

## Проблемы мотивации персонала в условиях удаленной работы

Научный руководитель – Волохова Светлана Геннадьевна

*Даргеева Людмила Борисовна*

*Студент (бакалавр)*

Иркутский государственный университет, Факультет сервиса и рекламы, Иркутск,  
Россия

*E-mail: ldarga13@gmail.com*

Допандемийный уровень характеризуется небольшим числом удаленных сотрудников относительно общего трудоспособного населения страны: 30 тыс. чел. в 2018 г. и 60 тыс. чел. в 2019 г. С вступлением в силу ограничительных противоковидных мер количество дистанционных сотрудников за 2020 г. увеличилось в 100 раз и составило 6 млн. чел. За 2021-2022 гг. число дистанционных работников сократилось, тем не менее на лето 2022 г. составило около 2,8 млн. чел. [5].

Влияние пандемии COVID-19 на трудовую деятельность является долгосрочным: многие организации переосмыслили места, из которых сотрудники могут эффективно, результативно и безопасно выполнять свои трудовые обязанности; крупные компании и после снятия ограничений продвигают удаленную работу, вскоре их примеру последуют и более мелкие компании [1]. Однако, переход на «дистанционку» был непростым: сегодняшние данные свидетельствуют о том, что массовое внедрение дистанционной работы произошло преждевременно и без особого внимания из-за характера пандемии [3].

Мотивация «удаленных» сотрудников требует особого внимания руководителей и HR-менеджеров. Обеспечить мотивацию «удаленного» работника сложнее, поскольку зачастую он не чувствует себя частью коллектива и традиционные способы мотивации не всегда подходят. Очень важно, чтобы такие сотрудники понимали собственную причастность к общему процессу. К наиболее сильным демотивирующим факторам относятся, в частности, недостаток информации, непрозрачность процедур и системы принятия решений, недоверие со стороны руководителя и бюрократия [2].

В условиях удаленной работы сотрудник превращается в функцию, он выполняет работу, находясь у себя дома. Компания-работодатель обезличивается, превращается в удаленного заказчика работ, без каких-либо особенностей, присущих именно ей. Получается, что в условиях удаленного режима работы, если все компании выровняют уровень оплаты труда и переведут коммуникации в сферу интернет-технологий, то, по сути, удаленные работники превратятся во фрилансеров, выполняющих задачи в интернете.

Проблемы мотивации удаленных сотрудников были рассмотрены на примере компании ИТ-отрасли. В социологическом опросе приняло участие 12% - сотрудники высшего звена, 87 - технический персонал. Основной проблемой для большинства сотрудников является отсутствие баланса между личным и рабочим временем - ее выделили 100% сотрудников высшего звена и 80% сотрудников среднего звена. Далее показатели разнятся. Второй по важности проблемой для сотрудников высшего звена является «отсутствие личного контакта между руководителем и подчиненными» (72%), а для среднего звена - разница часовых поясов (74%). Эту же проблему выбрали 63% руководителей. Третьей по важности технический персонал выбрал проблему «потеря синергетического эффекта от команды». Данную проблему сотрудники высшего звена выбрали всего 27%. В наименьшем приоритете осталась проблема «нарушение коммуникаций с командой разработчиков». Такие проблемы, как «снижение лояльности к компании как работодателю» и «технические проблемы» вообще никто не выбрал. Для наглядности описанных выше данных на рисунке 1

представлена гистограмма процентного соотношения выбора проблем сотрудников разных звеньев.

Повысить мотивацию и устранить проблемы, выявленные в ходе исследования, можно если:

1) Регламентировать рабочее время. В работе команды из разных часовых поясов руководителям важно предложить гибкий график работы, поскольку каждый сотрудник может быть эффективным только в своё время. Также можно разбить команду на мини-группы: объединить сотрудников, которые чаще работают вместе, синхронизировать их рабочие часы и определить конкретный промежуток времени, в который они должны быть на связи, чтобы оперативно решать возникающие вопросы. Гибкий график способствует высокому качеству трудовой жизни сотрудников, повышению удовлетворенности персонала.

2) Создать единое информационное пространство. Самым эффективным способом организации работы компании с удаленными сотрудниками станет создание единой коммуникационной среды, доступной сотрудникам из любого места с любого устройства. Общие документы, чаты и виртуальные встречи должны быть исчерпывающими, содержать только свежие данные и своевременно информировать об изменениях. Сотрудников, работающих дистанционно, будут мотивировать высокий уровень доверия руководства, делегирующий стиль руководства и низкий уровень отчётности, которого можно достичь, например, применяя онлайн менеджер задач: в этом случае руководитель может оценивать действия и эффективность сотрудника без лишних отчётов.

3) Сформировать чувство причастности у сотрудников. Для сотрудников, работающих удалённо, важно понимание своего вклада в развитие продукта, отдела, компании или рынка, важности и ценности разрабатываемого продукта или оказываемой услуги. Обеспечить это понимание важно в процессе постановки задач, обратной связи, совещаний. Сотрудники, работающие дистанционно, не всегда имеют возможность видеть результаты своей работы и их влияние на клиента, поэтому важно подчёркивать в коммуникациях с командой значимость общих и индивидуальных результатов, даже если руководителю это кажется очевидным.

Таким образом, эффект от предлагаемых мероприятий будет заключаться в следующем:

- Регламентация рабочего времени повысит лояльность сотрудников. Однако опыт многих удаленных команд показал, что несовпадение рабочих часов может и не быть проблемой (при условии внутренней дисциплины персонала): достаточно систематизировать работу и установить чёткие правила, которые помогут скоординировать сотрудников и упростить их взаимодействие, несмотря на разницу во времени [4].

- Создание единого информационного пространства будет способствовать оптимизации рабочего времени и эффективности работы команды, а, следовательно, и повышению производительности труда. В свою очередь это потребует определенных финансовых вложений со стороны организации. Однако, ввиду того, что компания принадлежит к ИТ-отрасли и в штат входят опытные ИТ-специалисты, затраты будут значительно меньше, нежели у других компаний.

- Формирование чувства причастности удержит квалифицированные кадры, снизит текучесть кадров и издержки на поиск и подбор персонала.

Главным результатом для организации будет сформированная эффективная кадровая политика, которая будет способствовать более качественной работе персонала и соответственно, более высокому уровню конкурентоспособности компании.

## Источники и литература

- 1) Hatamleh, O., & Tilesch, G. (2020). Between Brains: Taking back our AI Future. PublishDrive.
- 2) Дзен: <https://dzen.ru/a/W9GmITG3ZgCtfvUT>
- 3) Eurofound: <https://www.eurofound.europa.eu/>
- 4) RB.RU: <https://rb.ru/>
- 5) TAdviser: <https://www.tadviser.ru/>

### Иллюстрации

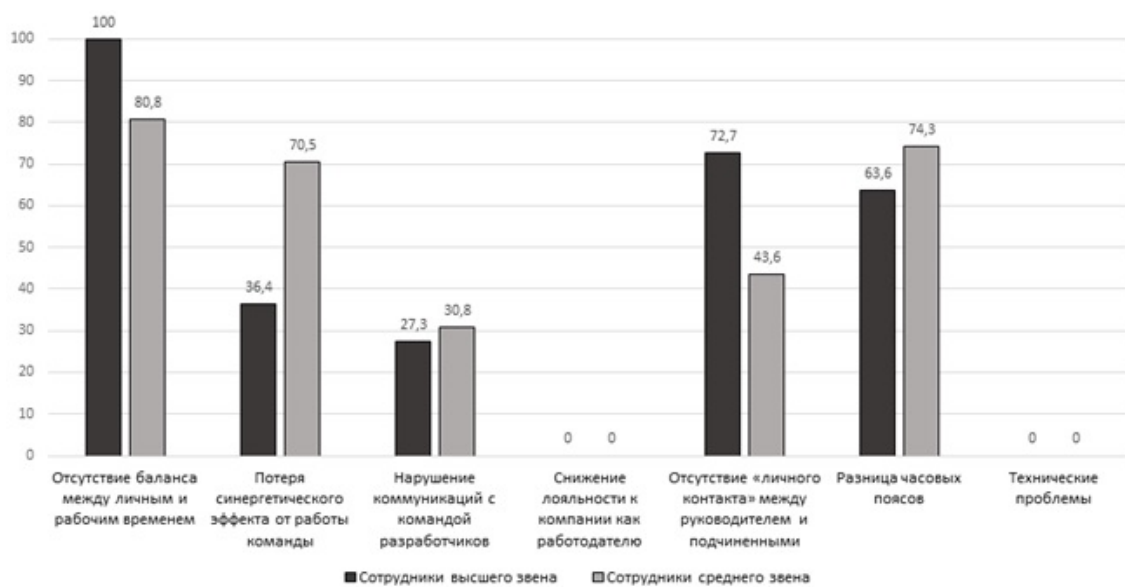


Рис. Проблемы мотивации в условиях удаленной работы