отнести к первой модели.

Согласно статье 169 ТК РФ, при переезде работника по предварительной договоренности с работодателем на работу в другую местность работодатель обязан возместить: 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. Также необходимо минимум за два месяца до переезда сообщить сотруднику о переселении 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 так далее. После этого объявляется приказ о переводе на новое место работы, о чём делается пометка в трудовой книжке (Трудовой кодекс РФ, 2001). Существуют также правила налогообложения релокантов, сформулированные в п. 2 ст. 2207 НК РФ.

Следует отметить, что законом не предусмотрены разъяснения, что конкретно входит в каждую категорию расходов на релокацию. Таким образом, каждая компания обладает некоторой степенью самостоятельности при формировании и реализации «релокационного» пакета.

Релокационные пакеты, предлагаемые ИТ-компаниями, могут различаться в зависимости от политики компании, должности сотрудника и пункта назначения переезда. Однако наиболее распространены следующие мероприятия:

- компенсация расходов на переезд (билеты, перевозка личных вещей, транспортные расходы членов семьи);
- предложение временного жилья для сотрудника и его семьи (оплата отеля или аренда квартиры);
- компенсационные выплаты на переезд и изменение заработной платы;
- помощь в визовых и миграционных процессах;
- мероприятия по социально-культурной и бытовой адаптации;
- поддержка членов семьи сотрудника (помощь в оформлении видов на жительство, поиск детских учреждений или работы для супругов).

Несмотря на регламенты трудового законодательства, некоторые компании предпочитают не оказывать поддержку сотрудникам при перемещении на новое место жительства и работы. К примеру, исследование NEWHR показало, что треть опрошенных отметили отсутствие релокационных программ при перемещении, причем в их число вошли как российские, так и зарубежные ИТ-специалисты (NEWHR, 2022).

Международные компании обладают большим опытом в формировании и реализации программ релокации. Предусмотрены меры по удовлетворению большинства потребностей персонала, возникающих при переезде сотрудников и их семей на новое место жительства. Конкретные условия уточняются в индивидуальном порядке, что позволяет выявить приоритеты релокантов и оптимизировать затраты на перемещение в зависимости от этих приоритетов (HRHelpline, 2023). Переезд сотрудника в новый город или страну к проблемам первичной адаптации добавляет дополнительные факторы, такие как новая культурная, социальная и экономическая среда, новый язык, необходимость обеспечения быта. Комплекс внешних и внутренних факторов, влияющих на процесс вторичной адаптации, отличается от факторов первичной адаптации, что необходимо учитывать при выборе практик управления. С. Лоусон указывает, что сотрудникам, которые переезжали в другие страны для работы, необходима культурная адаптация (Lawson, Shepherd, 2019). Исследования также показали, что релоканты, не прошедшие межкультурные тренинги, испытывают культурный шок, что приводит к снижению удовлетворенности работой и производительности труда (Wheeler, 2007).

Компаниям необходимо поддерживать релокантов и облегчать подготовку к переезду, а повышение культурной осведомленности сотрудников должно проводиться до прибытия в принимающую страну. Мероприятия по культурной осведомленности могут включать личные встречи специалистов по работе с персоналом 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 новую страну и охватывать как релокантов, так и сотрудников принимающей стороны (Hadeed, 2021).

В настоящее время в компаниях используются три распространённых 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. Обучение культурным особенностям страны направлено на помощь сотруднику в освоении культуры принимающей страны, а также в выявлении разницы между страной релокации и их родной страной (Garrote, 2014).

В России опыт формирования программ мобильности начал накапливаться после кризиса 2015 г. и изменений государственной политики в отношении внутренней мобильности, подтолкнувших работников к принятию решения о перемещении. В значительной степени людей останавливали опасения перед бытовыми проблемами: сложностями с переездом (финансовые траты), с арендой жилья, процессом социализации (места в детских садах, работа супруга / супруги) (Тихонова, 2015). Эти проблемы должны были решаться внедрением программ релокации. Консультанты-практики, специализирующиеся в этой области, отмечали отсутствие единой методологии в формировании релокационной политики, что проявлялось в избыточных и неоправданных затратах, недостаточной прозрачности для сотрудников, неполном соответствии трудовому законодательству. В особенности эти недостатки свойственны менеджменту отечественных компаний, решающих проблемы внутренних перемещений. Аккумулированный практический опыт формирования релокационных программ позволил рекомендовать системный подход к решению проблемы: учёт условий конкретного бизнеса, особенностей законодательства, реальных потребностей перемещаемых сотрудников. В качестве ключевого условия успешной реализации релокации отмечены регулярные коммуникации специалиста отдела управления персоналом с сотрудниками и руководителями компании (Ефимова, Вангонен, 2019).

Методы оценки вторичной адаптации персонала

Методы оценки вторичной адаптации персонала должны соответствовать ее целям, в качестве которых выделяются уменьшение стартовых издержек, предупреждение увольнений и текучести, сокращение времени на выход на требуемый уровень производительности, нормализация состояния работников: снижение чувств неопределённости, напряжения, неудовлетворённости (Куренкова В., 2020). Наиболее распространёнными методами оценки адаптации персонала являются интервью специалиста по управлению персоналом или руководителя с новыми сотрудниками и анкетирование сотрудников после окончания периода адаптации. Более точно определить эффективность адаптации персонала позволяют специальные метрики. В статье (Дейнекина, 2020) эти метрики разделены на несколько категорий.

Метрики качества

Коэффициент текучести на испытательном сроке по инициативе сотрудника (указывает на ошибки в адаптации).

Коэффициент текучести в первые полгода (год) работы по инициативе сотрудника (указывает на ошибки в подборе и адаптации персонала).

Метрики стоимости

Стоимость адаптации одного сотрудника. В расчёты входят средние трудозатраты сотрудников, участвующих в адаптации по категориям сотрудников (руководитель, служба персонала, наставник) + стоимость приветственного пакета (кружки, футболки и прочее) + стоимость обучения (стоимость внешнего тренера или трудозатраты внутреннего тренера, стоимость раздаточных материалов и так далее).

Метрики обратной связи

Удовлетворённость сотрудника процессом адаптации, которая измеряется с помощью опроса.

Метрики времени

Время от начала подбора до выхода на точку безубыточности (срок достижения равенства доходов компании от сотрудника и расходов на него).

Следует отметить, что проблемы вторичной адаптации исследованы в незначительной степени и затрагивают в основном влияние внешних факторов среды и поведенческие характеристики. Субъективное состояние людей и их отношение к происходящим переменам практически не исследовались. При этом в ряде источников указывается на состояние тревоги, беспокойства и даже стресса, возникающие в первый период после переезда на новое место работы у релокантов (Stroh, 1999). Очевидно, что все меры компании по перемещению персонала направлены на освоение новых условий жизни и работы и призваны ускорить процесс вторичной адаптации и выход на «дорелокационные» показатели производительности труда, однако можно предположить, что некоторые из них более эффективны с точки зрения влияния на субъективное состояние сотрудников. Недостаток информации послужил основанием для проведения настоящего исследования.

Методология и дизайн исследования

В настоящей работе мы рассматриваем адаптацию персонала с позиции общей теории адаптации как процесс уравнивания потребностей работников с внутренними и внешними условиями социально-экономической и культурной среды, в которой функционирует организация. Практики управления человеческими ресурсами играют роль инструментария, с помощью которого менеджмент компании может повлиять на результаты процесса адаптации персонала, облегчая протекание стадии тревоги и ускоряя переход к стадии стабилизации. В целях оценки особенностей психологической адаптации релоцированного персонала и перехода к стадии стабилизации использована метрика обратной связи: оценивалось субъективное мнение работников относительно полезности влияния практик, применяемых компанией при релокации, на выход на «дорелокационный» уровень производительности труда. Под производительностью труда мы традиционно понимаем соотношение объема произведённой продукции ко времени, затраченному на её производство. Оценка обратной связи рассматривается экспертами в качестве информативной метрики, отражающей субъективные аспекты вторичной адаптации персонала. Она является инструментом, оценивающим степень достижения одной из целей вторичной адаптации: субъективную нормализацию уровня работоспособности, связанную со снижением неопределённости и тревоги при перемещении в новые условия жизни и работы.

Для достижения поставленных целей был проведён опрос сотрудников ИТ-компаний, имеющих опыт релокации. Отбор респондентов осуществлялся по следующим критериям: опрашиваемый должен быть сотрудником ИТ-компаний и иметь опыт релокации во время работы в ИТ-компаниях. Респонденты отбирались с помощью поисковых запросов «логических выражений» через международную профессиональную социальную сеть. В процессе поиска были отправлены письма 150 людям. Из 150 человек откликнулись и прошли опрос 111. Из 111 респондентов 11 человек не смогли завершить опрос, так как ответили, что в настоящее время не являются сотрудниками ИТ-компаний. В результате для анализа были использованы 100 релевантных анкет. Большинство (50%) опрошенных имели опыт релокации в международных организациях, которые ушли из России, 25% респондентов релоцировались внутри международной компании, которая продолжает работать в России, 25% опрошенных имели опыт релокации внутри российской компании. Выбор этих групп компаний в качестве объектов исследования был продиктован отмеченным различием в подходах к формированию релокационной политики.

В качестве метода исследования использован опросник, созданный на основе прототипа, разработанного компанией «HAYRO». Эта компания является международным ИТ-стартапом, предлагающим глобальные интеллектуальные решения для управления персоналом. Компания провела исследование релокационных пакетов компаний-лидеров ИТ-сферы, а также выявила изменения, которые произошли в релокационных пакетах с 2022 года.

Участникам исследования предлагалось, опираясь на собственный опыт, выбрать одно или несколько значимых, по их мнению, мероприятий в рамках рассматриваемых девяти групп практик адаптации по следующим направлениям: компенсация расходов на переезд и проживание; поддержка семьи; культурная адаптация; социальная адаптация; бытовая адаптация; медицинская поддержка; помощь в правовых, налоговых и миграционных вопросах; меры первичной адаптации. Кроме того, анкета содержала открытый вопрос относительно действий со стороны компании, которые необходимо, по мнению респондентов, добавить в релокационный пакет. Далее опрашиваемым предлагалось оценить по пятибалльной шкале насколько мероприятия по адаптации, предлагаемые компанией, помогли им выйти на дорелокационную производительность труда.

Гипотезы исследования

- 1. Релокационные программы воспринимаются персоналом ИТ-компаний как значимый метод управления вторичной адаптацией, способствующий выходу на «дорелокационный» уровень производительности труда.*
- 2. Удовлетворённость реализуемыми программами управления вторичной адаптацией связана с особенностями подходов к формированию релокационной политики компаний (международных и российских).*
- 3. Оценка полезности отдельных практик управления вторичной адаптацией связана с их направленностью на удовлетворение актуальных потребностей, возникающих у сотрудников в процессе релокации.*
- 4. В качестве математико-статистического аппарата исследования использовались дескриптивный и дисперсионный анализ (с использованием стандартных продуктов пакета MS Excel).*

Описание результатов

В таблице 1 представлены результаты опроса 100 сотрудников ИТ-компаний, имеющих опыт релокации, по четырём наиболее значимым, по мнению респондентов, мероприятиям

в девяти группах практик адаптации по следующим направлениям: компенсация расходов на переезд и проживание; поддержка семьи; культурная адаптация; социальная адаптация; локально-бытовая адаптация; медицинская поддержка; помощь в правовых, налоговых и миграционных вопросах; меры первичной адаптации. Респондентам было предложено выбрать одно или несколько ценных для них мероприятий в рамках рассматриваемых групп практик. В качестве мер по направлению медицинская помощь представлены два мероприятия.

Высокую степень значимости (свыше 90%) по результатам проведённого опроса имеют следующие мероприятия: денежная выплата (92%), аренда квартиры в первый месяц (90%), при необходимости помощь в оформлении визы (94%) и вида на жительство (90%), мероприятие первичной адаптации «Добро пожаловать» (Welcome Day) (93%).

Таблица 1. Рейтинг субъективных представлений респондентов о значимости мероприятий управления адаптацией в рассматриваемых группах практик

Группы практик	Рейтинг мероприятий			
	1	2	3	4
Компенсации расходов на переезд	Денежная выплата (подъёмные) 92%	Билет на самолёт 85%	Оплата дополнительных мест багажа 45%	Оплата трансфера в/из аэропорта 22%
Компенсации расходов на проживание	Аренда квартиры в первый месяц 90%	Предоставление служебной квартиры 87%	Оплата услуг агентств недвижимости 64%	Оплата проживания в гостинице до трёх недель 52%
Культурная адаптация	Информация о культурных особенностях страны 74%	Обучение английскому языку 67%	Языковые курсы (местный язык) 51%	Культурные мероприятия 51%
Социальная адаптация	Гайд сообществ по интересам 67%	Спортивные мероприятия 57%	Мероприятия для сплочения команды 53%	Организация клубов по интересам 41%
Правовая, налоговая и миграционная помощь	Помощь в оформлении визы 94%	Помощь в оформлении вида на жительство 90%	Помощь в открытии счёта в банке 82%	Поддержка по обязательствам в родной стране 56%
Мероприятия первичной адаптации	Приветственный день (Welcome Day) 93%	Корпоративный чат-бот 88%	Знакомство с новой командой 85%	Бадди 82%
Медицинская помощь	Полис медицинского страхования 87%	Информационный путеводитель по медицинским услугам 86%	-	-
Мероприятия по поддержке семьи релоканта	Организация курсов по изучению иностранных языков 86%	Помощь в поиске работы и адаптации партнёров (членов семьи) 84%	Карьерные интервью для партнёров (членов семьи) 82%	Вебинары с погружением в локальный рынок труда 82%
Информация о локально-бытовой адаптации	Нотариусы, услуги перевода, апостиль 78%	Интернет-провайдеры и мобильная связь 76%	Местные сервисы доставки еды и продуктов 66%	Фитнес и другие спортивные мероприятия 65%

Сравнение средних значений, полученных в результате опроса представлений респондентов о значимости той или иной из рассмотренных групп практик управления адаптацией в условиях релокации, представлено в Таблице 2. При проведении дисперсионного анализа данных достоверных различий в оценке полезности и важности групп практик вторичной адаптации выявлено не было на уровне значимости 0,05.

Таким образом, результаты дескриптивного и дисперсионного анализа демонстрируют, что в целом все адаптационные мероприятия рассматриваются респондентами как полезные, однако большую значимость имеют группы практик, направленных на удовлетворение потребностей сотрудников в безопасности и социальных контактах: наличием мероприятий первичной социализации; обеспеченностью информацией о локально-бытовых условиях; медицинской и правовой помощью. Для выявления наиболее ценных методов вторичной адаптации рассмотрим особенности релокационных практик в группах компаний и удовлетворённость сотрудников предлагаемыми мероприятиями.

Таблица 2. Оценка значимости групп практик управления адаптацией

Группы практик	Среднее (%)	Дисперсия	Достоверность различий
Компенсации расходов на переезд	61	1104.667	
Компенсации расходов на проживание	73.2	335.5833	
Культурная адаптация	60.75	134.9167	
Социальная адаптация	54.5	115.6667	$F = 2.21$ $p = .061$
Правовая помощь	80.5	291.6667	
Мероприятия первичной адаптации	87	22	
Медицинская помощь	83.5	3.666667	
Мероприятия по поддержке семьи релоканта	71.25	44.91667	
Информация о локально-бытовой адаптации	86.5	.5	

Примечание: Критическое значение F при уровне значимости $p < 0.05$ составляет 2,34.

Результаты исследования удовлетворённости практиками адаптации

При оценке степени полезности адаптационных мероприятий для восстановления уровня производительности труда в условиях релокации анализировались данные трёх групп компаний: международных компаний, которая ушли из России, международных компаний, работающих в России и отечественных компаний. Как мы упоминали выше, в этих группах компаний существуют различия в принципах и практике формирования и реализации релокационной политики. В целом, 80% респондентов отметили свою удовлетворённость адаптационными практиками. Результаты опроса представлены в таблице 3.

Таблица 3. Распределение респондентов в зависимости от уровня удовлетворённости адаптационными мероприятиями

Оценка респондентов	Совсем не помогли	Не помогли	Нейтрально	Помогли	Очень помогли
Международная компания, которая ушла из России ($n = 50$)	4 (8%)	2 (4%)	—	22 (44%)	22 (44%)
Международная компания, которая осталась в России ($n = 25$)	2 (8%)	1 (4%)	2 (8%)	5 (20%)	15 (60%)
Российская компания ($n = 25$)	5 (20%)	4 (16%)	—	11 (44%)	5 (20%)
Итого число респондентов ($N = 100$)	11 (11%)	7 (7%)	2 (2%)	38 (38%)	42 (42%)

Дополнительно был проведён дисперсионный анализ значимости оценки адаптационных мероприятий по мнению сотрудников трех групп компаний (Таблица 4). Для определения статистически значимых различий между средними значениями рассматриваемых групп компаний по вопросу о влиянии адаптационных мероприятий со стороны компании на производительность труда сотрудников использована шкала с пятью значениями, где «-2» означает, что мероприятия со стороны компании совсем не помогли выйти на дорелокационную производительность труда, а «2» — очень помогли выйти на дорелокационную производительность труда. В качестве критерия для анализа выбран тип компаний, в

которых работают релоцировавшиеся сотрудники. При анализе эффективности адаптационных мероприятий ИТ-компаний в среднем самую высокую степень удовлетворённости имели сотрудники международных компаний, оставшихся в России, с наибольшим средним значением равным 1,2 («помогли» или «очень помогли»), а также международных компаний, ушедших из России, со средним значением 1,14 («помогли» или «очень помогли»).

Таблица 4. Результаты однофакторного дисперсионного анализа удовлетворённости адаптационными мероприятиями

Группы компаний	Среднее значение	Дисперсия	Достоверность различий
Международная компания, ушла из России	1.14	1.3473469	$F = 4.50; p = .013$
Международная компания, работает в России	1.20	1.5833333	
Российская компания	.28	2.21	

Примечание: Критическое значение F при уровне значимости $p < 0.05$ составляет 3,09

Однофакторный дисперсионный анализ позволил выявить статистически значимые различия между средними значениями. Это означает, что адаптационные мероприятия в рассматриваемых группах компаний воспринимаются сотрудниками по-разному. Результаты анализа свидетельствуют о том, что существуют отличия в удовлетворённости релокационными программами в рассматриваемых группах ИТ-компаний: в целом мероприятия международных компаний оцениваются как более способствующие адаптации к новым условиям существования. Полученные данные корреспондируют с результатами исследования особенностей ИТ-программ релокации, проведённом компанией NEWHR (2022).

Для ответа на вопрос о ценности практик релокации, используемых международными и российскими компаниями, были проанализированы результаты опроса сотрудников трёх групп компаний по четырём группам практик: компенсация расходов на переезд и проживание; культурная адаптация; меры первичной адаптации (таблица 5). Респондентам было предложено выбрать одно или несколько ценных для них из предложенных мероприятий в рамках рассматриваемых групп.

При релокации сотрудники всех компаний сталкиваются с необходимостью организации переезда и размещения, однако правовая поддержка и мероприятия культурной адаптации особенно актуальны для релокантов в другие страны. Проблемы культурной адаптации работников российских компаний практически не затрагивают. По мнению респондентов, несмотря на высокую общую ценность компенсаций расходов на переезд и проживание, значимость отдельных мероприятий в рамках указанных групп несколько отличается. Например, сотрудники компаний, работающих в России, выше оценивают полезность размещения в гостиницах и взаимодействие с агентствами недвижимости.

Следует отметить, что мнения представителей всех трёх групп компаний совпадают в признании важности практик первичной адаптации на новом месте, хотя в оценках этой категории мероприятий тоже есть небольшое расхождение. Оно касается средств адаптации: работники российских компаний в большей степени ориентированы на непосредственное общение со специалистами по управлению персоналом, формальными и неформальными наставниками.

Кроме ответов на закрытые вопросы анкеты, респонденты имели возможность предложить практики релокации, по их мнению, полезные для быстрой адаптации. В частности, респондентами были отмечены:

- гибридный или удалённый режим на старте;
- релокационный пакет (респондент отметил, что компания не помогала при релокации или предлагала минимальный пакет релокации (только помощь с легализацией));

- увеличение релокационного бонуса;
- дополнительные оплачиваемые дни отпуска;
- комфортный офис.

Таблица 5. Результаты оценки применения релокационных мероприятий в трёх группах ИТ-компаний

Релокационные мероприятия	Международные компании, покинувшие Россию (n = 50)	Международные компании, работающие в России (n = 25)	Российские компании (n = 25)
Компенсация расходов на переезд			
Оплата поездок домой	7 (14%)	3 (12%)	5 (20%)
Оплата трансфера в (из) аэропорт(а)	21 (42%)	0 (0%)	1 (4%)
Оплата дополнительных мест багажа	42 (84%)	2 (8%)	1 (4%)
Билет на самолёт	46 (92%)	23 (92%)	16 (64%)
Денежная выплата («подъёмные»)	49 (98%)	25 (100%)	18 (72%)
Компенсация расходов на проживание			
Оплата проживания в гостинице до трёх недель	20 (40%)	25 (100%)	7 (28%)
Оплата услуг агентств недвижимости	18 (36%)	21 (84%)	25 (100%)
Предоставление корпоративной квартиры	50 (100%)	18 (72%)	21 (84%)
Аренда квартиры в первый месяц	50 (100%)	20 (80%)	20 (80%)
Мероприятия культурной адаптации			
Экскурсии по новому городу	17 (34%)	6 (24%)	0 (0%)
Всё перечисленное для меня не ценно	0 (0%)	1 (4%)	100%
Культурные мероприятия	41 (82%)	10 (40%)	0 (0%)
Языковые курсы (местный язык)	29 (58%)	22 (88%)	0 (0%)
Обучение английскому языку	50 (100%)	17 (68%)	0 (0%)
Информация о культурных особенностях страны	50 (100%)	24 (96%)	0 (0%)
Мероприятия первичной адаптации			
Ничего из перечисленного	5 (10%)	1 (4%)	1 (4%)
Регулярное общение со менеджером по персоналу	29 (58%)	21 (84%)	22 (88%)
Корпоративная онлайн-платформа для адаптации	42 (84%)	17 (68%)	16 (64%)
Формальное наставничество (<i>mentoring</i>)	37 (74%)	19 (76%)	21 (84%)
Неформальное наставничество (<i>budding</i>)	39 (78%)	23 (92%)	20 (80%)
Знакомство с новой командой	45 (90%)	18 (72%)	22 (88%)
Корпоративный чат-бот	41 (82%)	23 (92%)	24 (96%)
«Добро пожаловать» (<i>Welcom Day</i>)	45 (90%)	24 (96%)	24 (96%)

Таким образом, следует констатировать, что мы не обнаружили универсальных правил формирования релокационных программ. Практики субъективно оцениваются как эффективные в том случае, если максимально учитывают внешние и внутренние факторы новой организационной среды, формирующей адаптационные потребности персонала. Можно предположить, что российские компании, работающие на внутреннем рынке, в меньшей степени учитывают эти факторы, чем международные компании. В ситуации благоприятных регламентов трудового законодательства применяемые практики воспринимаются персоналом как менее полезные, поскольку не ориентированы на актуальные потребности персонала. Это приводит к сохранению у сотрудников ряда нерешённых проблем и препятствует выходу на дорелокационный уровень производительности труда.

Выводы

Результаты дескриптивного и дисперсионного анализа позволили подтвердить основные гипотезы исследования. Релокационные программы воспринимаются персо-

налом ИТ-компаний как значимый метод управления вторичной адаптацией, способствующий выходу на «дорелокационный» уровень производительности труда (гипотеза 1). Удовлетворённость реализуемыми программами управления вторичной адаптацией связана с особенностями подходов к формированию релокационной политики компаний (международных и российских) (гипотеза 2). Оценка полезности отдельных практик управления вторичной адаптацией связана с их направленностью на удовлетворение актуальных потребностей, возникающих у сотрудников в процессе релокации (гипотеза 3). Большинство (80%) опрошенных сотрудников ИТ-компаний признали, что релокационные мероприятия помогли им выйти на дорелокационный уровень производительности труда.

В процессе оценки полезности практик, которые применяются современными ИТ-компаниями при релокации, проведена группировка адаптационных мероприятий по следующим категориям: компенсация расходов на переезд и проживание; поддержка семьи; культурная адаптация; социальная адаптация; бытовая адаптация; медицинская поддержка; помощь в правовых, налоговых и миграционных вопросах; меры первичной адаптации. Исследование показало, что, по мнению респондентов, все перечисленные меры полезны для адаптации в условиях релокации, однако степень полезности связана с тем, насколько они способствуют удовлетворению базовых потребностей в безопасности и социальных контактах, порождённых новыми условиями жизни и работы.

В ходе работы были выявлены различия в оценках удовлетворённостью релокационными программами международных и российских компаний. Международные компании, в том числе работающие в России, предоставляют своим сотрудникам поддержку, которая оценивается как более эффективная в целях восстановления производительности труда. Анализ данных позволил предположить, что это связано с большей ориентацией предлагаемой поддержки на реальные индивидуальные потребности сотрудников и в большей степени учитывают особенности среды, к которой приходится адаптироваться.

Заключение

В целом полученные результаты позволяют заключить, что компании могут применять управленческие мероприятия, которые способствуют адаптации работников в новых условиях существования, предположительно сокращают стадию тревоги и обеспечивают переход на стадию стабилизации. Основным условием эффективности таких программ является сочетание возможностей, предоставляемых трудовым и налоговым законодательством, учёта реальных потребностей перемещаемых сотрудников и факторов среды, к которым приходится адаптироваться. Одним из возможных вариантов решения такой проблемы является индивидуализация релокационных мероприятий, осуществляемая в рамках законных нормативов и направленная на удовлетворение конкретных потребностей работников, возникающих в ходе перемещения. Полученные результаты могут быть использованы для формирования методологии разработки релокационной политики компаний, необходимость которой отмечали специалисты-практики (Ефимова, Вангонен, 2019). Наличие такой методологии позволит менеджерам, занимающимся разработкой релокационной политики, не копировать опыт других компаний, а разрабатывать собственный подход к управлению вторичной адаптацией, основывающийся на учете всех перечисленных факторов среды и субъективных оценок перемещаемых сотрудников.

В заключение следует отметить, что настоящая работа основывается на субъективных оценках эффективности релокационных мероприятий. Такой подход обусловлен тем, что субъективное состояние человека играет значительную роль в процессе адаптации в новых

условиях существования, особенно в стадии тревоги общего адаптационного синдрома. Тем не менее, это может оцениваться в качестве некоторого ограничения проведённого исследования. В перспективе предполагается дополнить полученные данные результатами объективных исследований влияния релокационных мероприятий на работоспособность персонала ИТ-компаний.

Литература

- Абрамова, В. (2014). Релокация — высокорискованный и дорогостоящий инвестиционный проект. *Официальный сайт газеты «Ведомости»*. URL: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2014/07/08/izmerit-relokaciyu> (дата обращения: 11.02.2024).
- Володина, Н. В. (2009). *Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы*. М.: Эксмо.
- Дейнекина, Г. (2020). *HR-метрики в адаптации*. URL: <https://deynekina.ru/adaptation-metrics> (дата обращения: 11.02.2024).
- Донец, Н., Медведев, М., Миронова, Н., Падерина, С., Прокопчук, М. (2023). Релокация: путь на Восток. *PROfashion*. URL: <https://profashion.ru/production/industry/relokatsiya-put-na-vostok/> (дата обращения: 11.02.2024).
- Ефимова, М., Вангонен, А. (2019). Практика разработки политик релокации для крупных российских компаний. *HR-time*. URL: <https://hrtime.ru/material/praktika-razrabotki-politik-relokatsii-sotrudnikov-dlia-krupnykh-rossiysk-38519/> (дата обращения: 11.02.2024).
- Казанцева, Е. Е. (2012). Адаптация персонала: современный взгляд. *Управление развитием персонала*, (2), 90–98.
- КПМГ (2015). Международная практика направления сотрудников за рубеж. *КПМГ*. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/07/S_PEO_2r.pdf (дата обращения: 11.02.2024).
- Куроленкина, Н. Е. (2007). Адаптация персонала: ее роль в компании. *Управление человеческим потенциалом*, (3), 204–210.
- Лазарева, С. С. (2007). Эффективная система адаптации персонала: компоненты и этапы построения. *Управление человеческим потенциалом*, (3), 212–220.
- Панова, Е. А., Счисляева, Е. Р. (2016). Основные элементы реализации программ релокации в международных компаниях. *Россия в глобальном мире*, 9(32), 370–379.
- Самоукина, Н. В. (2020). Адаптация персонала: проблемы и возможности. *Управление развитием персонала*, (1), 22–30.
- Селье, Г. (1982). *Стресс без дистресса*. М.: Прогресс.
- Слободин, А. О., Соколов, К. О., Сергеичева, И. А. (2009). Внутрифирменная управленческая релокация. *Вестник Челябинского государственного университета*, (19), 132–134.
- Соколова, Ю. А. (2014). Генезис понятия «адаптация». *Интеллект. Инновации. Инвестиции*, (3), 93–99.
- Стаут, Л. У. (2006). *Управление персоналом. Настольная книга менеджера*. М.: Добрая книга.
- Тихонова, А. (2015). Почему россияне отказываются менять место жительства ради работы. *Деловой Петербург*. URL: https://www.dp.ru/a/2015/07/26/Vsem_ostavatsja_na_mestah (дата обращения: 11.02.2024).
- ТК РФ (2001). Статья 169 ТК РФ. *Трудовой кодекс Российской Федерации*. URL: <https://www.consultant.ru/>
- Филипова, И. А. (2017). Сравнительный анализ правового регулирования трудовых отношений в России, Франции, США и Великобритании. *Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения*, 1(62), 137–142.

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: maximizing success: SHRM foundation's effective practice guidelines series*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Garrote, P. R. (2014). Second language learning in a multilingual classroom: Didactic interaction development. *Journal of Educational and Social Research*, 4(3), 429.
- Hadeed, S. A., Henry-Campbell, S. (2021). Expatriate experiences and the role HRD plays in cultural awareness in international companies. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 33(1), 69–73.
- HRHelpline (2023). Программы содействия переездам. Помощь новым сотрудникам и сотрудникам, получившим новые назначения, при переезде и обустройстве на новом месте в рамках. *HRHelpline*. URL: <https://hrhelpline.ru/программа-sodeistviya-pereezdam-i-relokatsii-sotrudni-kov/?ysclid=lsc955noz512194941> (дата обращения: 11.02.2024).
- Jyothi, P., Venkatesh, D. N. (2006). *Human Resource Management*. Oxford University Press, UK.
- Lawson, S., Shepherd, J. (2019). 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*, 19(1).
- Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2010). *Human resource management*. Cengage Learning.
- McCourt, W., Eldridge, D. (2003). *Global human resource management: managing people in developing and transitional countries*. Edward Elgar Publishing.
- NEWHR (2022). Оформление и поддержка сотрудников при релокации. *Исследование NEWHR*. URL: <http://newhr.medium.com/> (дата обращения: 11.02.2024).
- Petrilli, S., Galuppo, L., Ripamonti, S. C. (2022). Digital onboarding: facilitators and barriers to improve worker experience. *Sustainability*, 14(9), 56–84.
- Stroh, L. K. (1999). Does relocation still benefit corporations and employees? An overview of the literature. *Human resource management review*, 9(3), 279–308.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*.
- Wheeler, A. R., Coleman Gallagher, V., Brouer, R. L., Sablynski, C. J. (2007). When person-organization (mis) fit and (dis) satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *Journal of managerial psychology*, 22(2), 203–219.
- Yale School of Management. (2023). *Yale CELI list of companies leaving and staying in Russia*. URL: <https://www.yalerussianbusinessretreat.com/> (дата обращения: 11.02.2024).

Поступила 30.08.2023



Management of the process of IT companies' personnel onboarding in the conditions of relocation

Hanna YAROTSKAYA

Elena ZAVYALOVA

ORCID: 0000-0002-6098-8335

GSOM SPbU, St. Petersburg, Russian Federation

Abstract. *Purpose.* The purpose of this article is to identify the most valuable methods of secondary adaptation management in the conditions of relocation for employees of IT companies. The study includes assessments and analysis of adaptation measures of three groups of companies: international companies that left Russia, international companies operating in Russia and Russian companies. *Methodology.* The methodological basis of the study is the general theory of adaptation, which considers it as a process triggered by new factors of external and internal environment, which has certain stages of development. As a mathematical and statistical apparatus used descriptive and variance analysis. To achieve the purpose of the study, a survey of 100 employees of IT companies with relocation experience was conducted. The usefulness of nine groups of practices was assessed: compensation for moving and living expenses; family support; cultural adaptation; social adaptation; domestic adaptation; medical support; assistance in legal, tax and migration issues; and "primary" adaptation measures. *Findings.* The analysis of the research results made it possible to identify the most effective, from the employees' point of view, management practices and to assess their impact on the subjective perception of overcoming the anxiety stage of the adaptation process. *Conclusions.* The results made it possible to confirm the main hypotheses of the study. Firstly, employees of IT companies perceive relocation programs as meaningful tools for managing secondary adaptation, which positively influence the restoration of "pre-relocation" level of performance. Secondly, the assessment of the usefulness of certain practices of relocation programs is related to their focus on meeting the actual needs that arise when moving to a new environment. *Value of results.* The results of the study can be used by HR-managers and managers of IT-companies to develop a methodology of relocation policy and organize measures to adapt employees during relocation.

Keywords: adaptation, onboarding, IT companies, relocation, personnel management, human resources management.

References

- Abramova, V. (2014). Relokaciya — vysokoriskovannyj i dorogostoyashchij investicionnyj proekt. *Oficial'nyj sayt gazety «Vedomosti»*. URL: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2014/07/08/izmerit-relokaciyu> (reference date: 11.02.2024). (in Russian)
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New employees: maximizing success: SHRM foundation's effective practice guidelines series*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.

- Dejnekina, G. (2020). *HR-metriki v adaptacii*. URL: <https://deynekina.ru/adoptation-metrics> (reference date: 11.02.2024). (in Russian)
- Donec, N., Medvedev, M., Mironova, N., Paderina, S., Prokopchuk, M. (2023) Relokaciya: put' na Vostok. *PROfashion*. URL: <https://profashion.ru/production/industry/relokatsiya-put-na-vostok/> (reference date: 11.02.2024). (in Russian)
- Efimova, M., Vangonen, A. (2019). Praktika razrabotki politik relokacii dlya krupnyh rossijskih kompanij. *HR-time*. URL: <https://hrtime.ru/material/praktika-razrabotki-politik-relokatsii-sotrudnikov-dlia-krupnykh-rossiysk-38519/> (reference date: 11.02.2024). (in Russian)
- Filipova, I. A. (2017). Sravnitel'nyj analiz pravovogo regulirovaniya trudovyh otnoshenij v Rossii, Francii, SSHA i Velikobritanii. *Zhurnal zarubezhnogo zakonodatel'stva i sravnitel'nogo pravovedeniya*, 1(62), 137–142. (in Russian)
- Garrote, P. R. (2014). Second language learning in a multilingual classroom: Didactic interaction development. *Journal of Educational and Social Research*, 4(3), 429.
- Jyothi, P., Venkatesh, D. N. (2006). *Human Resource Management*. Oxford University Press, UK.
- Hadeed, S. A., Henry–Campbell, S. (2021). expatriate experiences and the role HRD plays in cultural awareness in international companies. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 33(1), 69–73.
- Kazanceva, E. E. (2012). Adaptaciya personala: sovremennyj vzglyad. *Upravlenie razvitiem personala*, (2), 90–98. (in Russian)
- Kurolenkina, N. E. (2007). Adaptaciya personala: ee rol' v kompanii. *Upravlenie chelovecheskim potencialom*, (3), 204–210. (in Russian)
- Lawson, S., Shepherd, J. (2019). 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*, 19(1).
- Lazareva, S. S. (2007). Effektivnaya sistema adaptacii personala: komponenty i etapy postroeniya. *Upravlenie chelovecheskim potencialom*, (3), 212–220.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2010). *Human resource management*. Cengage Learning.
- McCourt, W., Eldridge, D. (2003). *Global human resource management: managing people in developing and transitional countries*. Edward Elgar Publishing.
- KPMG (2015). Mezhdunarodnaya praktika napravleniya sotrudnikov za rubezh. *KPMG*. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/07/S_PEO_2r.pdf (reference date: 11.02.2024). (in Russian)
- NEWHR (2022). Ofornlenie i podderzhka sotrudnikov pri relokacii. *Issledovanie NEWHR*. URL: <http://newhr.medium.com/> (reference date: 11.02.2024). (in Russian)
- Panova, E. A., Schislyaeva, E. R. (2016). Osnovnye elementy realizacii programm relokacii v mezhdunarodnyh kompaniyah. *Rossiya v global'nom mire*, 9(32), 370–379. (in Russian)
- Petrilli, S., Galuppo, L., Ripamonti, S. C. (2022). Digital onboarding: facilitators and barriers to improve worker experience. *Sustainability*, 14(9), 56–84.
- HRHelpline (2023). *Programmy sodejstviya perezdam. Pomoshch' novym sotrudnikom i sotrudnikom, poluchivshim novye naznacheniya, pri perezde i obustrojstve na novom mestevramkah*. URL: https://hrhelpline.ru/programma-sodeistviya-perezdam-i-relokatsii-sotrudnikov/?ysclid=lsc955_nozx_512194941 (reference date: 11.02.2024). (in Russian)
- Samoukina, N. V. (2020). Adaptaciya personala: problemy i vozmozhnosti. *Upravlenie razvitiem personala*, (1), 22–30.
- Selye, H. (1982). *Stress bez distressa*. M.: Progress. (in Russian)
- Slobodin, A. O., Sokolov, K. O., Sergeicheva, I. A. (2009). Vnutrifirmennaya upravlencheskaya relokaciya. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta*, (19), 132–134. (in Russian)

- Sokolova, Yu. A. (2014). Genezis ponyatiya "adaptaciya". *Intellekt. Innovacii. Investicii*, (3), 93--99. (in Russian)
- TK RF (2001). Stat'ya 169 TK RF. *Trudovoj kodeks Rossijskoj Federacii*. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/0624c62ab0f6ee0bb3f03f93276a2ec318765cf3/ (reference date: 11.02.2024). (in Russian)
- Staut, L. U. (2006). *Upravlenie personalom. Nastol'naya kniga menedzhera*. M.: Dobraya kniga. (in Russian)
- Stroh, L. K. (1999). Does relocation still benefit corporations and employees? An overview of the literature. *Human resource management review*, 9(3), 279–308.
- Tikhonova, A. (2015). Pochemu rossiyanе otkazyvayutsya menyat mesto zhitelstva radi raboty. *Delovoj Peterburg*. URL: https://www.dp.ru/a/2015/07/26/Vsem_ostavatsja_na_mestah (reference date: 11.02.2024). (in Russian)
- Volodina, N. V. (2009). *Adaptaciya personala: rossijskij opyt postroeniya kompleksnoj sistemy*. Moscow: Eksmo.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*.
- Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R. L., Sablynski, C. J. (2007). When person-organization (mis) fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *Journal of managerial psychology*, 22(2), 203–219.
- Yale School of Management. (2023). *Yale CELI List of companies leaving and staying in Russia*. URL: <https://www.yalerussianbusinessretreat.com/> (reference date: 11.02.2024).

Received 30.08.2023