

Влияние перехода на дистанционный формат работы на психическое здоровье работников

Марина О. Горшкова¹, Полина С. Лебедева¹

¹ *Московский Государственный Университет имени М.В. Ломоносова, Москва, 119991, Россия*

Получено 18 July 2022 ♦ Принято в печать 11 December 2022 ♦ Опубликовано 28 April 2023

Цитирование: MO Gorshkova, PS Lebedeva (2023) The impact of transition to a remote work format on the mental health of employees. Population and Economics 7(1):54–76. <https://doi.org/10.3897/popcon.7.e90505>

Аннотация

Тема ментального благополучия сотрудников начала обсуждаться в российском корпоративном мире относительно недавно и на данный момент является актуальной. По результатам опросов большинство отечественных компаний считают важной проблему выгорания сотрудников и признают его отрицательное влияние на персонал, при этом более половины не готовы принимать никакие меры. Однако для тех компаний, которые начали задумываться о внедрении программ по развитию психологического благополучия сотрудников еще до 2019 г., пандемия ускорила этот процесс. Цель нашего исследования – выявление причинно-следственной связи между переходом на удаленный формат работы в связи с пандемией COVID-19 и психическим состоянием работников. В ходе работы были использованы глубинные интервью с менеджерами по персоналу российских филиалов шести крупных международных компаний, эконометрический анализ. Было выявлено, что резкий переход на работу в домашнем офисе негативно сказался на психическом состоянии работников, что заставило компании оперативно внедрять новые меры поддержки сотрудников. Со временем персонал смог адаптироваться к новой ситуации, и наблюдался обратный эффект: во время последующих волн те, кто находился в домашнем офисе, чувствовали себя более психологически устойчивыми по сравнению с теми, кого начали переводить на дистанционный формат позднее.

Ключевые слова

ментальное здоровье, удаленная работа, управление персоналом, дистанционный формат

Коды JEL: C2, I3, J5, J8

Введение

Пандемия коронавируса SARS-CoV-2 сильно повлияла на экономику мира, а также имела негативные последствия для физического здоровья. Исследования также говорят и о психологическом влиянии COVID-19 [Stasiuk-Piekarska, 2021]. Предпринимаемые правительствами меры, включая

локдауны, социальное дистанцирование и переход на дистанционный формат работы, а также ненормированный график работы, нарушение баланса между работой и личной жизнью и другие факторы вызвали рост беспокойства и прочие негативные психологические последствия. Так, по результатам опроса, проведенного в 46 странах, «половина респондентов, сообщивших о снижении благосостояния, указали на ухудшение психического здоровья¹ как на основную причину» [Campbell, Gavett, 2021]. Но грамотная кадровая политика в период пандемии, проводимая в некоторых компаниях, способствовала росту психического благополучия работников [Ilhan, 2021].

Обзор литературы

Существует ряд работ, направленных на изучение последствий кризиса COVID-19 для работающего населения и выявление ключевых факторов этого влияния. В первую очередь рассмотрим две статьи, написанные на основании того же набора данных, который используется в настоящей работе, тем самым показывая новизну нашего подхода.

Первой из них была опубликована статья F.Knolle et al. [2021]. В ней исследователи опубликовали результаты двух волн опроса (май и октябрь) респондентов из Великобритании и Германии, который состоял из трех частей (первая часть – наличие или отсутствие симптомов коронавирусной инфекции, вторая – SCL-27 (symptom check list – опрос для оценки психологических проблем), третья – шизотипический личностный опросник). Авторы работали с данными первой волны опроса, большое внимание уделяли страновому эффекту в различиях воздействия локдаунов: респонденты из Великобритании отмечали более сильное прямое влияние ограничений на здоровье, финансовое состояние и взаимоотношения в семье: у них самооценка психологических проблем была выше, то есть их психическое состояние было хуже согласно данным в опроснике SCL-27 (посвящен диагностике психического состояния). Также, согласно данным первой части анкеты, у подвыборки, состоящей из британцев, было больше случаев заражения, то есть выше заболеваемость, что является важным результатом, поскольку коронавирус в том числе влияет и на психическое здоровье.

Вторая работа, основанная на том же наборе данных, опубликована S.Daimer et al. [2021]. В отличие от первой работы, в анализ добавляются данные по второй волне опроса. Основываясь на данных GSI-27 (опросник общего психологического состояния), авторы отмечают, что ментальное здоровье респондентов в первой волне опроса было хуже, чем во второй. В силу дизайна опроса исследователям удалось разделить текущие временные эффекты от начала распространения пандемии и накопленные: оказывается, что во время второго периода респонденты отмечали, что их общее психологическое состояние было лучше в сравнении с предыдущим периодом, поскольку они смогли адаптироваться к новой реальности, однако результаты по шизотипическому опроснику были выше, что свидетельствует о накопительном эффекте локдаунов: респондентам со временем все сложнее справляться с одиночеством и финансовыми трудностями. Из этого авторы делают вывод, что чем дольше продлятся ограничения, тем большая часть индивидов будет подвержена развитию депрессии.

Стоит отметить, что в обеих статьях авторы фокусировались на ментальном здоровье респондентов в целом и его изменениях вследствие эффектов пандемии, уделяя большое внимание результатам, полученным после заполнения части шизотипического опросника. Мы же в данной работе изучаем более узкий вопрос, фокусируясь на эффекте домашнего офиса, что не рассматривалось до этого.

¹ Согласно Всемирной организации здравоохранения, «психическое здоровье – это состояние психического благополучия, которое позволяет людям справляться со стрессовыми ситуациями в жизни, реализовывать свой потенциал, успешно учиться и работать, а также вносить вклад в жизнь общества». Остальные термины в работе используются как синонимы к данному.

Помимо этих исследований, рассмотрим работы, направленные на изучение последствий кризиса COVID-19 для ментального здоровья сотрудников и выявление ключевых факторов этого влияния. Так, например, в статье A.Oksanen с соавторами [2021] исследователи оценивали возможные стрессовые эффекты от общения в социальных сетях с коллегами¹ в период пандемии. Результаты показали, что общение в социальных сетях на работе увеличилось во время пандемии, что, по предположению авторов, должно было привести к ухудшению психического здоровья сотрудников. Оказалось, что существует разница в эффекте у разных групп работников: те, кто привык использовать социальные сети на работе до пандемии, справились лучше, и у них снизился уровень стресса и переутомления. Одним из выводов исследователей стало понимание того, что выстраивание баланса между личной жизнью и работой, а также ментальное благополучие помогают справиться с коронакризисом. Данная работа указывает на неоднородность влияния пандемии на работников, а также подчеркивает важность грамотной политики HR-менеджеров компаний и предпринимаемых мер, направленных на улучшение благополучия работников.

Баланс между работой и личной жизнью у тех сотрудников, которые начали работать удаленно в связи со вспышкой COVID-19, положительно повлиял на ментальное благополучие. К такому результату пришли N.Yüceol с соавторами [2021]. Их целью было определение влияния удаленной работы на психическое благополучие в связи с пандемией. В рамках работы был проведен опрос 397 сотрудников поколения Y², работающих в государственных и частных университетах. При этом такие характеристики, как, например, пол, возраст и наличие у респондентов ученых степеней, не оказали существенного влияния на баланс между работой и личной жизнью или психическое благополучие.

Согласно исследованию C.Pieh с соавторами [2020], самоизоляция и пандемия COVID-19 привели к росту депрессии и снижению качества жизни. Авторы оценивали психическое здоровье респондентов во время локдауна и хотели выяснить, как возраст, пол, доход, работа и физическая активность повлияли на ментальное благополучие. Оказалось, что негативный эффект локдауна сильнее выражен у молодых людей, женщин, безработных и людей с низким уровнем дохода.

Авторами еще одной работы, целью которой было изучение влияния удаленной работы на психическое здоровье, являются S.Phadnis с соавторами [2021]. Согласно результатам их исследования, больше половины опрошенных ими сотрудников индийских организаций, занимающихся информационными технологиями, столкнулись с ростом нагрузки при работе из дома, многие чувствовали себя одинокими и потерянными, а также оторванными от реального мира, что говорит о негативном влиянии перехода на дистанционный формат на ментальное здоровье работников.

Однако в зарубежной и отечественной литературе недостаточно исследован вопрос взаимосвязи формата работы в период пандемии и психического благополучия персонала. Поэтому в данном исследовании мы хотим ответить на вопрос: «Повлиял ли переход на удаленный формат на ментальное здоровье и благополучие работников и если да, то как?».

Данные и методы

В этом исследовании целью является выявление причинно-следственной связи между переходом на удаленный формат работы в связи с пандемией COVID-19 и ментальным состоянием

1 С введением локдауна «многие организации были вынуждены начать использовать новые цифровые технологии и приложения для социальных сетей в качестве основных способов общения и совместной работы». В исследовании общение в соцсетях на работе – это общение с коллегами, независимо от места выхода в сеть, именно поэтому рассматривается потеря баланса между работой и личной жизнью. Авторы также разделяют общение в соцсетях в период пандемии на формальное (по рабочим вопросам) и неформальное.

2 Поколение людей, родившихся примерно с 1981 по 1996 год.

работников. Нам было интересно сравнить психическое здоровье сотрудников, вынужденных работать из дома, с теми, у кого не изменился формат работы в период пандемии, с течением времени вычленив эффект дистанционного формата работы из общего эффекта влияния пандемии на ментальное благополучие.

Исходя из цели работы, можно выделить следующие задачи:

- изучить современные эконометрические исследования в рамках интересующей темы с целью выбрать наиболее подходящие методы анализа;
- выявить, присутствует ли связь между показателем ментального здоровья респондентов во время пандемии и форматом работы;
- при наличии связи построить эконометрические модели для детального ее изучения и протестировать выдвинутые гипотезы;
- обобщить проделанную работу, сделав необходимые выводы.

Методы исследования:

- анализ зарубежной и отечественной литературы и интернет-источников, посвященных проблеме исследования,
- проведение глубинных интервью с менеджерами по персоналу российских филиалов шести крупных международных компаний с целью изучения реального опыта перехода на новый формат работы и предпринимаемых компаниями мер,
- построение эконометрических моделей (множественная линейная регрессия, упорядоченная логистическая регрессия), выбор спецификации модели, определение значимых переменных, проведение эконометрических тестов, тестирование гипотез.

Актуальность исследования обусловлена тем, что проблема психического здоровья является насущной на сегодняшний день. Так, подавляющее большинство компаний сообщали, что столкнулись в 2020–2021 гг. с проблемами, связанными с ментальным здоровьем сотрудников. Ухудшение ментального благополучия является одним из серьезных рисков, связанных с персоналом во всем мире, поэтому обсуждение и формирование кадровых стратегий по этому вопросу являются ключевыми на данный момент для компаний по всему миру. Понимание факторов, влияющих на состояние работников, в том числе оптимального формата работы, позволит руководителям грамотно сформировать психологическую среду и условия для продуктивной работы как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Также для дальнейшей работы нами были выдвинуты следующие гипотезы:

1. Работники не способны организовать профессиональную жизнь в условиях дистанционного формата, что не дает им получения ощущения благополучия. То есть домашний офис негативно повлиял на ментальное здоровье сотрудников.
2. Негативный эффект перехода на дистанционный формат сильнее выражен у женщин, чем у мужчин.
3. Резкий переход на новый формат работы негативно сказался на психическом состоянии работников. С течением времени, привыкнув и адаптировавшись к новой реальности, сотрудники стали ощущать себя лучше, работая в домашнем офисе.
4. Негативный эффект дистанционного формата работы менее выражен у молодых сотрудников, поскольку им было проще адаптироваться к новому формату в отличие от более возрастных работников.

Данные

Прежде чем переходить непосредственно к эконометрическим выкладкам, стоит отдельно отметить дизайн набора данных, который используется в этой работе.

Данные собирались исследователем F.Knolle с соавторами для изучения смежной темы (в части, посвященной обзору литературы, нами подробно разъяснена научная новизна нашей работы в сравнении с теми, которые уже опубликованы). Респондентам преимущественно из Германии и Великобритании было предложено пройти онлайн-опрос на платформе EvaSys (<https://www.evasys.de>, Electric Paper Evaluationssysteme GmbH, Люнебург, Германия). Для формирования выборки использовался метод «снежного кома»¹, что добавило в нее респондентов из других европейских стран, однако анкета была доступна только на немецком и английском языках. Опрос состоял из трех частей: наличие симптомов и/или факта болезни COVID-19, Контрольный список симптомов (SCL-27) и Шизотипический личностный опросник, которые отражали влияние пандемии на финансовое положение и работу, потребление психоактивных веществ и медиаконтента, а также самооценку психического здоровья.

Было проведено 4 волны опроса: весной и осенью 2020 года, зимой и весной 2021 года. Среднее время прохождения составило 35 минут. Респонденты принимали участие добровольно и не получали денежной компенсации.

Мы провели предварительный анализ переменных, выделив только те, которые непосредственно относятся к теме исследования и являются контрольными. Расшифровка переменных представлена в Приложении 1, а ниже приведены описательные статистики (см. Табл. 1).

Таблица 1. Описательная статистика

Variables	N	Mean	St. Dev.	Min	Median	Max
Suspected_Co19	2,329	0.19	0.39	0	0	1
Work_NoChange	2,341	0.23	0.42	0	0	1
Work_HomeOffice	2,341	0.43	0.50	0	0	1
Work_ReductionHours	2,341	0.09	0.28	0	0	1
Work_UnpaidLeave	2,341	0.02	0.13	0	0	1
Work_LostJob	2,341	0.04	0.20	0	0	1
Work_Overtime	2,341	0.10	0.30	0	0	1
Children_atHome	2,311	0.32	0.47	0	0	1
Exercise	2,335	2.39	1.20	1	2	5
gender_2	2,298	0.76	0.49	0	1	3
age	2,313	43.12	15.52	17	42	93
Country_residence	2,341	0.23	0.42	0	0	1
Higher_education_self*	2,332	0.82	0.39	0	1	1
MentalHealthStatus_BeforeCo19	2,312	2.58	1.06	1	2	5
MentalHealthStatus_now	1,542	3.31	1.12	1	3	5

* *Примечание:* данная переменная бинарная и показывает наличие или отсутствие высшего образования у респондента.

Источник: составлено авторами по данным F.Knolle et al. [2021]

1 *Примечание:* так называемый метод «снежного кома» – метод формирования выборки, широко распространенный в исследованиях, главным источником данных которых являются опросы респондентов: методика состоит в том, что индивиды, попавшие в изначальную выборку, делятся опросом и/или контактами тех индивидов, которые будут опрошены далее, то есть возникает цепная реакция, которая позволяеткратноувеличитьвыборку.

Мы провели первичный анализ результатов и получили следующее:

- средний возраст респондентов составил 43,12 лет;
- большая часть участников опросов – женщины;
- большинство респондентов в выборке имеют высшее образование, что скорее говорит о смещении в данных;
- ментальное состояние респондентов в момент опроса в среднем составляло 3,31 ед., что согласно кодировке близко к нормальному состоянию;
- около трети респондентов живут с детьми;
- каждый пятый респондент не менял формат работы в связи с пандемией;
- почти половина опрошенных перешла на удаленный формат работы;
- 10% работников столкнулись с переработками.

Для оценки степени тесноты связи между переменными и выявления направления связи была построена корреляционная матрица (см. Рисунок 1).

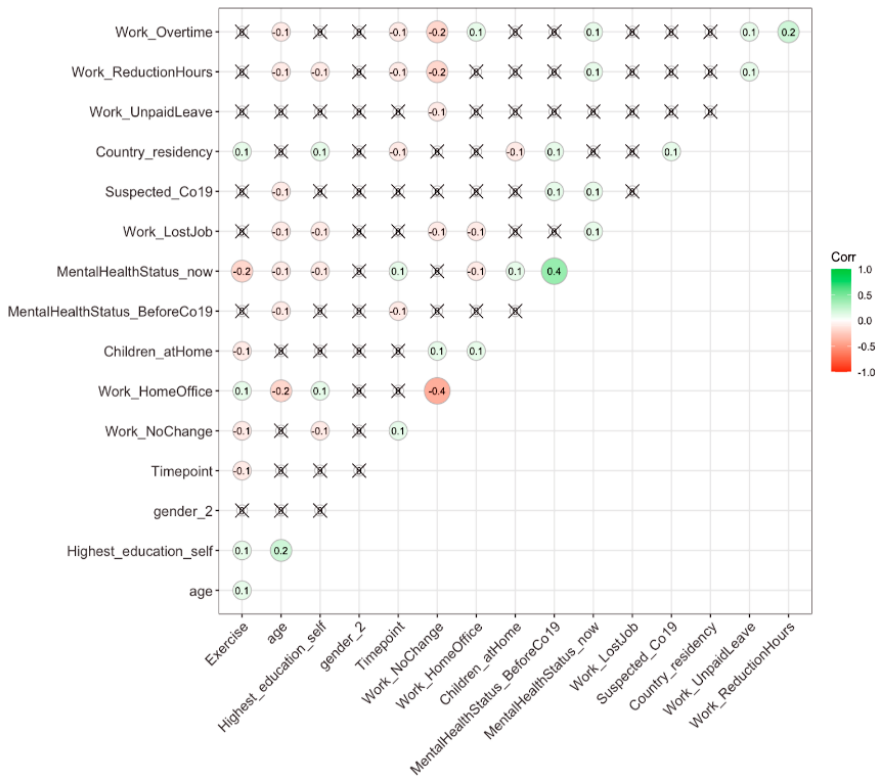


Рисунок 1. Корреляционная матрица характеристик. *Источник:* составлено авторами по данным F.Knolle et al. [2021]

Существует отрицательная корреляция между показателем ментального здоровья и дистанционным форматом работы. Однако, согласно дизайну опроса, чем меньше показатель ментального здоровья, тем оно лучше¹. Следовательно, домашний офис и психическое здоровье положительно коррелируют.

¹ Шкала меняется от 0 до 5, где 0 – отличное психическое состояние, 5 – очень плохое.

- Занятия спортом и ментальное благополучие респондентов положительно коррелируют.
- Чем младше индивид, тем ментальное состояние хуже в данный момент.
- Со временем психическое здоровье ухудшалось в среднем по выборке (согласно знаку коэффициента корреляции между номером волны опроса и показателем ментального состояния).
- В среднем индивиды, живущие с детьми, оценивали свое психическое здоровье хуже в период пандемии.
- Респонденты с высшим образованием были менее подвержены увольнениям, а также они оценивали свое ментальное состояние на более высоком уровне.
- Наличие подтвержденного диагноза или симптомов COVID-19 отрицательно коррелирует с ментальным здоровьем респондентов.

Мы также построили графики плотности распределения показателя ментального здоровья для сравнения респондентов, работавших в удаленном режиме и из офиса в период пандемии. Из них видно, что психическое состояние людей, работавших из дома, лучше, чем у тех участников опроса, которые не меняли формат работы (см. Рисунок 2 и Рисунок 3).

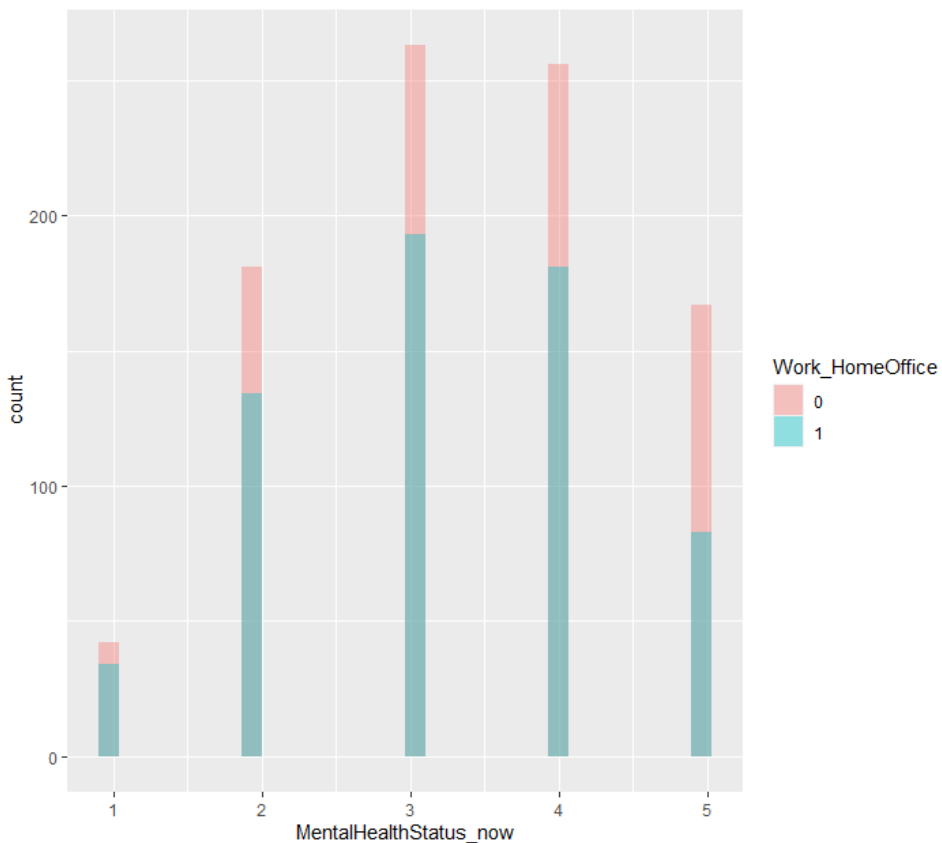


Рисунок 2. График плотности распределения показателя ментального здоровья для респондентов, работавших в удаленном режиме и из офиса в период пандемии (1 – люди, работавшие из дома, 0 – не менявшие формат работы). *Источник:* составлено авторами по данным F.Knolle et al. [2021]

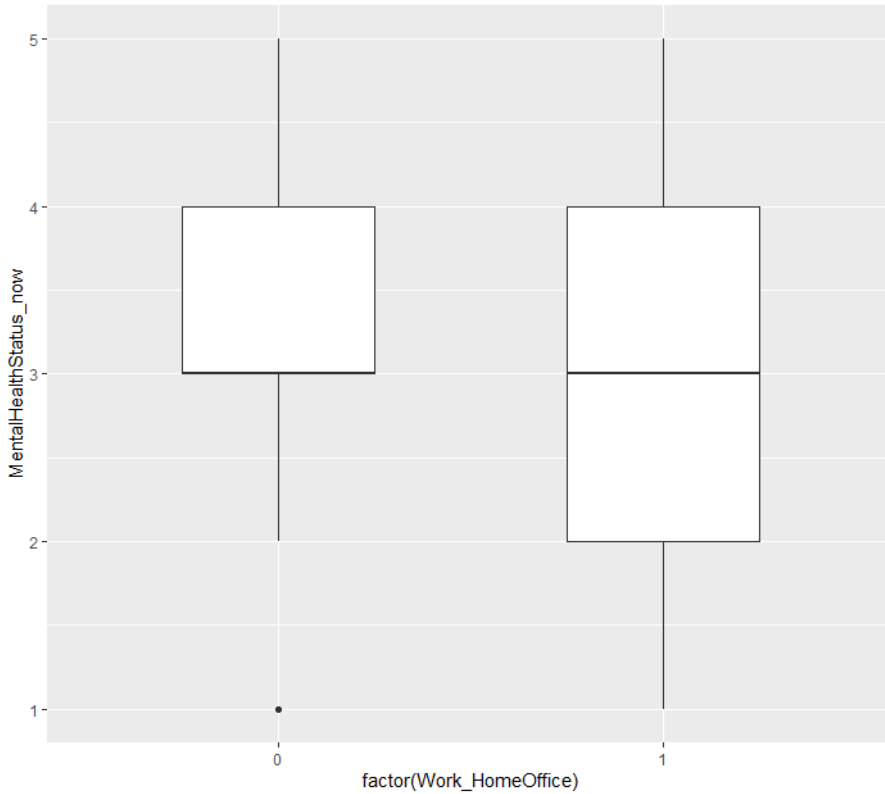


Рисунок 3. Коробчатая диаграмма показателя ментального здоровья для респондентов, работавших в удаленном режиме и из офиса в период пандемии (1 – люди, работавшие из дома, 0 – не менявшие формат работы). *Источник:* составлено авторами по данным F.Knolle et al. [2021]

Модели

Изучив весь эконометрический аппарат в научной литературе по смежной тематике, мы пришли к выводу, что начать работу стоит с линейной регрессии, построенной с помощью метода наименьших квадратов.

Взяв за зависимую переменную ментальное состояние индивида, мы задали в качестве регрессоров все остальные переменные (кроме индивидуального номера участника и кода наблюдения). Проверив их на мультиколлинеарность, мы выяснили, что она отсутствует в данных, поскольку все полученные коэффициенты VIF меньше 5 (см. Табл. 2).

Отметим также, что несмотря на низкое значение коэффициента VIF, необходимо точнее раскрыть определение переменных «сверхурочная работа» и «уменьшение часов работы» и обосновать их одновременное включение в модель. На первый взгляд, если у индивида наблюдалось уменьшение часов работы ($Work_ReductionHours = 1$), то можно сделать вывод об отсутствии работы сверхурочно ($Work_Overtime = 0$). И, наоборот, если индивид работал сверхурочно ($Work_Overtime = 1$), то у него не наблюдалось уменьшения часов работы ($Work_ReductionHours = 0$). Однако есть и другие комбинации этих двух переменных: индивид может получить формальное ограничение часов работы ($Work_ReductionHours = 1$), однако по фак-

ту перерабатывать относительно заданного ограничения ($Work_Overtime = 1$) и наоборот. Из этого следует, что однозначной взаимосвязи между сочетаниями значений этих переменных не существует. Соответственно, линейной зависимости между переменными нет, и их обе стоит включить в модель.

Таблица 2. Проверка мультиколлинеарности

Timepoint	Suspected_Co19	Work_NoChange
1.045866	1.029186	1.372785
Work_HomeOffice	Work_ReductionHours	Work_UnpaidLeave
1.370682	1.083768	1.019067
Work_LostJob	Work_Overtime	Children_atHome
1.078923	1.0966614	1.055766
Exercise	gender_2	age
1.060835	1.013172	1.156627
Country_residence	Higher_education_self	MentalHealthStatus_BeforeCo19
1.067035	1.083099	1.047809

Источник: составлено авторами по данным F.Knolle et al. [2021]

Затем мы улучшили модель на основании критерия Акаике, получив оптимальный набор регрессоров и модель МНК. Мы также провели тест на сравнение моделей, получив p -value = 0,8778, что означает, что на всех уровнях значимости “короткая” модель лучше (соответствующий скриншот консоли в R приведен в Приложении 2).

Однако такая модель может быть некорректной, так как может наблюдаться временной эффект из-за наличия нескольких волн пандемии, что отражено в переменной Timepoint. Поэтому мы вводим в анализ модели со случайными и фиксированными эффектами времени. Проведя необходимые тесты на сравнение всех моделей, мы выяснили, что оптимальной с эконометрической точки зрения является модель со случайными эффектами (см. Табл. 3).

Таблица 3. Результаты тестов на сравнение моделей

Название теста	p-value	Итог
Тест Бреуша-Пагана (МНК или FE)	0.9409	Модель МНК лучше
F тест (RE или МНК)	< 2.2e-16	Модель со случайными эффектами лучше

Источник: составлено авторами по данным F.Knolle et al. [2021]

Мы также провели серию тестов на гетероскедастичность для всех моделей, согласно p -value которых (3.315e-06 для МНК; 4.206e-07 для FE и 4.206e-07 для RE, скриншоты также приведены в Приложении 2) целесообразно использовать робастные стандартные ошибки для определения значимости переменных и тестирования гипотез. Затем мы сформировали сводную таблицу с результатами оценивания всех трех моделей (см. Табл. 4).

Таблица 4. Результаты оценивания моделей регрессии пула, с фиксированными и случайными эффектами

	Dependent variable:		
	MentalHealthStatus_now		
	OLS	panel linear	
	Pooled (1)	FE (2)	RE (3)
Timepoint	0.22*** (0.03)		
Suspected_Co19	0.15**	0.15***	0.17***
Work_HomeOffice1	-0.10* (0.06)	-0.13** (0.06)	-0.10** (0.05)
Work_ReductionHours	0.22** (0.09)	0.25** (0.12)	0.20** (0.09)
Work_LostJob	0.22 (0.15)	0.26* (0.15)	0.26 (0.17)
Work_Overtime	0.16* (0.09)	0.10 (0.06)	0.13 (0.08)
Children_atHome	0.15*** (0.05)	0.18*** (0.01)	0.16*** (0.03)
Exercise	-0.10*** (0.02)	0.10*** (0.02)	0.11*** (0.004)
age	-0.01*** (0.002)	-0.01*** (0.003)	-0.01*** (0.002)
Highest_education_self	-0.25*** (0.07)	-0.33*** (0.07)	-0.26*** (0.04)
MentalHealthStatus_BeforeCo19	0.40*** (0.03)	0.34*** (0.03)	0.38*** (0.05)
Constant	2.21*** (0.17)		2.93*** (0.31)
Observations	1,470	1,470	1,470
R ²	0.22	0.18	0.19
Adjusted R ²	0.21	-0.30	0.19
Residual Std. Error	0.99		
F Statistic	37.12***	19.81***	350.21***
Note:	*p<0.1;	**p<0.05;	***p<0.01

Источник: составлено авторами по данным F.Knolle et al. [2021]

Дадим статистическую интерпретацию некоторым переменным в модели со случайными эффектами:

- Существует причинно-следственная связь между показателем ментального состояния и форматом работы: при прочих равных условиях показатель ментального здоровья в среднем на 0,1 лучше у тех респондентов, которые работали удаленно из дома, по сравнению с теми, кто не перешел на дистанционный формат.

Для более детального исследования мы построили график динамики среднего значения показателя ментального состояния в зависимости от волны опроса для тех, кто работал все это время удаленно из дома, и тех, кто работал из офиса (см. Рисунок 4).

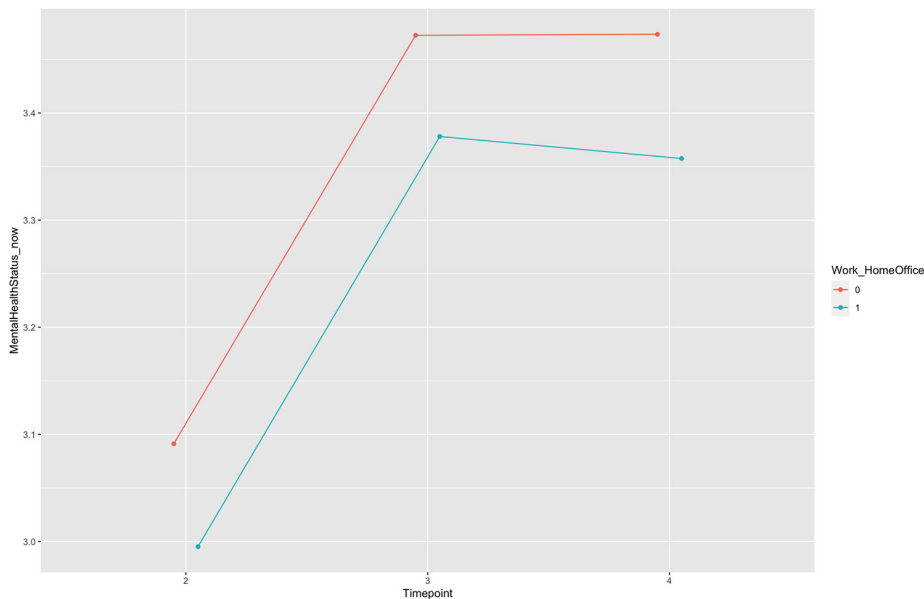


Рисунок 4. График динамики среднего значения показателя ментального состояния для двух групп респондентов в зависимости от волны опроса. Источник: составлено авторами по данным F.Knolle et al. [2021]

Здесь четко прослеживается эффект времени и ужесточения ковидных ограничений во время третьей волны опроса: наблюдается значительное ухудшение среднего значения показателя ментального здоровья¹ для обеих групп. Также интересна и дальнейшая динамика показателя: в четвертую волну опроса у респондентов, работавших удаленно, отмечено улучшение ментального состояния на 0,019. Скорее всего, это обусловлено тем, что люди за время введения ограничений адаптировались к новому формату работы, также часть работодателей начала осознавать проблему психического состояния работников и внедрять стимулирующую политику. Так, многие компании запускали пульс-опросы о ментальном состоянии своих работников, затем с целью улучшения их благополучия проводили образовательные мастер-классы и тренинги от сотрудников компании и приглашенных спикеров, устраивали больше онлайн-встреч, в том числе неформальных, предоставляли услуги психолога.

¹ Значение показателя ментального здоровья оценивалось по шкале от 0 до 5, где 0 – отличное состояние, 5 – очень плохое.

Ситуация среди работавших в офисе диаметрально противоположна: во время усиления локдауна из-за отсутствия релевантного опыта они не смогли адаптироваться к изменившимся условиям, из-за чего чувствовали себя более подавленно в будущем: среднее по этой группе при переходе от третьей к четвертой волне увеличилось на 0,005 единиц. Все эти выводы подтверждает динамика средних по группам в разрезе волн опроса (см. Табл. 5).

Таблица 5. Динамика средних по группам в разрезе волн опроса

	Timepoint = 2 10/09/2020 – 18/10/2020	Timepoint = 3 10/01/2021 – 07/02/2021	Timepoint = 4 01/05/2021 – 31/05/2021
Среднее значение показателя ментального здоровья для работавших в удаленном формате.	2,990	3,378	3,359
Среднее значение показателя ментального здоровья для работавших в офисе.	3,085	3,468	3,473

Источник: составлено авторами по данным F.Knolle et al. [2021]

Обратимся к содержательной интерпретации полученных коэффициентов. Здесь же стоит отметить, что выводы, касающиеся интерпретации остальных переменных, относятся к обоим форматам работы в пандемию.

- Не существует статистически значимых различий в показателе психического здоровья в зависимости от пола.
- Существует причинно-следственная связь между показателем ментального состояния и возрастом работников: при прочих равных условиях с увеличением возраста на единицу показатель ментального здоровья улучшается в среднем на 0,01. Этот вывод совпадает с результатами исследований по смежной тематике, которые проводились ранее.
- Есть связь и между наличием детей в домохозяйстве и показателем психического благополучия: при прочих равных индивиды с детьми оценивали свое ментальное состояние в среднем на 0,16 хуже, чем индивиды без детей. Вероятно, при наличии детей сохранять баланс между работой и личной жизнью сложнее.
- Взаимосвязаны и показатели физической активности и ментального здоровья индивида: при прочих равных, с ростом числа занятий спортом в неделю его психическое здоровье улучшается в среднем на 0,11. Действительно, спорт является эффективным способом борьбы со стрессом.
- Интересно, что при прочих равных условиях индивиды с высшим образованием оценивали свое ментальное состояние в среднем на 0,26 лучше, чем индивиды без высшего образования;
- Помимо этого, при прочих равных, индивиды, которые имели подтвержденный диагноз COVID-19 или же его симптомы, оценивали свое ментальное здоровье в среднем на 0,17 ниже, что связано с прямым влиянием заболевания на нервную систему.

Такой подход может быть все еще недостоверным, поскольку число значений, которые может принимать зависимая переменная, конечно. Настоящий метод не гарантирует, что оценка зависимой переменной будет строго в границах от 1 до 5. Поэтому мы обратились к другому методу, который часто используется в такого рода исследованиях — упорядоченной логистической регрессии (см. Табл. 6). Для изучения интересующего нас эффекта дистанционного формата работы были построены 3 модели по каждой из волн опроса.

Таблица 6. Оценивание моделей упорядоченной логит-регрессии для 3 волн опроса

	Dependent variable:		
	MentalHealthStatus_now		
	(1)	(2)	(3)
Suspected_Co19	0.31 (0.23)	0.39** (0.20)	0.16 (0.21)
Work_HomeOffice1	-0.16 (0.18)	-0.04 (0.17)	-0.30* (0.18)
Work_ReductionHours	0.23 (0.30)	0.61** (0.26)	0.29 (0.37)
Work_LostJob	1.35** (0.55)	0.53 (0.36)	0.01 (0.44)
Work_Overtime	0.01 (0.26)	0.43* (0.25)	0.59* (0.33)
Children_atHome	0.20 (0.19)	0.13 (0.17)	0.36** (0.18)
Exercise	-0.19** (0.09)	-0.17** (0.07)	-0.18** (0.08)
age	-0.01 (0.01)	-0.01** (0.01)	-0.02*** (0.01)
Highest_education_self	0.01 (0.26)	-0.52*** (0.20)	-0.39* (0.23)
MentalHealthStatus_BeforeCo19	1.40*** (0.11)	0.62*** (0.09)	0.67*** (0.09)
Observations	467	528	475
Note:	*p<0.1;	**p<0.05;	***p<0.01

Источник: составлено авторами по данным F.Knolle et al. [2021]

Для интерпретации коэффициентов мы использовали графический метод, чтобы понять влияние формата работы на вероятность того, какой уровень показателя ментального здоровья был у респондента в ту или иную волну опроса.

Так, если рассматривать вторую волну опроса, можно сказать, что у тех работников, кто работал удаленно из дома осенью 2020 года, вероятность иметь показатель психического состояния лучше, в среднем выше при прочих равных (см. Рисунок 5). Однако заметим, что в этот период все работники вне зависимости от формата работы в среднем оценивали свое ментальное благополучие как «нормальное».

Что касается третьей волны опроса (см. Рисунок 6), зимы 2021 года, доля людей, оценивающих свое ментальное здоровье как «хорошее» и тем более «очень хорошее», мала и уменьшилась по сравнению со второй волной опроса, а как «плохое» – довольно велика и значительно выросла по сравнению с предыдущим периодом. Причем такая закономерность прослеживается для обеих групп работников. Нам кажется, что это можно объяснить тем, что третья волна опроса – период самых жестких ковидных ограничений в исследуемых странах, когда формат дистанционной работы стал вынужденной мерой, предпринятой компаниями. Работникам надо было найти новую модель работы и жизни в текущей ситуации и перестроиться.

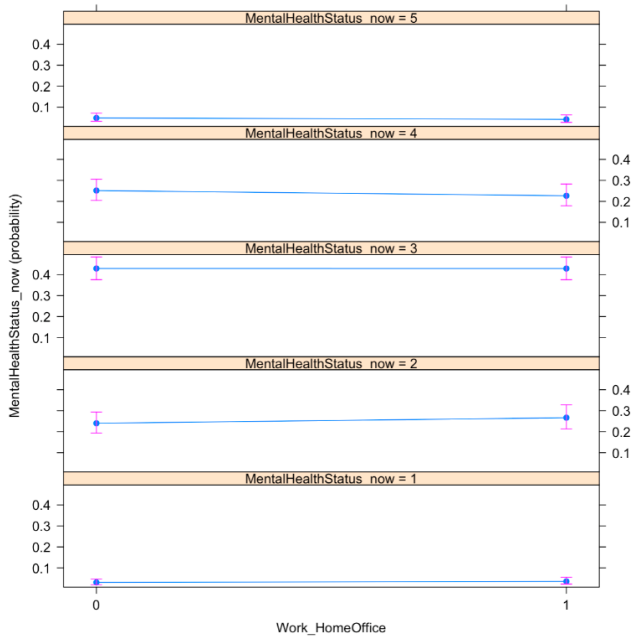


Рисунок 5. Графическая интерпретация коэффициентов при показателе ментального здоровья у респондента во вторую волну опроса. *Источник:* составлено авторами по данным F.Knolle et al. [2021]

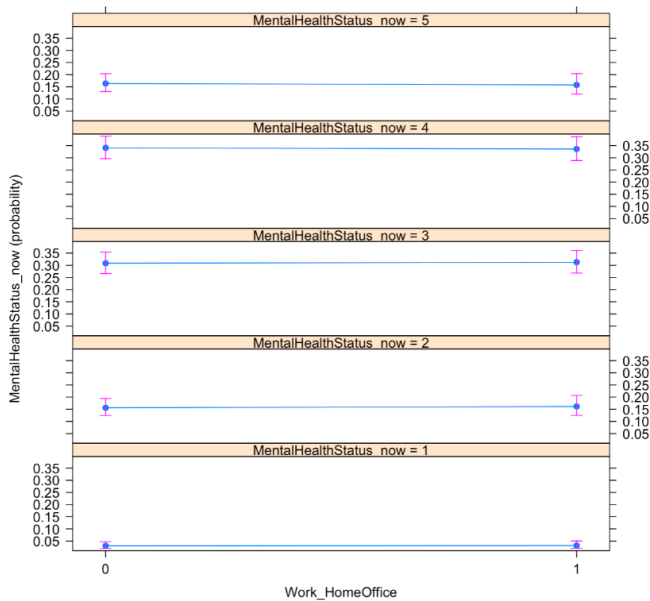


Рисунок 6. Графическая интерпретация коэффициентов при показателе ментального здоровья у респондента в третью волну опроса. *Источник:* составлено авторами по данным F.Knolle et al. [2021]

В мае 2021 года люди, работающие удаленно из дома, адаптировались к новому формату. Большинство сотрудников нашло новую, наиболее комфортную для себя модель работы и взаимодействия внутри компании. Безусловно, большую роль сыграли организационные и технические решения специалистов по управлению персоналом [Oksanen et al., 2021]. В результате, глядя на график, можно сказать, что у тех работников, кто работал удаленно из дома в мае 2021 года, вероятность иметь показатель психического состояния лучше, в среднем выше при прочих равных (см. Рисунок 7).

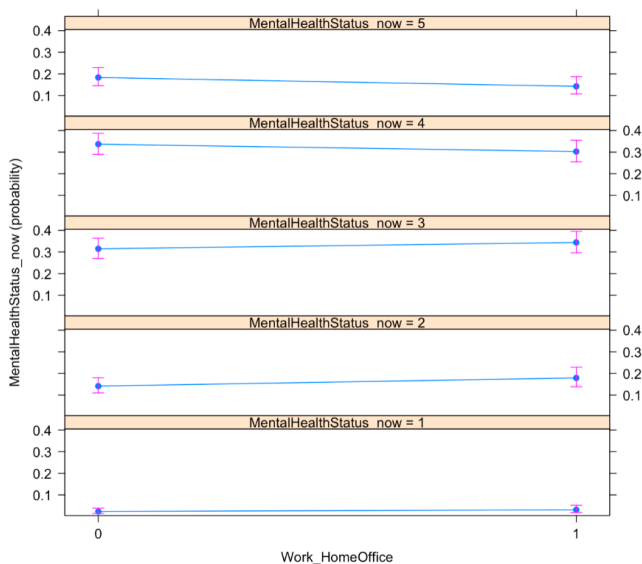


Рисунок 7. Графическая интерпретация коэффициентов при показателе ментального здоровья у респондента в четвертую волну опроса. *Источник:* составлено авторами по данным F.Knolle et al. [2021]

Результаты

Пандемия COVID-19 привела к распространению удаленной работы в качестве ответа на правительственные меры по ограничению роста заболеваемости населения. Наше исследование было направлено на изучение эффекта удаленного формата работы в период пандемии на ментальное здоровье работников из Германии и Великобритании. Мы смогли продемонстрировать, что существует причинно-следственная связь между показателем ментального здоровья респондентов во время пандемии и их форматом работы. Стоит отметить, что метод формирования выборки, о котором было сказано выше, накладывает некоторые ограничения: более корректно утверждать, что получена оценка эффекта для респондентов, владеющих английским и/или немецким языком, а также проживающих преимущественно на территории Германии и Великобритании. При этом отметим, что нам было важно исследовать интересующий нас эффект отдельно для каждого момента времени, чтобы грамотнее его интерпретировать. По сравнению с допандемийным периодом респонденты оценивали свое ментальное состояние хуже. Однако те, кто работал удаленно из дома и с течением времени привык к новому формату работы, лучше приспособились к кризису COVID-19 и стали отмечать улучшение

своего психического здоровья по сравнению с продолжавшими работать в офисе. Все это позволяет нам утверждать, что цель нашего исследования была достигнута.

Также в начале работы выдвигался ряд гипотез, которые нам удалось протестировать во время работы над различными эконометрическими моделями (отдельно хотим заметить, что все они дают непротиворечивые результаты, что позволяет говорить об устойчивости оценок):

1. В условиях нестандартной ситуации и вынужденного перехода на удаленный формат работы домашний офис не оказал негативного влияния на ментальное состояние работников. Напротив, в периоды жестких ограничений они, привыкнув к такому формату работы, оценивали свое ментальное здоровье на более высоком уровне, чем те, кому это было в новинку. Кроме того, они не были вынуждены ежедневно подвергать себя большему риску заболеть в поездках на работу и обратно, что также снижало психическое давление.
2. Нет статистически значимого влияния гендерной принадлежности индивидов на адаптацию к новому формату работы в условиях пандемии.
3. Нам удалось подтвердить свою гипотезу о временном эффекте перехода на удаленный формат работы, причина этого уже была раскрыта в первом пункте.
4. Не подтвердилась и выдвинутая нами гипотеза о возрасте респондентов. Молодые сотрудники восприняли резкий переход более негативно.

Обсуждение

В декабре 2021 г. были проведены глубинные интервью с менеджерами по персоналу российских филиалов шести крупных международных компаний в рамках проекта о влиянии дистанционного формата работы на здоровье и продуктивность сотрудников в период пандемии. Стоит отметить, что преимущественно это были компании из сектора ИТ, однако опросы проводились на условиях анонимности респондентов, поэтому более детальные сведения в тексте работы не приводятся.

В опрашиваемых нами компаниях с целью измерения показателя ментального здоровья проводили периодические пульс-опросы. Результаты показали, что в период первого локдауна в связи с переходом на удаленный формат работы сотрудники столкнулись с ухудшением своего ментального состояния и нуждались в дополнительной психологической помощи. Эта тенденция заставила HR-менеджеров и руководителей компаний оперативно внедрять новые меры поддержки сотрудников:

- включение консультаций психолога как по рабочим, так и по личным вопросам в социальный пакет;
- распространение информации о важности ментального благополучия, привлечение внимания к этой проблеме. В частности, на общих собраниях в компании наряду с бизнес-целями подчеркивалась ценность каждого сотрудника и важность обращения к руководителю или HR-менеджеру в случае возникновения признаков выгорания;
- проведение образовательных программ на тему ментального здоровья: курсы по определению выгорания и борьбы с ним, тренинги и различные лекции по психологическому благополучию и способам его сохранения;
- поддержание организационной культуры компании, обращение к ее целям и приоритетам. Те компании, которые и раньше это делали, с пандемией поняли, что это надо делать чаще (раз в квартал) с целью поддержания чувства сопричастности сотрудников в условиях пандемии и дистанционного формата;
- организация виртуальных фокусных групп для выявления определенных трендов в изменении психологического состояния работников и понимания того, что важно для

самих сотрудников. А затем, после определения целей проведения организационных решений, своевременная реализация непосредственно самих программ по наиболее актуальным направлениям.

Все перечисленные меры, а также адаптация сотрудников к новому формату работы положительно сказались на психическом здоровье работников согласно проводимым в компаниях пульс-опросам. Безусловно, опыт пандемии показал необходимость контроля за состоянием сотрудников, в том числе ментальным. Поэтому в некоторых компаниях ввели в штат работников, которые должны отдельно следить за развитием показателя благополучия сотрудников и при возникновении каких-либо рисков стараться их минимизировать.

Важно отметить, что в тех компаниях, где удаленная работа была регламентирована и до пандемии, модель взаимодействия руководителя и подчиненного изменилась минимально. Работники были в целом готовы к переходу на новый формат, потому что в компании уже были проработаны все методы взаимодействия, удаленные информационные системы и был доступ к онлайн-работе. Однако, несмотря на возможность работы из дома и до пандемии, почти никто из сотрудников не пользовался этой возможностью по двум причинам:

- 1) работники сами не видели для себя преимуществ дистанционного формата работы;
- 2) менеджеры не доверяли подчиненным и видели проблемы с контролем за выполнением поставленных задач.

После опыта дистанционного формата работы в период пандемии в результате проведенных опросов выяснилось, что и сотрудники, и менеджеры предпочли бы гибридный формат работы. Решение о сохранении гибридного формата в свою очередь поможет оптимизировать офисные пространства, снизить расходы на их содержание и внедрить систему "hot desk", при которой сотрудники не имеют закрепленного рабочего места, а занимают свободные при необходимости.

Ниже представлены рекомендации, разработанные в ходе изучения опыта компаний и проведенных исследований, которые направлены на совершенствование организации труда в условиях удаленной работы:

1. Предоставить работникам гибкий рабочий график, способствующий улучшению баланса между личной жизнью и работой в условиях дистанционного формата. Как видно из проведенных исследований, грамотное выстраивание баланса между работой и личной жизнью положительно влияет на ментальное благополучие сотрудников, что в свою очередь повышает их удовлетворенность работой и производительность труда.
2. Важно обозначать конкретные цели и давать четкие задачи, которые необходимо выполнить. Определенный план работы помогает сотрудникам лучше концентрироваться на выполнении работы и справляться с ней. При «классическом» формате это, безусловно, тоже важно, но именно при дистанционном формате значимость данной рекомендации растет, как отмечали менеджеры в процессе глубинных интервью.
3. Необходимо определить вклад каждого сотрудника в отдельности и фиксировать его движение к поставленной перед ним цели. Также больше уделять внимания индивидуальности каждого работника, потому что есть люди, которым проще организовать свой труд и работать самостоятельно, а есть люди, которым нужен внешний контроль. Задача руководителя – определить этих людей и регулировать их процесс выполнения задач в том формате, который способствует их наиболее эффективному и результативному решению. В любом случае ответственность за продуктивность команды несет руководитель.
4. Помимо этого, стоит чаще проводить собрания коллег с целью поддержания организационной культуры компании. Такая практика способствует повышению уровня вовлеченности сотрудников, потому что они ощущают причастность к основной миссии компании и стратегии ее развития.

5. Обеспечить надлежащее обучение работников, проведение тренингов и вебинаров, направленных на развитие цифровой грамотности, личностный рост, грамотную организацию рабочего времени и места в условиях удаленного формата работы, а также улучшение и поддержание ментального здоровья.
6. Периодически напоминать сотрудникам о сохранении здоровых привычек, например дисциплине, активном образе жизни, правильном питании, водном балансе и режиме сна.

Следует отметить, что предложенные рекомендации по ведению кадровой политики не являются универсальными, поскольку меры, принимаемые для поддержки ментального здоровья молодого трудоспособного населения, отличаются от мер, направленных на поддержание ментального здоровья работников более старших возрастных групп. Разделение же рекомендаций и анализ их гетерогенных эффектов – поле для дальнейших исследований, поскольку данный вопрос требует более детального анализа с точки зрения восприятия различными возрастными группами тех или иных мероприятий по поддержанию психического благополучия сотрудников. Более того, внедрение такого рода мероприятий также тесно связано и с корпоративной культурой организации.

Выводы

В этом исследовании было рассмотрено внедрение дистанционного формата работы в качестве стратегии реагирования в ответ на пандемию COVID-19 и его влияние на ментальное состояние сотрудников.

Резкий переход на новый дистанционный формат имел негативные последствия для персонала компаний, поскольку большинство сотрудников и работодателей впервые имели опыт удаленной работы. Так, в ходе проведенных исследований выяснилось, что работники столкнулись с выгоранием, нарушением баланса между работой и личной жизнью, а также потерей чувства вовлеченности и сопричастности. Все перечисленные проблемы актуализируются в условиях глобальной конкурентоспособности благодаря переосмыслению ценности человеческого капитала.

При сложившихся условиях для руководителей и HR-менеджеров компаний важно принять новые организационные и технические решения, чтобы использовать все преимущества и минимизировать негативные последствия дистанционной работы для благополучия удаленных работников.

В рамках данной работы были изучены современные исследования, затрагивающие вопросы взаимосвязи ментального здоровья сотрудников и перехода на дистанционный формат работы. Также посредством эконометрического моделирования была выявлена связь между интересующими переменными, протестирован ряд выдвинутых гипотез.

В заключение нам хотелось бы обозначить перспективы для дальнейших исследований по этой теме: дело в том, что показатели точности в полученных нами моделях довольно небольшие. Нам кажется, что это может быть обусловлено пропуском значимых переменных, которые в силу ограниченности набора данных мы не могли добавить в анализ: например, ежемесячный доход индивида, уровень межличностных коммуникаций, атмосферу в рабочем коллективе, наличие поддерживающих мероприятий по адаптации в новой реальности от работодателя (онлайн-тимбилдинг), отношения внутри домохозяйства, уровень физического здоровья респондента (поскольку научно доказано, что качество физического здоровья влияет на ментальное состояние индивида), размер домохозяйства и другие переменные, которые потенциально могли быть значимыми.

Невозможно не отметить некие проблемы и ограничения исследования: помимо возможного пропуска существенных переменных, о котором говорится в разделе, посвященном модели логистической регрессии, можно выделить и ограничения:

- добровольное прохождение опроса может стать источником смещения в данных;
- самооценка ментального здоровья может порождать эндогенность;
- третье ограничение связано с региональными различиями: дело в том, что профессиональное сообщество Германии и Великобритании и до периода пандемии часто использовало практику удаленной работы или домашнего офиса, перед российскими же работодателями в большинстве своем стояла принципиально иная задача: организовать совершенно новый формат работы в сжатые сроки и так, чтобы полученная система позволяла поддерживать рабочие процессы на таком же уровне качества, что и в доковидный период.

С нашей точки зрения, проведение подобного рода исследований (даже в постковидной реальности) позволит работодателям более точно понимать своих сотрудников и разрабатывать соответствующие мероприятия для стимулирования их эффективной работы.

Библиография

- Daimer S., Mihatsch L., Ronan L., Murray G.K., Knolle F. (2021) Subjective Impact of the COVID-19 Pandemic on Schizotypy and General Mental Health in Germany and the United Kingdom, for Independent Samples in May and in October 2020 // *Frontiers in Psychology*: 12: 6667848. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.6667848>
- İlhan Ü.D. (2021) A Rapid Implementation of Remote Work as a Strategy in Response to COVID-19: An Examination in Terms of Work-Life Balance. In: Dincer H., Yüksel S. (eds) *Management Strategies to Survive in a Competitive Environment. Series: Contributions to Management Science*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72288-3_23
- Knolle F., Ronan L., Murray G.K. (2021) The impact of the COVID-19 pandemic on mental health in the general population: a comparison between Germany and the UK // *BMC Psychology*: 9: 60. <https://doi.org/10.1186/s40359-021-00565-y>
- Oksanen A., Oksa R., Savela N., Mantere E., Savolainen I., Kaakinen M. (2021) COVID-19 crisis and digital stressors at work: A longitudinal study on the Finnish working population // *Computers in Human Behavior*: 122: 106853. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106853>
- Phadnis S., Sengupta S., Chakraborty A. (2021) Work From Home, Mental Health and Employee Needs: A pilot study in selected information technology organizations in India // *Asia-Pacific Journal of Health Management*: 16(3): 103-10. <https://doi.org/10.24083/apjhm.v16i3.977>
- Pieh C., Budimir S., Probst T. (2020) The effect of age, gender, income, work, and physical activity on mental health during coronavirus disease (COVID-19) lockdown in Austria // *Journal of Psychosomatic Research*: 136: 110186. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2020.110186>
- Stasiuk-Piekarska A. (2021) The Impact of Remote Work on Human Well-Being // *European Research Studies Journal*: XXIV(5): 726-41. <https://doi.org/10.35808/ersj/2762>
- Yüceol N., Urfa A.M., Sarp P., Binici C.M. (2021) The Impact of Work-Life Balance on Mental Well-Being of Remote Working Generation Y Academicians Due to the Covid-19 Pandemic in Turkey // *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi [Marmara University Journal of Economic and Administrative Sciences]*: 43(2): 266–84. URL: <https://dergipark.org.tr/en/pub/muiibd/issue/67716/1052073>

Другие источники информации

- Campbell M., Gavett G. (2021) What Covid-19 Has Done to Our Well-Being, in 12 Charts. Harvard Business Review. The Big Idea Series. URL: <https://hbr.org/2021/02/what-covid-19-has-done-to-our-well-being-in-12-charts> (accessed on 24 March 2022)

Приложение 1. Описание переменных

№	Название переменной	Расшифровка
1.	Timepoint	Время проведения опросов для сбора данных 1, если наблюдение относится к “Spring 2020 survey”: 27/04/2020 – 31/05/2020, 2, если наблюдение относится к “Autumn 2020 survey”: 10/09/2020 – 18/10/2020; 3, если наблюдение относится к “Winter 2021 survey”: 10/01/2021 – 07/02/2021; 4, если наблюдение относится к “Spring 2021 survey”: 01/05/2021 – 31/05/2021
2.	Participant_Nr	Индивидуальный номер участника опроса
3.	Consent	Согласие на обработку персональных данных 1, если дали согласие на обработку данных 0, если не дали согласия в первую волну опроса 2, не дали согласия в последующие волны
4.	Suspected_Co19	Факт заболевания COVID-19 Бинарная переменная, равна 1, если у респондента положительный результат теста, наличие симптомов или диагностирован вирус, и 0 в противном случае
5.	Work_NoChange	Отсутствие изменений в формате работы Бинарная переменная, равная 1, если формат работы не изменился, и 0, если изменился
6.	Work_HomeOffice	Удаленный формат работы Бинарная переменная, равная 1, если индивид перешел на удаленный формат работы, и 0, если нет
7.	Work_ReductionHours	Уменьшение часов работы индивида Бинарная переменная, равная 1, если у индивида уменьшились часы работы, и 0, если нет
8.	Work_UnpaidLeave	Бинарная переменная, равная 1, если индивида отправили в вынужденный неоплачиваемый отпуск, и 0, если нет
9.	Work_LostJob	Бинарная переменная, равная 1, если индивид потерял работу, и 0, если нет
10.	Work_Overtime	Бинарная переменная, равная 1, если индивид работал сверхурочно, и 0, если нет
11.	Children_atHome	Бинарная переменная, равная 1, если у индивида есть дети, живущие вместе с ним, и 0, если нет
12.	Exercise	Количество дней в неделю, которые индивид уделял физической активности
13.	gender_2	Переменная, отвечающая за пол участника: 1, если женский 0, если мужской 3, если небинарный
14.	age	Возраст участника
15.	Country_residence	Страна проживания респондента 1, если респондент проживает в Великобритании 0, если респондент проживает в Германии
16.	Higher_education_self	Образование индивида: 1, имеют высшее образование 0, иначе

№	Название переменной	Расшифровка
17.	MentalHealthStatus_BeforeCo19	Оцениваемый самим респондентом параметр его психического состояния до пандемии 1 – отличное психическое состояние 2 – очень хорошее 3 – хорошее 4 – нормальное 5 – плохое
18.	MentalHealthStatus_now	Оцениваемый самим респондентом параметр его психического состояния в данный момент 1 – отличное психическое состояние 2 – очень хорошее 3 – хорошее 4 – нормальное 5 – плохое
19.	Code	Индивидуальный код наблюдения

Источник: составлено авторами.

Приложение 2. Статистические тесты

Тест “короткая против длинной” для МНК-модели

Analysis of Variance Table						
	Res. Df	RSS	Df	Sum of Sq	F	Pr (>F)
1	1458	1421.0				
2	1454	1419.9	4	1.1732	0.3004	0.8778

Тест на сравнение МНК-модели и регрессии с фиксированными эффектами

F test for time effects		
F=0.88533	df1=526, df2=932	p-value = 0.9409
alternative hypothesis: significant effects		

Тест на сравнение моделей со случайными эффектами и МНК-модели

Lagrange Multiplier Test (Breusch-Pagan)		
chisq=487.97	df=1	p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: significant effects		

Тесты на гетероскедастичность (m2 – МНК, m3 – FE, m4 – RE)

m2 – МНК		
BP=45.939	df=11	p-value=3.315e-06
m3 – FE		
BP=48.924	df=10	p-value=4.206e-07
m4 – RE		
BP=48.924	df=10	p-value=4.206e-07

Приложение 3. Опрос HR-менеджеров

Мы, студенты Экономического факультета МГУ, работаем над проектом о влиянии дистанционного формата работы на здоровье и продуктивность сотрудников в период пандемии. Нам интересны реальные кейсы и предпринимаемые компаниями меры в рамках этой темы. Интервью состоит из трех секций: вопросы о физическом здоровье, ментальном здоровье и продуктивности сотрудников. Далее предлагаем Вам ознакомиться с примерным перечнем вопросов. Мы гарантируем анонимность полученных данных.

Для начала расскажите, пожалуйста, о своей компании и должности, которую Вы занимаете. В каком отделе HR (если есть разделение) Вы работаете? Какие функции выполняете?

Какая из предложенных трех секций интервью Вам ближе? К каким Вы имеете непосредственное отношение в своей работе? О каких у Вас имеются сведения, данные от коллег?

Раздел, посвященный физическому здоровью работников

- Является ли вопрос физического здоровья сотрудников важным для вашей компании? Есть ли у Вас корпоративная страховка?
- Измеряет ли Ваша компания показатель физического здоровья сотрудников?

Если респондент отвечал утвердительно, то задавали следующие вопросы:

- Как проводятся измерения этого показателя?
- Проводите ли Вы опросы сотрудников?
- Ведется ли учет количества больничных дней и обращений по ДМС?
- Заметили ли Вы изменения в физическом здоровье Ваших сотрудников во время пандемии? Различались ли они во время введения первого локдауна и последующих?

Если респондент отвечал утвердительно, то задавали следующие вопросы:

- Как Вы это заметили? Были ли изменения в состоянии здоровья, поведении, продуктивности? Выросло ли количество больничных дней, обращений по ДМС?
- Отличались ли эти изменения в зависимости от пола и возраста сотрудника?
- Были ли изменения позитивными или негативными? Какие факторы на это повлияли?

Если респондент отвечал, что изменения были негативными, то задавали следующие вопросы:

- Как Вы с ними боролись? Какие мероприятия проводили и насколько они были эффективны?
- Давали ли Вы какие-либо рекомендации по оснащению домашнего офиса?
- Предоставляли ли вы офисное оборудование на дом?
- Покрывали ли Вы расходы сотрудников, возникшие в связи с переходом на дистанционную работу?
- Что входит в ДМС? Изменилось ли его наполнение после начала пандемии?
- Проводили ли Вы меры стимулирования вакцинации?

Раздел, посвященный ментальному здоровью работников

- Является ли вопрос ментального здоровья сотрудников важным для вашей компании?
- Измеряет ли Ваша компания показатель ментального здоровья сотрудников?
- Как проводятся измерения этого показателя?
- Входит ли психолог в ДМС? Проводите ли опросы о психическом состоянии сотрудников?
- Заметили ли Вы изменения в ментальном здоровье Ваших сотрудников во время пандемии? Различались ли они во время введения первого локдауна и последующих?

Как Вы это заметили? Были ли изменения в настроении, поведении, продуктивности? Отличались ли они у сотрудников разного пола и возраста?

- Были ли эти изменения позитивными или негативными? Какие факторы на это повлияли?

Если респондент отвечал, что изменения были негативными, то задавали следующие вопросы:

- Как Вы с ними боролись?

- Какие мероприятия проводили и насколько они были эффективны? Как часто вы коммуницируете со своими сотрудниками?
- Проводили ли Вы инструктаж по переходу на дистанционный формат во время первого локдауна?
- Как Вы справляетесь с потерей чувства сопричастности у сотрудников?
- Проводили ли Вы мероприятия/тренинги по воссозданию психологического поля и внешних стимулов мотивации сотрудника дома (под полем мы понимаем внешнюю обстановку, которая активизирует нужное психическое состояние)?
- Есть ли информация о сотрудниках, находящихся в зоне риска из-за жилищно-семейного фактора (наличие детей, пожилых родственников)? Оказывалась ли им специальная поддержка?

Если респондент отвечал, что изменения были позитивные, то задавали следующие вопросы:

- Как Вы поддерживали состояние сотрудников? Проводили ли онлайн-встречи, тренинги по тимбилдингу?

Раздел, посвященный продуктивности работников

- Измеряет ли Ваша компания показатель продуктивности сотрудников?
- Как проводятся измерения этого показателя?
- Изменилась ли продуктивность сотрудников после перехода на дистанционную работу и в какую сторону? Отличались ли результаты работы сотрудников в первый локдаун и последующие?
- С чем Вы связываете повышение/снижение продуктивности сотрудников?
- Стали ли сотрудники работать в нерабочее время: рано утром и поздно вечером, в выходные?
- Изменилась ли модель взаимодействия сотрудника и подчиненного?
- Изменился ли процесс контроля выполнения задач, эффективности работника и его рабочего графика?
- Предоставляли ли Вы структурированный план работы на день?
- Какое время считается рабочим, когда и как сотрудник отчитывается о проделанной работе, по каким каналам взаимодействует с работодателем?
- Изменилась ли оплата труда (с фиксированной на сдельную) в связи с переходом на дистанционный формат?

Заключительный вопрос

- Что бы Вы предпочли для своих сотрудников в будущем в условиях отсутствия пандемии: дистанционный / гибридный / очный формат работы?

Сведения об авторах

- Горшкова Марина Олеговна – студентка 4 курса бакалавриата экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, 119991, Россия. Email: gorshkova_mo@gkl-kemerovo.ru
- Лебедева Полина Сергеевна – студентка 4 курса бакалавриата экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, 119991, Россия. Email: poljalebedeva@yandex.ru