

УДК 33 DOI: 10.14451/1.235.457

Влияние удаленной работы на производительность сотрудников и организационную культуру

© 2024 Лоскутова Майя Алексеевна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Менеджмент. Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Санкт-Петербург.

E-mail: Maaloskutova@fa.ru

Ключевые слова: удаленная работа, производительность труда, организационная культура, дистанционный формат, программное обеспечение, управление персоналом.

В работе обозначено влияние перехода в формат удаленной работы на производительность труда сотрудников и организационную культуру компании. Выявлены как положительные, так и отрицательные аспекты дистанционного формата работы. Проанализированы причины снижения продуктивности сотрудников при работе вне офиса, а также представлены предпочтения работников относительно режима труда до и после пандемии. Выделены типичные барьеры на пути эффективной удаленной работы, включая коммуникационные, мотивационные, ресурсные и инфраструктурные ограничения. Исследовано смещение типа организационной культуры под воздействием удаленного формата работы в компаниях. Систематизированы риски и возможные решения для компаний в контексте управления производительностью труда сотрудников, работающих дистанционно. Представлены стратегии и программные инструменты, способствующие эффективной организации удаленной работы и поддержанию запланированного уровня продуктивности персонала.

В условиях развития цифровых технологий повышается актуальность изучения вопросов соотношения производительности труда, организационной культуры и удаленного формата работы. Ряд ученых обращает внимание на такой аспект.

Галанти Т. и другие авторы указывают, что потенциальные барьеры, такие как конфликты между работой и личной жизнью, изоляция от общества и отвлекающие факторы в рабочем пространстве, а также возможные преимущества, включая самостоятельность и независимость,

должны учитываться менеджерами, персоналом отдела кадров и сотрудниками, вовлеченными в удаленную работу, при рассмотрении вопроса о работе из дома [10, с. 432]. Другими словами, вопрос влияния такого формата организации труда на производительность сотрудника не имеет однозначного ответа, требует учета большего количества факторов. При этом само по себе состояние является динамичным, то есть со временем показатель эффективности персонала может как ухудшаться, так и улучшаться под воздействием адаптации коллектива к новым

условиям.

Чоудхури П., Форуги С. и Ларсон Б. проводят различие между работой из дома и работой из любого места. Смена режима работы с домашнего на глобальный способствовала росту производительности на 4,4%, при этом не оказав влияния на количество случаев, требующих повторного выполнения задач вследствие проблем с качеством [7, с. 655]. Таким образом, сам по себе формат дистанционной работы не является универсальным и четко определенным, в его рамках можно выделить определенные типы и разновидности.

Группа авторов Этеридж Б., Ванг Ю. и Танг Л. приходят к выводу, что эффективность работы значительно варьируется в зависимости от социально-экономических категорий, сфер деятельности и специальностей. Сотрудники в областях, которые по объективным критериям в меньшей степени приспособлены для удаленной работы, сообщают о падении продуктивности. Среди категорий с пониженной производительностью труда – работники с низким уровнем оплаты, лица, занимающиеся индивидуальной трудовой деятельностью, и представительницы женского пола, в особенности имеющие несовершеннолетних детей [8, с. 3]. Это значит, что стратегия организации дистанционного труда должна учитывать демографические, половые, финансовые факторы для максимизации рациональности системы контроля за выполняемой работой.

Для персонала положительные стороны удаленного труда связаны с более расслабленной рабочей обстановкой, низким уровнем стресса, экономией в среднем 40 минут в день на дорогу к рабочему месту [12], прочими положительными аспектами. Для компании положительные стороны могут проявляться в:

- снижении затрат на аренду офисных помещений и оборудования;
- возможности нанимать талантливых сотрудников вне географических ограничений;
- повышении удовлетворенности и лояльности сотрудников в некоторых случаях;

- возможности масштабировать бизнес без привязки к физическому местоположению;
- повышении устойчивости бизнеса в случае непредвиденных обстоятельств;
- повышении конкурентоспособности на рынке труда.

Существуют и определенные причины снижения производительности труда после перехода на такой режим работы. Этеридж Б., Ванг Ю. и Танг Л. провели исследование этого аспекта и выявили следующие (табл. 1).

Наиболее распространенной причиной снижения продуктивности как для мужчин (30,98%), так и для женщин (28,99%) является уменьшение объема работы. Данный фактор в среднем отметили 29,79% респондентов. Вторым по значимости стала необходимость совмещать профессиональные обязанности с уходом за детьми, их домашним обучением и/или заботой о других членах семьи. Эту причину указали 33,37% женщин и 22,59% мужчин, что в среднем составляет 29,03%. Очевидно, что данная проблема более характерна для женщин, что связано с традиционным распределением гендерных ролей в семье. Технические ограничения, такие как неадекватное оборудование, программное обеспечение и/или нестабильное интернет-соединение, занимают третье место среди причин снижения продуктивности. На эти факторы ссылаются 11,56% мужчин и 12,3% женщин, что в среднем составляет 12%. Очевидно, что такая проблема в большинстве случаев связана с неадекватным планированием менеджментом основных аспектов перехода на удаленный формат.

Отсутствие мотивации и концентрации внимания является четвертой по значимости причиной, которую отметили 6,85% мужчин и 6,88% женщин (в среднем 6,92%). Шум, создаваемый другими членами домохозяйства, более негативно сказывается на продуктивности мужчин (8,51%), чем женщин (5,23%), что связано с тем, что женщины лучше адаптируются к работе в условиях бытовых помех. Отсутствие контакта и взаимодействия с коллегами является более значимым фактором снижения производитель-

Таблица 1. Причины снижения производительности труда в разрезе пола.

Причина снижения продуктивности во время работы на дому	мужской	женский	Среднее
У меня было меньше работы	30,98	28,99	29,79
Мне приходилось заниматься уходом за детьми / домашним обучением и/или уходом за другими	22,59	33,37	29,03
Оборудование, программное обеспечение и/или плохое Интернет-соединение ограничивают то, что я могу делать	11,56	12,3	12
Отсутствие мотивации / концентрации внимания	6,85	6,88	6,92
Меня отвлекал шум, создаваемый другими	8,51	5,23	6,55
Отсутствие контакта / взаимодействия с коллегами	5,58	1,38	2,99
Мне пришлось делиться пространством и оборудованием	2,92	2,37	2,59
Отвлечения дома	3,76	1,47	2,35
Необходимость находиться на рабочем месте для более полного выполнения своих обязанностей	0,58	3,05	2,13
Изменения в организации работы из-за ограничений COVID-19	3,91	1	2,11
Усталость, болезнь, другие проблемы со здоровьем	0,85	1,53	1,28
Больше работы, более длительные часы	0,89	0,56	0,69
Уволен	0,76	0,52	0,61
Разные/новые работы	0,27	0,6	0,48
Декретный отпуск	0	0,76	0,48
Размер выборки N =	390	686	1076

Источник: составлено автором по материалам [8, с. 22].

ности для мужчин (5,58%), чем для женщин (1,38%). Таким образом, для устранения существующих преград важно заранее спланировать состав технических средств, выделяемых сотрудникам, проконсультировать их по вопросах организации места работы, подобрать оптимальный график для минимизации риска отвлечения.

Гиббс М., Менгель Ф. и Зимрот К. обращают внимание на удаленный труд в области информационных технологий. Исследователи пришли к выводу, что в период надомной работы сотрудники были способны сохранять сопоставимую или немного сниженную продуктивность. Однако для достижения этого им приходилось трудиться более продолжительное время. Вследствие данного обстоятельства эффективность труда, оцениваемая по объему выработки за час, претерпела снижение на 8–19% [11, с. 27].

Наблюдаются значительные изменения в предпочитаемых режимах работы среди сотрудников до и после пандемии коронавируса. До начала пандемии подавляющее большинство сотрудников (62%) выбирали традиционный вариант. Гибридный режим, сочетающий работу в офисе и удаленную работу, был предпочтительным для 30% респондентов, в то время как полностью удаленный режим работы выбирали лишь 8% опрошенных.

После 2020 года ситуация значительно изменилась. Доля сотрудников, предпочитающих работать исключительно на рабочем месте, сократилась до 37%, что свидетельствует о значительном сдвиге в сторону более гибких форм занятости. Наиболее предпочтительным режимом работы после пандемии стал гибридный формат, который выбрали 52% респондентов. Доля сотрудников, предпочитающих полностью удаленный



Рис. 1. Предпочитаемые режимы работы среди сотрудников до и после пандемии коронавируса. Источник: составлено автором по материалам [5, с. 8].

режим работы, также выросла после пандемии, хотя и не столь значительно – с 8% до 11%. Несмотря на желание сотрудников более активно использовать возможности применения гибких графиков, существуют типичные барьеры на пути продуктивной удаленной работы и дальнейшего развития организационной культуры [2, с. 87]. Во-первых, это коммуникационные и мотивационные проблемы, включающие трудности в горизонтальных и вертикальных взаимодействиях, снижение уровня интереса к общеорганизационным событиям, отсутствие быстрой обратной связи и сильного стимула негативной мотивации. Данные барьеры могут приводить к ослаблению командной работы, снижению вовлеченности сотрудников и ухудшению качества принимаемых решений.

Во-вторых, значительным препятствием являются проблемы, связанные с организацией труда и управлением. К ним относятся конфликт личного и делового, неадекватная рабочая нагрузка (слишком высокая или низкая), процессы и процедуры, спроектированные под работу в офисе, а также непонимание менеджером особенностей выстраивания удаленных процессов. Эти факторы могут вызывать стресс у сотрудников, препятствовать адаптации организации к новым условиям работы.

В-третьих, барьерами на пути эффективной удаленной работы могут стать ресурсные и инфраструктурные ограничения. Сюда относятся отсутствие необходимых инструментов, неблагоприятная для ежедневной работы среда (шум, освещение, температура), а также недостаточ-

ная квалификация или отсутствие необходимых навыков у сотрудников. Такие проблемы значительно затрудняют выполнение рабочих задач и требуют целенаправленных усилий по их устранению.

В-четвертых, существуют барьеры, связанные с профессиональным развитием и расстановкой приоритетов. Удаленная работа приводит к сокращению возможностей для карьерного роста сотрудников, что отображается негативно на ценности работников на рынке труда.

Что же касается связи именно организационной структуры и удаленного труда, то ее можно отобразить на основе рисунка 2.

В случае с переходом на удаленную работу в компании происходит определенная трансформация. Типовое местоположение российских предприятий на схеме соответствует иерархической культуре, характеризующейся высокой стабильностью и контролем, а также низкой гибкостью и дискретностью. Данный тип культуры ориентирован на поддержание внутреннего порядка, формализацию процессов и централизацию власти.

Однако массовый переход к удаленному режиму работы способствует смещению организационной культуры в сторону рыночной, так как требуются большая гибкость, адаптивность и ориентация на результат. В условиях дистанционной занятости компании вынуждены делегировать больше полномочий сотрудникам, полагаться на их самоорганизацию и инициативность, а также фокусироваться на достижении конкретных це-

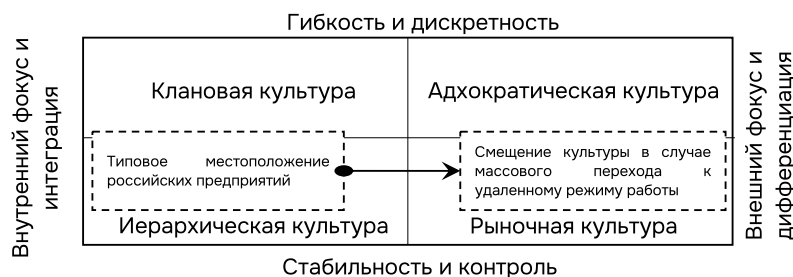


Рис. 2. Смещение типа организационной культуры под воздействием повышения роли удаленной работы в контексте типологизации по Камерону и Куинну. Источник: составлено автором по материалам [6].

лей, а не на соблюдении формальных процедур.

Смещение от иерархической к рыночной культуре влечет за собой повышение гибкости и дискретности организационной среды. Удаленная работа способствует децентрализации процессов принятия решений, снижению уровня формализации коммуникаций и увеличению автономии сотрудников. Вместе с тем, переход к рыночной культуре в условиях удаленной работы может сопровождаться снижением стабильности и контроля. Дистанционный формат затрудняет непосредственный мониторинг деятельности сотрудников, усложняет поддержание единых стандартов качества и требует новых подходов к обеспечению дисциплины и координации усилий команды.

Удаленный формат создает определенные риски для компаний с точки зрения производительности труда их сотрудников (табл. 2). Для эффективного управления этими компаниям необходимо реализовать комплекс решений, направленных на поддержание вовлеченности, обеспечение эффективной коммуникации и адаптацию бизнес-процессов. Ключевыми мерами могут быть регулярные виртуальные командные встречи и мероприятия, поощрение неформального общения, четкое продвижение корпоративных ценностей, а также установление ясных KPI и метрик для оценки производительности. Ответственность за реализацию этих решений лежит на различных сторонах, включая высшее руководство, HR, менеджмент и самих сотрудников.

Таблица 2. Риски и решения удаленной компании в контексте организационной культуры и производительности труда.

Аспект влияния удаленной работы	Потенциальные риски	Возможные решения	Ответственные стороны	Показатели успеха
Повышенная вероятность эмоциональной изоляции сотрудника	Снижение вовлеченности и удовлетворенности работой	Регулярные виртуальные командные встречи и мероприятия	HR, менеджмент, сотрудники	Уровень вовлеченности сотрудников, обратная связь
Смещение фокуса с контроля присутствия на результаты и достижения	Сложность в оценке немедленной производительности	Установление четких KPI и метрик, регулярная обратная связь	Менеджмент, сотрудники	Достижение целей

Продолжение на следующей странице

Таблица 2. Риски и решения удаленной компании в контексте организационной культуры и производительности труда. (Продолжение таблицы)

Аспект влияния удаленной работы	Потенциальные риски	Возможные решения	Ответственные стороны	Показатели успеха
Большая автономия и свобода в управлении своей работой сотрудником	Потенциальное снижение командной работы и координации	Поощрение совместной работы, четкое распределение обязанностей	Менеджмент, сотрудники	Эффективность командной работы, качество результатов
Снижается чувство принадлежности и вовлеченности в команду	Ослабление связей между сотрудниками, снижение лояльности	Виртуальные мероприятия, поощрение неформального общения	HR, менеджмент, сотрудники	Уровень вовлеченности и удовлетворенности сотрудников
Ослабевают корпоративные ценности	Размывание корпоративной культуры, снижение приверженности ценностям	Четкое продвижение ценностей, декларирование желаемого поведения	Высшее руководство, HR, менеджмент	Соблюдение корпоративных ценностей, обратная связь сотрудников
Общий психологический климат коллектива трансформируется в набор микроклиматов	Потенциальные конфликты и недопонимания между подгруппами	Поощрение общения и сотрудничества между различными командами и отделами	HR, менеджмент, сотрудники	Уровень сотрудничества и понимания между командами
Полный пересмотр философии организации бизнес-процессов	Сопrotивление изменениям, сложность в адаптации к новым методам работы	Вовлечение сотрудников в процесс изменений, поддержка в переходный период	Высшее руководство, менеджмент, HR	Успешное внедрение новых процессов, обратная связь сотрудников

Источник: составлено автором.

Для оценки успешности предпринимаемых мер могут использоваться такие показатели, как уровень вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, эффективность командной работы, качество результатов, соблюдение корпоративных ценностей и успешное внедрение новых процессов.

На более стратегическом уровне пути повышения эффективности удаленной работы менеджментом для обеспечения запланированного уровня производительности сотрудников включают в себя реализацию стратегий управления командой для контроля ее здоровья и продуктивности [9, с. 19]; использование инструментов обеспечения беспрепятственного взаимо-

действия команд; использование оптимальных методологий для выстраивания бизнес-процессов в условиях удаленной работы; снижение уровня микроуправления [1, с. 197]; установление четких метрик и KPI для измерения прогресса; устранение потерь внутрисменного времени путем использования инструментов контроля активности (bossware) [3, с. 163]; применение прочего программного обеспечения для решения различных управленческих задач; поощрение здоровых границ между рабочим и личным временем.

Программные решения, которые позволяют обеспечить эффективное управление производительностью труда удаленных сотрудников,

можно сгруппировать по нескольким ключевым направлениям (табл. 3).

Инструменты для обеспечения коммуникации и взаимодействия, такие как платформы для видеоконференций и мессенджеры, позволяют проводить виртуальные встречи и оперативно обмениваться информацией. Сервисы для

организации совместной работы и управления проектами помогают координировать усилия команды и отслеживать прогресс выполнения задач. Программы управления временем и облачные сервисы повышают личную продуктивность сотрудников и обеспечивают удобный доступ к рабочим файлам.

Таблица 3. Программное обеспечение, используемое для повышения производительности труда удаленного сотрудника.

Программное решение	Пример	Функция в контексте управления производительностью труда удаленного сотрудника
Платформы для видеоконференций	Zoom, Google Meet, Microsoft Teams	Обеспечение эффективной коммуникации и взаимодействия между удаленными сотрудниками
Инструменты для совместной работы и обмена файлами	Google Workspace, Microsoft 365, Dropbox	Организация совместной работы над проектами и документами, обеспечение доступа к необходимым файлам
Мессенджеры для оперативной связи	Slack, Microsoft Teams, Telegram	Быстрая и удобная коммуникация между сотрудниками, обмен информацией и идеями
Системы управления проектами	Trello, Asana, Jira	Планирование и отслеживание прогресса проектов, распределение задач между сотрудниками
Инструменты для управления временем и задачами	Todoist, RescueTime, ToggI	Контроль и оптимизация рабочего времени, повышение личной продуктивности сотрудников
Облачные сервисы для хранения и доступа к данным	Google Drive, OneDrive, iCloud	Обеспечение безопасного и удобного доступа к рабочим файлам и документам
Программы для удаленного доступа и управления компьютерами	TeamViewer, AnyDesk, LogMeln	Удаленная техническая поддержка и решение проблем с оборудованием и программным обеспечением, удаленное администрирование
Инструменты для организации виртуальных рабочих пространств	Miro, Mural, Whiteboard	Создание виртуальных досок для мозгового штурма, планирования и визуализации идей
Прочие (сервисы для электронной подписи документов, для обеспечения безопасности и защиты данных)	VPN, антивирусы, Adobe Sign	Ускорение процесса подписания и согласования документов, обеспечение безопасности удаленной работы и т.д.

Источник: составлено автором по материалам [4, с. 383].

Инструменты для создания виртуальных рабочих пространств и удаленного доступа к компьютерам расширяют возможности командной работы и технической поддержки. В свою очередь, решения для обеспечения безопасности и ускорения документооборота защищают кон-

фиденциальную информацию и упрощают процессы согласования документов.

Таким образом, все больше сотрудников предпочитает гибкий рабочий график, однако такой формат взаимодействия менеджмента и пер-

сонала может оказать негативное воздействие на сотрудниц с детьми, лиц с низким доходом. Типичные барьеры на пути продуктивной удаленной работы и дальнейшего развития организационной культуры включают проблемы в горизонтальных и вертикальных коммуникациях, снижение уровня интереса к общеорганизационным событиям, конфликт личного и делового, отсутствие сильного стимула негативной мотивации, отсутствие необходимых ресурсов и инструментов, непонимание менеджером особенностей выстраивания удаленных процессов, неадекватная рабочая нагрузка и другие.

При переходе компании на удаленный график происходит смещение организационной культуры с иерархической к более рыночному типу, гибкому и адаптивному. Достичь запланированного уровня производительности сотрудников бизнес может путем реализации таких шагов,

как воплощение стратегий управления командой для контроля ее здоровья и продуктивности, использование инструментов обеспечения беспрепятственного взаимодействия команд, применение оптимальных методологий для выстраивания бизнес-процессов в условиях удаленной работы, снижение уровня микроуправления, установление четких метрик и KPI для измерения прогресса, применение инструментов ИТ для решения различных управленческих задач, поощрение здоровых границ между рабочим и личным временем. Среди программных решений, обеспечивающих более устойчивое развитие бизнес-процессов, отмечены платформы для видеоконференций, инструменты для совместной работы и обмена файлами, мессенджеры для оперативной связи, системы управления проектами, инструменты для управления временем и задачами и другие.

Библиографический список

1. Мугаева Е. В. Управление, Е. В. производительностью труда в условиях цифровизации // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – 42 (4). – С. 196–199.
2. Новожилова Т. С. Проблема обеспечения вовлеченности персонала организации в условиях удаленной работы // Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир. – 2023. – С. 86–90.
3. Обущенко Т. Н. Производительность труда дистанционных работников // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 10–2. – С. 160–166.
4. Панчук Е. Ю. Организация, Е. Ю. удаленной работы: преимущества и вызовы // Сборник научных трудов Ангарского государственного технического университета. – 2023. – № 20. – С. 380–385.
5. Alexander A. What employees are saying about the future of remote work. – 2021.
6. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. – Prentice Hall : John Wiley & Sons, 2011. – 242 p.
7. Choudhury P., Foroughi C., Larson B. Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility // Strategic Management Journal. – 2021. – 42(4). – P. 655–683.
8. Etheridge B., Wang Y., Tang L. Worker productivity during lockdown and working from home: evidence from self-reports : ISER Working Paper Series / Institute for Social ; Economic Research. – 10/2020. – No. 12. – URL: <https://ideas.repec.org/p/ese/iserwp/2020-12.html>.
9. Ferreira R. Decision factors for remote work adoption: advantages, disadvantages, driving forces and challenges // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. – 2021. – 7(1). – P. 1–24.
10. Galanti T. Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress // Journal of occupational and environmental medicine. – 2021. – 63(7). – P. 426–432.
11. Gibbs M., Mengel F., Siemroth C. Work from home & productivity: Evidence from personnel & analytics data on IT professionals // University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper. – 2021. – No. 2021–56. – P. 1–39.
12. Statistics On Remote Workers That Will Surprise You. – URL: <https://www.apollotechnical.com/statistics-on-remote-workers/> (visited on 06/18/2024).