

# ПСИХОЛОГИЯ

## ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НКО: ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ И НОВЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Департамент психологии: кафедра психоанализа  
и бизнес-консультирования,  
Международная лаборатория социальной нейробиологии  
Евдокименко А.С., Стрижова Е.А.,  
Терехова Е.С., Караськова А.В.

## Дистанционная лояльность: новая реальность

Эпидемиологическая обстановка, связанная с распространением коронавируса Covid-19, стала причиной значительного увеличения количества сотрудников, переведенных в условия дистанционной работы по всему миру.

Опыт повсеместного и резкого перехода в формат удаленной работы стал уникальным как для многих сотрудников, так и для их работодателей. Они столкнулись с множеством трудностей, сопряженных с изменением условий работы, и были вынуждены находить новые способы выстраивать привычные рабочие процессы<sup>1</sup>.

Особенности осуществления удаленной работы и способов дистанционного управления сотрудниками стали актуальными темами, интересующими работодателей и специалистов по персоналу. Многие тематические платформы выпустили пособия с рекомендациями по ведению работы из дома и провели исследования удовлетворенности таким форматом работы<sup>1</sup>.

Несмотря на то, что только 22% россиян устраивают условия удаленной работы, многие компании, оценив опыт организации дистанционной работы, рассматривают возможность перевода части сотрудников в данный формат на постоянных условиях<sup>1</sup>.

Согласно данным портала Deloitte, основными трудностями, с которыми сталкиваются сотрудники, работая из дома, могут являться:

- отсутствие обустроенного рабочего места,
- отвлекающие факторы (другие члены семьи, дети, домашние животные),
- недостаток личного общения с коллегами,

- технические трудности,
- усталость от постоянной работы за экраном компьютера,
- отсутствие возможности прямого общения между членами команды,
- смешение границ личной жизни и работы<sup>2</sup>.

Тем не менее, несмотря на возможное наличие факторов, влияющих на эффективность работы из дома, сами сотрудники оценивают свою продуктивность в условиях удаленной работы как «значительно более продуктивную» (22%), «более продуктивную» (19%) и «такую же продуктивную» (31%), как и при условиях работы в офисе<sup>3</sup>. Эти данные поддерживают исследования Harvard Business School, согласно которым сотрудники дистанционного формата на 4,4% продуктивнее своих коллег<sup>6</sup>.

Другие данные, основанные на опросе работодателей, сообщают, что 72% опрошенных удовлетворены качеством работы сотрудников, перешедших на удаленный формат работы в связи с эпидемиологической обстановкой в России<sup>4</sup>, при этом 43% привлекает возможность найма сотрудников вне зависимости от места его проживания, а 35% - оптимизация фонда оплаты труда и организации рабочих помещений.

Основными опасениями российских работодателей являются возможные снижение мотивации и вовлеченности (опасаются 22% опрошенных) и лояльности к компании (22%) у сотрудников.

Однако, согласно исследованию портала Mckinsey, дистанционные работники отмечают больше положительных особенностей своей деятельности, более вовлечены и имеют более высокие уровни

<sup>1</sup> <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/376574670.pdf>

<sup>2</sup> <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Remote-Collaboration-COVID-19.pdf>

<sup>3</sup> <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/human-capital/articles/how-covid-19-contributes-to-a-long-term-boost-in-remote-working.html#>

<sup>4</sup> [https://kapital-rus.ru/articles/article/distanciya\\_ot\\_koronavirusa\\_na\\_chno\\_gotovy\\_rossiiskie\\_rabotodateli\\_radi\\_zdor/](https://kapital-rus.ru/articles/article/distanciya_ot_koronavirusa_na_chno_gotovy_rossiiskie_rabotodateli_radi_zdor/)

общего благополучия по сравнению не-дистанционными работниками<sup>5</sup>. Вовлеченность сотрудников выражается в наличии более сильной эмоциональной вовлеченности в жизнь организации и готовности выполнять больший объем работы, чем требуется формально.

Так, около 40% опрошенных не-дистанционных сотрудников отмечают наличие вовлеченности, 20% - положительную эффективность работы, 40% - общее благополучие, в то время как для дистанционных работников эти цифры составляют 51%, 39% и 49,5%, соответственно. При этом среди удаленных работников показатели разнятся в зависимости от наличия зависимых от них членов семьи: среди тех, у кого есть зависимые от них члены семьи, показатели эффективности работы, вовлеченности и общего благополучия составляют 58%, 51% и 58%, соответственно. Среди тех сотрудников, которые не имеют зависимых от них членов семьи, проценты эффективности работы общего благополучия несколько ниже и составляют, соответственно, 20% и 43%. Интересные различия можно наблюдать среди сотрудников-мужчин и сотрудников-женщин. В группе людей с зависимыми от них членами семьи проценты эффективности работы, вовлеченности и общего благополучия выше у мужчин, составляя 79%, 63% и 70%, соответственно. Для женщин эти показатели равны 37%, 38% и 41%, соответственно<sup>5</sup>.

Таким образом, можно заметить, что такие показатели, как эффективность работы, вовлеченность и благополучие чаще наблюдаются среди работников дистанционного формата, при этом они более характерны для людей с зависящими от них членами семьи, и среди данной группы людей эти показатели чаще встречаются среди

мужчин. Это частично объясняется нашими предыдущими данными о том, что женщины, работая из дома, оказываются вынуждены совмещать больше ролей и выполнять больше обязанностей, что может сказываться на общей продуктивности их работы по сравнению с мужчинами<sup>1</sup>.

Необходимо отметить, что, несмотря на имеющиеся опасения, организационные исследования особенностей дистанционной работы иллюстрируют также более высокие уровни лояльности сотрудников, имеющих опции гибкой или удаленной работы<sup>6</sup>. Согласно данным<sup>7</sup>, 80% сотрудников отмечают, что были бы более лояльны своим компаниям, если бы имели возможность гибкой работы. При этом 28% респондентов готовы отказаться от 10% до 20% своей прибыли ради возможности перехода на гибкий график.

Эти данные подтверждает исследование, опубликованное в Harvard Business Review, согласно которому дистанционные сотрудники, действительно, немногим более вовлечены и лояльны компании, чем их коллеги. Согласно этим данным, сотрудники, находящиеся далеко от своих руководителей, показывали несколько большую вовлеченность и приверженность деятельности, при этом более высоко оценивая своих руководителей<sup>8</sup>. Данный феномен можно объяснить несколькими факторами: во-первых, люди прилагают больше усилий для налаживания коммуникации в условиях ее отсутствия, во-вторых, в условиях удаленной работы лидеры команд используют больше различных средств коммуникации и максимизируют совместное время.

Исследования платформы Owl Labs также демонстрируют схожие тенденции. Согласно опросу, около 81% опрошенных сотрудников указали, что, имея возможность работать удаленно, они бы более

<sup>5</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/covid-19-and-the-employee-experience-how-leaders-can-seize-the-moment>

<sup>6</sup> <https://remote.co/6-interesting-benefits-of-remote-work/>

<sup>7</sup> <https://www.flexjobs.com/blog/post/survey-flexible-work-job-choices/>

<sup>8</sup> <https://hbr.org/2012/08/are-you-taking-your-people-for>



охотно рекомендовали свою компанию своим друзьям. 74% опрошенных ответили, что возможность работать удаленно повышает их готовность остаться работать в данной компании, 71% – что данная возможность в другой компании повышает их готовность поменять место работы. Известно, также, что дистанционные сотрудники более склонны оставаться в своей компании в течение следующих пяти лет, чем их не-дистанционные коллеги <sup>9</sup>.

Таким образом, согласно вышеуказанным данным, вопреки представлениям некоторых работодателей, формат дистанционной работы может не только не снизить, но и увеличить эффективность деятельности сотрудников, их вовлеченность и лояльность организации.

---

<sup>9</sup> <https://www.owlabs.com/state-of-remote-work/2019>