# Имамутдинова Азалия, Соломатина Ксения[[1]](#footnote-0)

# **Onboarding without board: адаптация сотрудников в онлайне**

В рамках доклада будут представлены результаты исследования, направленного на рассмотрение того, как работники, столкнувшиеся с онбордингом[[2]](#footnote-1) в онлайне, оценивают эффективность его прохождения с точки зрения адаптации к новой организации.

В настоящее время компании приобретают свойство безграничных (Mellner, et al., 2016, pp. 29–47). Удаленная работа стала не только выбором и преимуществом, но и необходимостью в последние несколько лет из-за пандемии. Перенос работы в организациях в дистанционный формат ограничивает возможность полноценной адаптации сотрудника, особенно это ощущают на себе новоприбывшие сотрудники, проходящие онбординг (Hafermalz, 2021, pp. 697–705). Используемые технологии дистанционного контроля приводят к тому, что работник чаще оказывается незамеченным своими коллегами или руководством (Leclercq-Vandelannoitte, et al., 2014, pp. 543–551). Затрудняется возможность презентации своих навыков, получения обратной связи, поскольку возможность невербального взаимодействия в онлайн среде ограничивается (Ferguson, et al., 2011). Возникает проблема: онбординг, решающий проблему адаптации нового сотрудника в коллективе, несмотря на созданные онлайн средой дополнительные условия прозрачности и контроля деятельности работника, приводит к обратному результату: работник становится невидимым и ощущает себя исключенным из коллектива.

В данном исследовании мы решили использовать следующую теоретическую рамку: в условиях онлайн коммуникации работодателя и работника в силу вступает метафора - изгнания (“*exile*”) (Harrington, et al., 1999, pp. 233–239). Она предполагает, что работник перестает ощущать себя частью слаженного механизма, ощущает себя непризнанным - выстраивание корпоративной идентичности нарушается (De Vaujany, et al., 2021, pp. 675–695).

Следует также отметить, что в условиях онлайн-формата у работников затрудняется использование практик самопрезентации, которые применяются для создания у внешней аудитории (Goffman, 1956, pp. 10-47) позитивного образа себя, что стимулирует процесс корпоративной адаптации к новой рабочей среде (Watkins, 2016; Huselid, et al., 2009, pp. 196-199) и ведет к самоидентификации сотрудников с организацией (Alberti, et al., 2018, pp. 447–457).

Было принято решение применить качественные методы сбора и анализа данных - полуструктурированные интервью. Особенностью исследования является сформированная выборка. В нее вошли работники, находящиеся на разных должностных позициях (от рядовых работников до менеджеров). Более того, работники представляют различные отрасли рынка: от пищевой промышленности до аналитических центров.

Выяснилось, что фактором, определяющим восприятие механизмов контроля работником оказалось размытие менеджерского контроля (Harrington, et al., 1999, pp. 233–239), которое является важной переходной точкой в возникновении ощущения “изгнания” у работника.

Изгнание имеет два наиболее ярких проявления: отдаленность от центра (работодателя в лице прямых руководителей) и несформированность корпоративной культуры. В период адаптации в онлайне проблемы, связанные с проявлениями феномена изгнания, воспринимаются работниками болезненно, поскольку препятствуют выполнению главной функции онбординга - адаптации работника и формированию у него ощущения причастности к коллективу (O’Reilly., Chatman, 1986, pp. 492–499).

Существует внешний фактор, определяющий организационные рамки формата и особенностей онбординга - организационная структура компании работодателя. Мы разделили их по критерию адаптивности к внешним и внутренним изменениям среды: жесткая организационная структура (Weber, 1978, pp. 217-226) и гибкая (Scott, 2003, pp. 56-82). Однако, каждый из типов организационных структур в ходе онлайн онбординга сталкивается с изгнанием. Оценка эффективности онлайн онбординга связана с проявлением различных признаков феномена изгнания.

Важно отметить, что такие техники самопрезентации как интонация, мимика и опрятный внешний вид (Ильин, 2009, с.140-172) работают эффективно - ими активно пользуются как на этапе первого знакомства с работодателем, так и при дальнейшей коммуникации с коллегами. Адонизация (Leary, Kovalsky, 1990) и жестикуляция теряют свою эффективность при компьютерно-опосредованном взаимодействии с коллегами и работодателем после вступления в должность.

##### **Литература**

Alberti G., Bessa I., Hardy K., Trappmann V., Umney, C. In, against and beyond precarity: Work in insecure times // Work, Employment and Society. 2018. Vol. 32(3). P. 447–457.

Bauer, T. Onboarding new employees: maximizing success. Alexandria: The SHRM Foundation’s Effective Practice Guideline Series, 2010.

De Vaujany, F-X., Leclercq-Vandelannoitte, A., Munro, I., Nama, Y., Holt, R. Control and Surveillance in Work Practice: Cultivating Paradox in ‘New’ Modes of Organizing // Organization Studies. 2021. Vol. 42(5). P. 676-678.

Ferguson, D. S., Horan, H., Ferguson, M. A. Indicators of permanence in workspace features: Perceived importance and relationship to workspace satisfaction // Canadian Journal of Communication. 1997. Vol. 22 (1). P. 61–80.

Fleming, P. The human capital hoax: Work, debt and insecurity in the era of Uberization // Organization Studies. 2017. Vol. 38(5). P. 703.

Goffman. E. The presentation of Self in everyday life. Edinburgh: University of Edinburgh, 1956.

Hafermalz. E. Out of the Panopticon and into Exile: Visibility and control in distributed new culture organizations // Organization Studies. 2021. Vol. 42(5). P.697-717.

Harrington, S. J., Ruppel, C. P. Telecommuting: A test of trust, competing values, and relative advantage // IEEE Transactions on Professional Communication. 1999. Vol. 42 (4). P. 223–239.

Leary M. R., Kowalski R. M. Impression management: a literature review and two component model // Psychological bulletin. 1990. Vol. 107 (1). P. 34-47.

Leclercq-Vandelannoitte, A., Isaac, H., Kalika, M. Mobile information systems and organisational control: Beyond the panopticon metaphor // European Journal of Information Systems. 2014. Vol. 23(5). P. 543–557.

Mellner, C., Kecklund, G., Kompier, M., Sariaslan, A., Aronsson, G. Boundaryless work, psychological detachment and sleep: Does working ‘anytime–anywhere’ equal employees are ‘always on’? // New ways of working practices. 2016. Advanced Series in Management, Vol. 16. Emerald Group Publishing Limited, Bingley. P. 29-47.

Scott R.W. Organizations: Rational, Natural and Open Systems. New Jersey: Pearson Education Inc., 2003.

Vischer J. C. The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress // Stress and Health. 2007. Vol. 23(3). P. 175-184.

Watkins, M. Summary of the First 90 Days. Sarnia: Instaread, 2016.

Weber M. Legal Authority with a Bureaucratic Staff / Weber M. Economy and Society. Berkeley: University of California Press, 1978.

Ильин. В. И. Рабочее место как сцена театра в повседневной жизни // Мир России. 2009. № 4. С. 140-172.

1. Студентки 4 курса ОП «Социологии» НИУ ВШЭ. [↑](#footnote-ref-0)
2. *Онбординг - процесс, входящий в корпоративную адаптацию и составляющий первые шаги знакомства с организацией. Он позволяет новым работникам адаптироваться к социальному и перформативному аспекту их новой работы как можно безболезненнее и эффективнее.* (Bauer, 2010). [↑](#footnote-ref-1)