

## ДИСТАНЦИОННАЯ РАБОТА ИЗМЕНЯЕТ СТРАТЕГИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**М. В. Миленин**

Развитие новых средств телекоммуникации, таких как ip-телефония, мессенджеры, приложения для видеоконференций, платформы для дистанционной работы с документами (например, google apps) и пр., уже несколько лет активно способствуют переходу сотрудников на дистанционную (удаленную) работу. Настоящая статья посвящена анализу результатов проведенного опроса, касающегося работы в удаленном режиме. Для исследования выдвинуты две гипотезы: 1) у значительного числа людей работа из дома будет более производительной; 2) большое число людей дадут положительную оценку работе из дома и предпочтут ее работе в офисе. Обе гипотезы были подтверждены анализом полученных в ходе опроса данных. Также задачей исследования было выявление положительных и отрицательных сторон дистанционной работы с последующим изучением возможности устранить минусы и влияния плюсов на мотивацию работников. Разработаны рекомендации руководителям компаний и HR-подразделениям относительно возможности и полезности полного или частичного перевода сотрудников на удаленную работу. С точки зрения бизнеса предполагается, что перевод сотрудников на дистанционную работу во многих случаях позволит получить следующие преимущества: сократить издержки на аренду офисных помещений; усовершенствовать бизнес-процессы и коммуникации; внедрить современные рабочие технологии; повысить эффективность, мотивацию и удовлетворенность сотрудников.

*Ключевые слова:* дистанционная работа, удаленная работа, управление персоналом, мотивация персонала, телекоммуникации, life/work balance.

## DISTANCE WORK CHANGES STRATEGY OF HR MANAGEMENT

**Maksim V. Milenin**

The development of new means of telecommunications, such as IP-telephony, messengers, applications for videoconferencing, platforms for distance work with documents (for example, googleapps) and others have been promoting recently the change-over of employees to distance (remote) work. The article analyzes findings of the survey dealing with distance work. Two hypotheses were put forward for the research: 1) work from home would be more productive for many people; 2) a lot of people would assess distance work positively and would prefer it to office work. Both hypotheses were confirmed by survey findings. Another goal of the research was to identify positive and negative sides of distance work with subsequent investigation of possibilities to eliminate minuses and of impact of pluses on employees' motivation. Recommendations for companies' executives and HR-divisions were prepared dealing with possibility and usefulness of full and partial change-over to remote work. In view of business, change-over of employees to distance work may have the following advantages: cut costs for rent of offices; upgrade business processes and communications; introduce advanced work technologies; raise efficiency, motivation and satisfaction of employees.

*Keywords:* distance work, remote work, HR management, staff motivation, telecommunications, life/work balance.

Объявленный этой весной во множестве стран режим самоизоляции дал вынужденный импульс переводу сотрудников на удаленную работу. В связи с этим был проведен частный социологический опрос, касающийся работы в удаленном режиме и ее оценки респон-

дентами. В опросе приняли участие 232 человека. Работа 98% респондентов связана с компьютером и/или бумажными документами, а также общением с клиентами и заказчиками, т. е. может быть охарактеризована как офисная. В итоге были приняты ответы 225 человек, остальные

были отсеяны, так как содержали некорректные данные или указывали на то, что участник опроса никогда не работал дистанционно. Подавляющее большинство респондентов работают в России, хотя также участвовали люди, живущие и работающие в Израиле, Грузии, Словении, Италии и Швейцарии.

Опрос проводился с 26 мая по 1 июня 2020 г. В ходе опроса было задано 10 основных вопросов, 5 из которых содержали дополнительную просьбу добавить собственный ответ, если в основном вопросе был выбран пункт «Иное»:

1. Сфера Вашей работы.
2. Занимаемая должность.
3. Ваша профессиональная деятельность.
4. Количество недель на удаленной работе.

5. Среднее количество часов Вашей работы в день на удаленной работе.

6. Среднее количество часов в день Вашей работы в офисе (другом месте Вашей работы) до удаленной работы.

7. Ваша оценка объема выполняемой работы на удаленной работе по сравнению с работой в офисе (на другом месте Вашей работы) до удаленной работы в процентах от 0 до 150 (предполагается, что количество работы на удаленной работе могло вырасти в 1,5 раза).

8. Ваша оценка минусов дистанционной работы.

9. Ваша оценка плюсов дистанционной работы.

10. Ваша общая оценка дистанционной работы от 1 до 5, где:

- 1 – хочу срочно обратно в офис;
- 2 – в офисе больше плюсов;
- 3 – мне безразлично, откуда работать;
- 4 – на удаленной работе больше плюсов;
- 5 – хочу теперь всегда работать дистанционно.

Первые четыре вопроса опросника были призваны определить состав участников. Были изучены ответы 225 респондентов, каждый из которых имел опыт уда-

ленной работы. При этом 6 из них указали, что не имели опыта работы в офисе, т. е. всегда работали дистанционно. Распределение респондентов по сферам деятельности показано на рис. 1. В разделе «Иное» сгруппированы респонденты, чей ответ встречался менее 10 раз.



Рис. 1. Распределение респондентов по сферам деятельности

Также интересно рассмотреть распределение респондентов по занимаемой позиции в бизнес-иерархии (рис. 2). В связи с тем что каждый уровень карьерной лестницы ставит перед работником свой набор задач, требующий соответствующей коммуникации, логично предположить, что отношение к удаленной работе у каждой из этих групп будет разным.



Рис. 2. Распределение респондентов по занимаемой позиции

В третьем вопросе респондентам было предложено определить свою профессию.

Распределение ответов представлено на рис. 3.

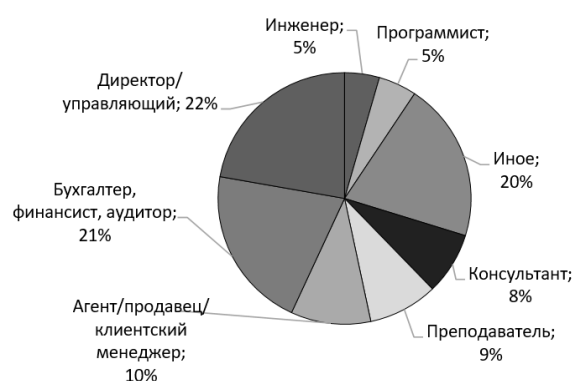


Рис. 3. Распределение респондентов по профессиям

Каждая профессиональная деятельность также требует своего уровня, направления и коммуникации. Соответственно, изменение способа коммуникации для каждой из профессий может по-разному отражаться

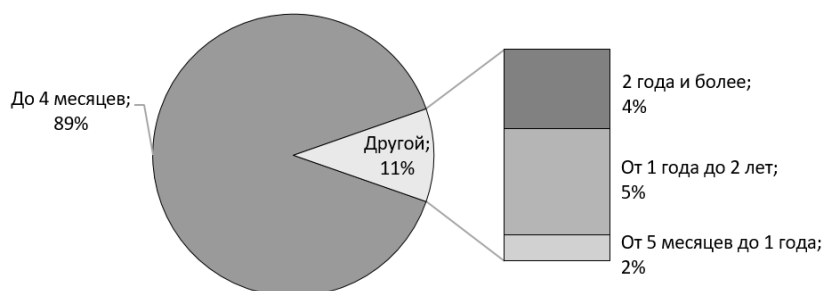


Рис. 4. Распределение респондентов по длительности дистанционной работы

С одной стороны, вторая группа оказалась относительно малочисленной (24 человека) и к тому же весьма разнообразной по длительности удаленной работы, видам деятельности, профессиям и занимаемым позициям. Это не позволяет делать выводы относительно изменения производительности, загруженности и оценки перехода на удаленную работу. С другой стороны, очень хорошо, что группа вынужденно перешедших на удаленку столь репрезентативна и однородна по срокам и мотивам такого перехода. Это позволяет проводить ее дальнейший анализ с меньшим количе-

на нагрузке и производительности каждого работника, а также на его оценке перехода на дистанционную работу.

Наконец, интересно выяснить, какой процент респондентов имеет опыт вынужденной работы на удаленке и сколько людей выбрали такой способ работы самостоятельно (рис. 4). Анализ длительности работы дистанционно показал, что встречались варианты ответов от 2 до 16 недель, а затем следовал ответ – 21 неделя. На момент опроса срок в 16 недель примерно совпадал с датой начала карантина в разных странах. Таким образом, было сделано допущение: все, кто ответил про опыт удаленной работы до 16 недель включительно, были отнесены к группе, вынужденно перешедшей на удаленную работу, а все, кто выбрал более 20 недель, рассматривались как работники, сделавшие свой выбор в пользу работы вне офиса самостоятельно.

ством допущений и рассчитывать на высокую однородность и достоверность результатов.

Во второй части опросника респондентам было предложено сравнить дистанционную работу с предыдущим опытом работы в офисе или на ином рабочем месте.

Респонденты ответили на вопросы, сколько часов составлял их рабочий день в офисе (или на ином месте работы) и сколько стал составлять после перехода к дистанционной работе. Было рассчитано процентное соотношение первого и второго показателей и рассчитан коэффициент

изменения продолжительности рабочего дня. Ответы были сгруппированы. Группам были присвоены следующие названия:

1. Время выросло на 1–24% – выросло незначительно.
2. Время выросло на 25–49% – выросло значительно.
3. Время выросло на 50 и более процентов – выросло радикально.
4. Время уменьшилось на 1–24% – уменьшилось незначительно.
5. Время уменьшилось на 25–49% – уменьшилось значительно.
6. Время уменьшилось на 50 и более процентов – уменьшилось радикально (рис. 5).

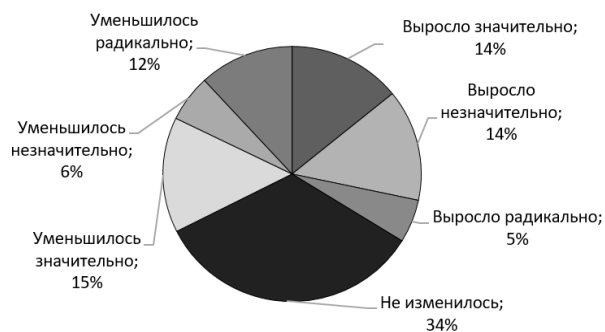


Рис. 5. Оценка изменения рабочего времени на удаленке по сравнению с офисом

Как видно из рис. 5, количество тех, у кого рабочий день удлинился, не изменился и сократился, распределилось практически поровну: 33, 34 и 33% соответственно. Если компания планирует дальнейший перевод всех или части сотрудников на дистанционную работу, необходимо детально изучить причины изменения рабочего дня у сотрудников.

В следующем вопросе респондентам было предложено оценить процентное отношение их загруженности по объему и количеству выполняемых задач на дистанционной работе по отношению к их загруженности в офисе. Предполагалось, что нагрузка могла вырасти до полутора раз, поэтому возможный вариант ответа варьировался от 0 до 150%.

По аналогии с предыдущим вопросом ответы были сгруппированы. Группам были присвоены следующие названия:

1. Нагрузка выросла на 1–24% – выросла незначительно.
2. Нагрузка выросла на 25–50% – выросла значительно.
3. Нагрузка уменьшилась на 1–24% – уменьшилась незначительно.
4. Нагрузка уменьшилась на 25–49% – уменьшилась значительно.
5. Нагрузка уменьшилась на 50 и более процентов – уменьшилась радикально (рис. 6).

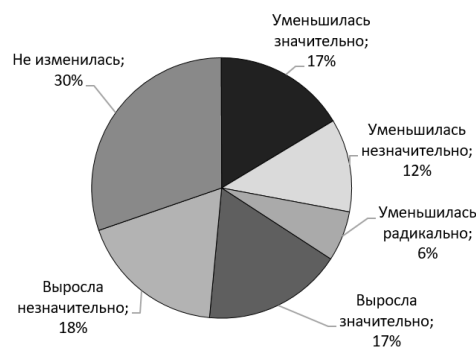


Рис. 6. Оценка нагрузки на дистанционной работе

Как и в предыдущем ответе, видно приблизительно одинаковое распределение ответов между теми, кто считает, что нагрузка возросла (35%), не изменилась (30%) и уменьшилась (35%).

Чтобы оценить эффективность удаленной работы и выгодность для предприятия перехода на такую схему взаимодействия с работниками, в каждом конкретном случае потребуется выяснить, что привело к снижению и к увеличению нагрузки. Целью такого исследования будет снижение отрицательного и усиление положительного эффектов перехода. Например, если снижение загрузки отдельных работников произошло из-за физического уменьшения объема работы на предприятии, потребуются пересмотр системы мотивации сотрудников. А если причиной уменьшения загрузки стало уменьшение количества времени на совещания, планерки и другие виды личной коммуникации в офисе, то

можно однозначно говорить о положительном эффекте дистанционной работы, который необходимо будет закрепить во внутренних нормативных документах, регламентирующих взаимодействие между работниками.

Аналогично следует проанализировать повышение нагрузки: что стало ее причиной – увеличение числа задач, исходящих от руководства, или требование создавать большое количество отчетов о проделанной работе? В этом случае необходимо усовершенствование регламентов, регулирующих рабочий процесс. Если же причина кроется в технических проблемах (связь, усложнение доступа к рабочим материалам), то потенциал для усовершенствования рабочего процесса лежит в технической плоскости.

На основании предыдущих двух показателей было рассчитано изменение производительности дистанционной работы по сравнению с работой в офисе (рис. 7). Коэффициент изменения производительности рассчитан как отношение изменения нагрузки к изменению затрачиваемого времени.

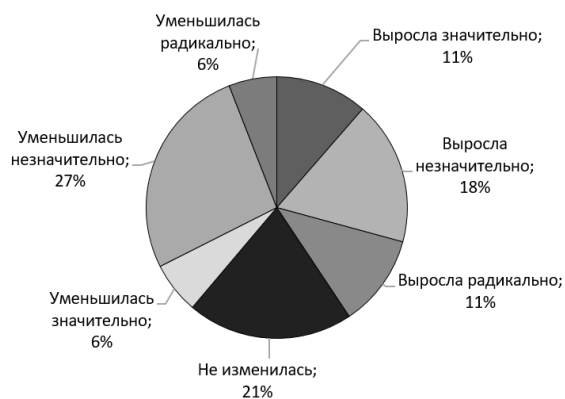


Рис. 7. Изменение производительности дистанционной работы по сравнению с офисом

Аналогично предыдущим двум показателям ответы были сгруппированы. Группам были присвоены следующие названия:

1. Производительность выросла на 1–24% – выросла незначительно.
2. Производительность выросла на 25–49% – выросла значительно.

3. Производительность выросла на 50 и более процентов – выросла радикально.

4. Производительность уменьшилась на 1–24% – уменьшилась незначительно.

5. Производительность уменьшилась на 25–49% – уменьшилась значительно.

6. Производительность уменьшилась на 50 и более процентов – уменьшилась радикально.

Здесь необходимо понимать, что речь идет о производительности теоретической и потенциальной. Не факт, что увеличившаяся таким образом производительность при вынужденном переходе компании к дистанционной работе улучшает экономические показатели деятельности. Если предприятие в ходе подобного опроса выяснит, что сотрудники при переходе на удаленную работу стали тратить меньше времени на те же задачи, необходимо ответить на вопросы, почему в офисе на них тратится больше времени и что можно усовершенствовать. Если при переходе к дистанционной работе сотрудники стали выполнять больше задач, необходимо также выяснить, почему работа прибавилась, не возникли ли новые функции и отчеты, без которых раньше работа велась успешно. Результатом такого исследования должно стать внесение изменений в бизнес-процессы, которые позволят направить возросшую производительность труда в русло роста эффективности и финансовых показателей.

С учетом того, что данный показатель рассчитан на основе двух предыдущих, схожее распределение ответов логично. 40% тех, у кого производительность возросла, и 21% тех, кто не показал изменения производительности, без сомнений, представляют отличный потенциал для перехода на дистанционную работу. Детальное изучение 39% тех, у кого производительность снизилась, позволит выявить сложности и проблемы, возникающие при переходе на удаленную работу, и усовершенствовать рабочие процессы при таком переходе. Скорее всего не каждого сотруд-

ника можно перевести на работу дистанционно без потери производительности.

Для выявления слабых мест перехода на удаленную работу и возможности их нивелирования был задан ряд вопросов.

В вопросе про минусы дистанционной работы было предложено выбрать один из следующих вариантов:

- отсутствие доступа к офлайн-материалам, доступным на рабочем месте;
- отсутствие личного контакта с коллегами;
- отсутствие личного контакта с руководством;
- невозможность личного контакта с подчиненным;

– невозможность посещения корпоративной столовой/буфета;

– отсутствие рабочего пространства.

Можно было дать свой ответ. Собственные ответы удалось сгруппировать в 6 групп:

1. Домашние отвлекают.
2. Проблемы со связью.
3. Нет минусов (несколько человек это отметили специально).
4. Рост рабочей нагрузки.
5. Отсутствие личного контакта с клиентами.
6. Психологический дискомфорт.

Распределение ответов показано на рис. 8.

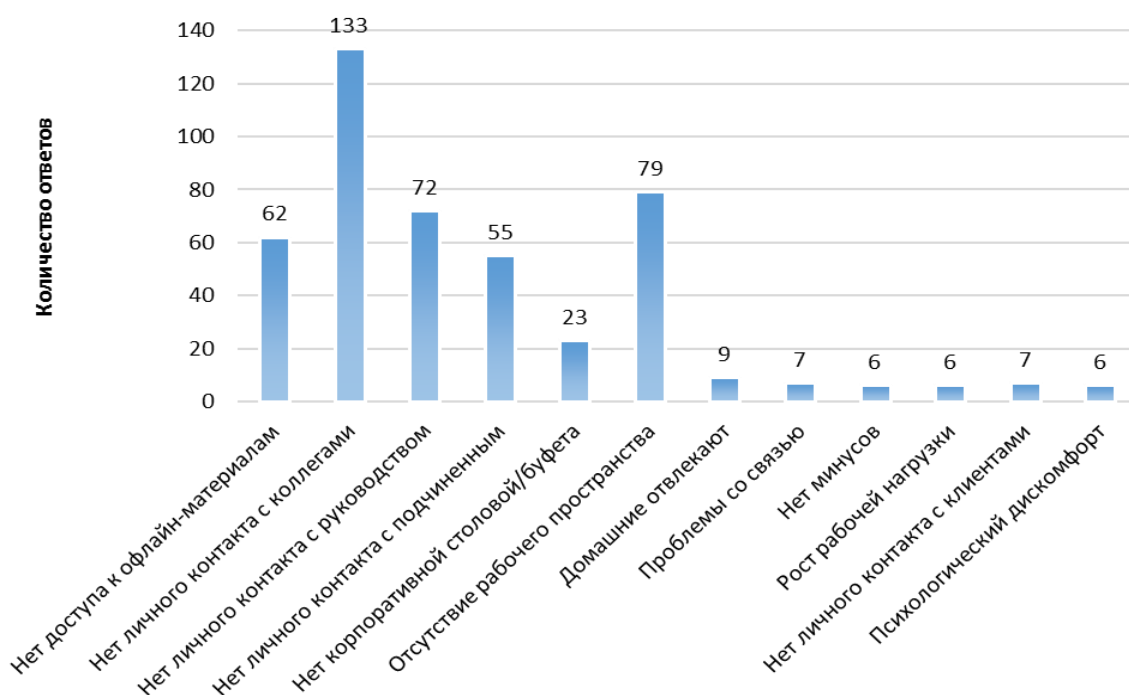


Рис. 8. Минусы дистанционной работы

В условиях, когда к удаленной работе компании не готовились заранее, актуальна проблема отсутствия ряда материалов на цифровых носителях. Однако если компания планомерно готовится к переводу сотрудников на дистанционную работу, вопрос оцифровки всей необходимой для рабочего процесса документации находится в основном в технической плоскости и решается в современных условиях с отно-

сительно невысокими материальными затратами.

К разряду легко технически решаемых вопросов можно также отнести и проблемы со связью. Их отметили только 6 опрошенных, однако наличие таковых в 2020 г., когда мобильная связь обладает высоким покрытием, а тарифы на нее низки, свидетельствует о технической неподготовленности компании к переходу на удаленку.

Многочисленная группа отметила среди минусов отсутствие личного контакта с коллегами, руководителем, подчиненными. Для компании, которая решит перевести сотрудников на дистанционную работу, будет критичной проработка данного отрицательного эффекта.

С точки зрения бизнес-процессов необходим анализ горизонтальных и вертикальных рабочих коммуникаций с целью ответа на вопрос, насколько для них действительно необходим личный контакт либо данные коммуникации могут быть выстроены с использованием почты, мессенджеров, телефона и онлайн-конференций. Здесь необходимо отметить, что среди плюсов удаленной коммуникации некоторые респонденты отмечали пользу того, что переписка остается, в отличие от устного общения.

Есть еще и важный психологический аспект: люди – социальные существа, и личное общение, в том числе на работе, способно создавать психологический комфорт. Переводя сотрудника на дистанционную работу, компания предпочтет, чтобы его мотивация, вовлеченность, удовлетворенность росли. В связи с этим будет полезно выстроить психологический портрет сотрудника с точки зрения его общительности. Пользу выяснения мнения сотрудника при формировании его рабочей среды изучил почти 100 лет назад Элтон Mayo [5]. Перевод на дистанционную работу будет скорее расценен сотрудником положительно в случае, если его отношение к личной коммуникации на работе как средству создания комфортной среды нейтральное или отрицательное.

Отсутствие такого удобства, как корпоративная столовая или буфет, в минусах отметили только 10% респондентов. Таким образом, указанный минус можно рассматривать как малозначимый.

Отсутствие рабочего пространства – минус, безусловно, важный и во многих случаях может быть критичным для возможности дистанционной работы в целом. Его отметила примерно треть опрошен-

ных. В случае частичного, выборочного перевода сотрудников на удаленную работу компании следует переводить только тех сотрудников, кто подтвердит, что обладает подходящим для него рабочим местом. При полном переводе компании на дистанционную работу необходимо позаботиться о том, чтобы работа сотрудников, сообщивших об отсутствии подходящего рабочего пространства, была организована надлежащим образом, например, с использованием коворкинга.

На то, что домашние отвлекают, прямо указали 9 человек. Такой ответ может быть отнесен к отсутствию рабочего пространства с аналогичными рекомендациями для решения указанной проблемы.

Проблемы со связью были рассмотрены совместно с отсутствием доступа к офлайн-материалам. Это проблема, требующая исключительно технического решения.

6 человек отметили, что не видят минусов в удаленной работе вообще. Видимо, это ярко выраженные энтузиасты удаленной работы.

6 человек прямо указали на рост рабочей нагрузки. Что бы ни вызвало рост такой нагрузки: технические проблемы, невыстроенные процедуры коммуникации, требование создания отчетов об удаленной работе или увеличение количества задач, – любую из указанных причин следует отнести к проблемам, требующим решения, так как в долгосрочной перспективе они отрицательно отразятся на мотивации, вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, что приведет к падению качества работы.

7 человек указали в качестве проблемы отсутствие личного контакта с клиентами. В этом случае необходимо задаться вопросом, насколько необходим личный контакт с клиентом на собственном рабочем месте. Перенос личной коммуникации на рабочее место клиента во многих случаях может привести только к росту его удовлетворенности – клиенту более приятно не ехать за услугой (товаром), а получить ее без расходов времени на поездки.

6 человек указали на тот либо иной психологический дискомфорт, возникший в связи с необходимостью работать из дома. То есть в случае перехода на постоянную дистанционную работу HR-службе компании следует удостовериться в том, что работа сотрудника из дома не вызывает подобных негативных эмоций, а при наличии таковых выяснить их причины и постараться предложить решения.

В вопросе про плюсы дистанционной работы было предложено выбрать один из следующих вариантов:

- экономия времени на дорогу;

- более комфортная рабочая обстановка;

- возможность гибкого использования времени;

- отсутствие непродуктивного рабочего времени (ожидание ответов, решений, коллег, руководства, разговоры с коллегами).

Можно было дать свой ответ. Собственные ответы не удалось сгруппировать, так как они были довольно разноплановые или точно укладывались в предложенные варианты ответов. Однако на некоторые из них будет обращено внимание отдельно (рис. 9).

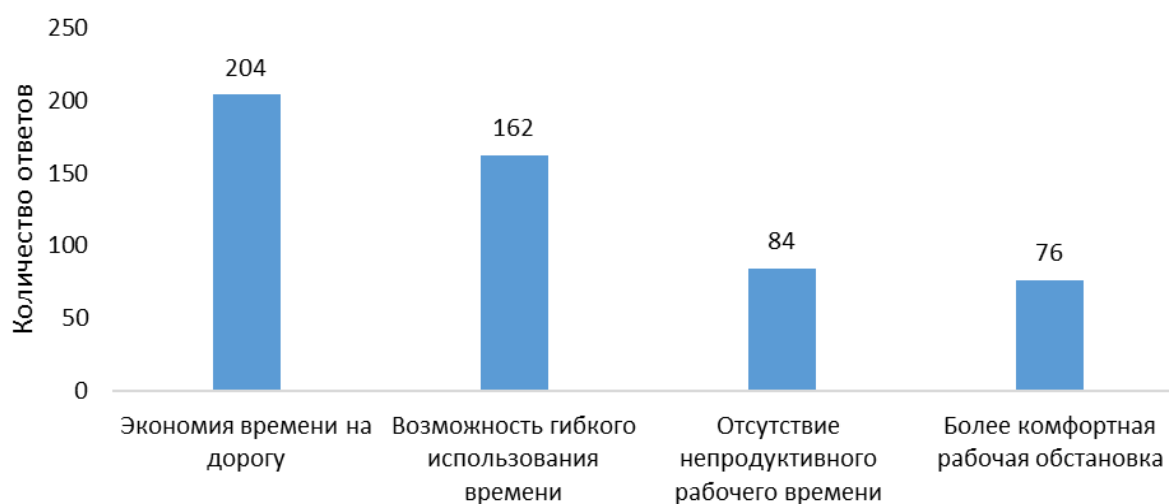


Рис. 9. Плюсы дистанционной работы

Более 90% опрошенных среди плюсов дистанционной работы отметили экономию времени на дорогу. Один час на дорогу на работу для большого города является скорее средним показателем, т. е. отсутствие необходимости тратить время на дорогу приводит к экономии 10 и более часов в неделю, что, безусловно, немалая цифра. Не зря некоторые респонденты отдельно отметили появившееся у них свободное время для общения с семьей и занятий спортом.

Возможность гибкого использования времени отметили среди плюсов 72% респондентов. Ответ можно расценить как свидетельство зрелости сотрудников, которым не нужно ежеминутно указывать, что делать, и которые сами способны выстраи-

вать свой рабочий день, эффективно решая как рабочие, так и личные задачи. Данный плюс может быть использован компаниями при переводе сотрудников на дистанционную работу как поддерживающий тренд *life/work balance*, который набирает силу в последние годы.

Отсутствие непродуктивного рабочего времени встречается более чем в 37% ответов, на что должны обратить внимание руководители и владельцы бизнеса. При этом работникам оплачивается время, в которое не происходит работы. Такие бизнес-процессы, вне сомнения, нуждаются в усовершенствовании.

Наконец, чуть больше трети опрошенных сообщили, что дома (или ином дистанционном рабочем месте) у них более

комфортная рабочая обстановка. Это огромный нереализованный потенциал для перевода бизнеса на удаленную работу, позволяющий сэкономить солидные средства на аренде офисных помещений.

Указанные плюсы как прямо, так и косвенно могут способствовать удовлетворению потребностей персонала любого из уровней согласно иерархии, описанной Абрахамом Маслоу [4]:

- социальные потребности (больше возможностей общаться с семьей и детьми);
- потребности в признании и уважении (переводя сотрудника на дистанционную работу, компания автоматически делегирует ему большие полномочия по организации собственного рабочего процесса).

Подавляющее большинство опрошенных отметили экономию времени – невосполнимого жизненного ресурса. Это свидетельствует о том, насколько работники нуждаются в нем. Оно может быть использовано для удовлетворения потребностей любого порядка: от физиологических (отдых) до потребности в саморазвитии.

После описания всех плюсов и минусов респондентам было предложено оценить опыт дистанционной работы в целом по пятибалльной системе. Низший балл свидетельствовал о наиболее отрицательной оценке удаленной работы, а высший – о максимально положительной. Распределение оценок показано на рис. 10.

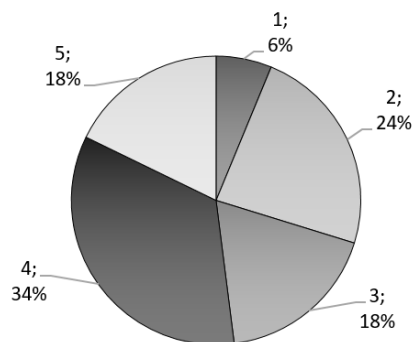


Рис. 10. Соотношение оценок дистанционной работы

Как видно из рис. 10, несмотря на ранее указанные минусы, положительно (4 и 5 баллов) оценили свой опыт удаленной работы более 50% респондентов. Множество респондентов, давших нейтральную или отрицательную оценку дистанционной работе, потенциально содержат работников, готовых перейти в сторонники работы вне офиса при условии решения указанных ими проблем.

Важно осознать, что запрос на дистанционную работу велик как со стороны работников, видящих в этом более удобные условия труда и высвобождающееся время, так и со стороны работодателей, несущих значительные расходы на аренду офисов в крупных мегаполисах. Современные технологии позволяют технически полностью обеспечить работу дистанционно. Следовательно, дело за новыми процедурами и регламентами, которые обеспечат эффективное взаимодействие сотрудников и структур внутри компаний.

В современном мире высокоразвитых телекоммуникаций сотрудников, которые технически могут быть переведены на дистанционную работу, подавляющее большинство.

При переходе к дистанционной работе может быть избран один из следующих путей:

1. *Перевод на дистанционную работу всех, кто этого желает.* Настоящее исследование показывает, что таких большинство. Ряд других исследований это также подтверждает [1]. К этим работникам практически без дополнительных усилий может быть добавлена обширная группа тех, кто ответил, что им все равно, откуда работать. Финальный этап перевода сотрудников на дистанционную работу – устранение указанных ими или обнаруженных в настоящем исследовании минусов дистанционной работы, которые могут быть исправлены техническими средствами или усовершенствованием регламентов и бизнес-процессов. В результате ряд сотрудников, оценивавших удаленную работу скорее отрицательно, перейдут в разряд тех, кто

поддерживает данный формат. После проведенных усовершенствований последняя группа также может быть переведена на работу удаленно. В офисе остаются только принципиальные противники дистанционной работы. Это могут быть люди, испытывающие сильный психологический дискомфорт от невозможности физически прийти на работу, или те, кто совершенно не имеет условий работы из дома и т. п.

2. На дистанционную работу переводится вся компания по умолчанию. Сотрудникам, заявившим о невозможности работать из дома, предлагается оплачивать рабочее время в подходящем коворкинге. Данный формат организации рабочих пространств получил широкое распространение в мегаполисах и является достаточно бюджетным.

Для каждой из избранных стратегий легко подсчитать экономический эффект от прекращения аренды офисных пространств для всего трудового коллектива. В ходе расчетов и опроса коллектива может быть выбрана гибридная стратегия, например, когда работники переходят на рабочий график «1 день в офисе/4 дома» или «2/3». При этом арендуемая площадь также может быть сокращена, если удастся наладить поочередное пребывание в офисе разных подразделений. В любом случае подобный переход к дистанционной работе несет в себе большой потенциал для сокращения издержек.

В ходе проведенного опроса некоторые владельцы бизнеса и руководители сообщили, что удаленная работа вынудила их пересмотреть ряд бизнес-процессов и внести коррективы, например, регламентировать и наладить делегирование полномочий; усовершенствовать коммуникацию с коллегами, сохраняя письменные подтверждения достигнутых договоренностей и отказавшись от ряда офисных ритуалов; использовать новые технологии и подходы в работе.

Понятно, что совершенствовать бизнес-процессы надо постоянно, однако именно массовая удаленная работа позволила

взглянуть на многие из них с новой точки зрения, которая была просто недоступна из офиса.

Многие руководители получили ранее недоступный временной ресурс. В качестве примера можно привести высказывание одного из руководителей высшего звена:

– «появилось время на аналитику и умственную работу, когда никто не врывается в кабинет;

– клиенты перестроились, что позволяет решать вопросы онлайн (ранее без встреч было никак);

– более эффективно стали проходить сами встречи, нет расшаркивания, все четко, кратко и по делу;

– уменьшились «похитители времени» – кофе на раскачку и перекуры, обеды с коллегами, оказание ненужных любезностей, традиционно требуемые в корпоративном мире».

Вместе с тем руководитель не получил от перехода на дистанционную работу новых знаний и компетенций. Изменение рабочей среды само по себе дало новый ресурс, который позволил значительно повысить эффективность работы.

Известно, что внедрять современные рабочие технологии полезно. Однако одно дело, когда у вас все и так работает и изменение существующего прядка скорее связано с денежными и временными затратами и возможной приостановкой рабочего процесса. Другое дело, когда использование новых технологий составляет часть новой рабочей стратегии. Переход на современные технологии из разряда целей становится средством. В этом случае он будет положительно принят сотрудниками, которые в большинстве поддерживают переход на дистанционную работу.

Положительный эффект от сэкономленного на дороге времени, возможности планировать свое рабочее время и пространство, возросшая ответственность являются отличными мотиваторами и способствуют росту удовлетворенности работников.

Что касается эффективности дистанционной работы, то она, безусловно, должна быть повышена в тех случаях, когда работники сообщают о росте времени, затрачиваемого на выполнение того же или даже меньшего объема задач. При реализации выбранной стратегии перехода к дистанционной работе для роста эффективности требуются оптимизация бизнес-процессов,

налаживание горизонтальных и вертикальных удаленных коммуникаций и соответствующее техническое обеспечение. Повышение эффективности работы, мотивации и удовлетворенности работников приведет предприятие к общему росту производительности труда и финансовых результатов деятельности.

#### Список литературы

1. Перспективы «вечной» удаленки после изоляции: результаты опроса. – URL: <https://hh.ru/article/26656>
2. Farrell D., Petersen J. C. Commitment, Absenteeism and Turnover of New Employees: A Longitudinal Study // *Human Relations*. – 1984. – Vol. 37. – N 8. – P. 681–692.
3. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. *The Motivation to Work*. – New Brunswick, NJ : Transaction Publishers, 1993.
4. Maslow A. *Toward a Psychology of Being*. – 3rd ed. – New York : Wiley, 1999.
5. Mayo E. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. – New York : Arno Press, 2007.
6. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. – New York : McGraw-Hill, 2006.

#### References

1. Perspektivy «vechnoy» udalenki posle izolyatsii: rezultaty oprosa [Outlook for 'Ever-Lasting' Distance Work after Isolation: Survey Findings]. (In Russ.). Available at: <https://hh.ru/article/26656>
2. Farrell D., Petersen J. C. Commitment, Absenteeism and Turnover of New Employees: A Longitudinal Study. *Human Relations*, 1984, Vol. 37, No. 8, pp. 681–692.
3. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. *The Motivation to Work*. New Brunswick, NJ, Transaction Publishers, 1993.
4. Maslow A. *Toward a Psychology of Being*. 3rd ed. New York, Wiley, 1999.
5. Mayo E. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. New York, Arno Press, 2007.
6. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York, McGraw-Hill, 2006.

#### Сведения об авторе

**Максим Валерьевич Миленин**  
кандидат экономических наук, фрилансер.  
E-mail: mvmilenin@gmail.com

#### Information about the author

**Maksim V. Milenin**  
PhD, freelancer.  
E-mail: mvmilenin@gmail.com