

УДК 331.44

В.Г. Коновалова

ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт», г. Москва

ПРЕЗЕНТЕИЗМ ТРАДИЦИОННЫЙ И ЦИФРОВОЙ: КАК НЕ ПОТЕРЯТЬ КОНТРОЛЬ НАД СИТУАЦИЕЙ

Ключевые слова: презентеизм, психическое здоровье, эмоциональное выгорание, цифровой презентеизм.

В статье рассматриваются источники и причины презентеизма как модели поведения персонала, возможные негативные и позитивные последствия для сотрудников и компании, в т.ч. влияние на психическое здоровье персонала. Представлены данные, указывающие на большую распространенность презентеизма среди отдельных категорий сотрудников. Выделены проявления цифрового презентеизма, формирующегося при использовании модели удаленной/гибридной работы. Представлены рекомендации по его предупреждению развития цифрового презентеизма.

V.G. Konovalova

Moscow aviation institute, Moscow

PRESENTEEISM TRADITIONAL AND DIGITAL: HOW NOT TO LOSE CONTROL OVER THE SITUATION

Keywords: presenteeism, mental health, emotional burnout, digital presenteeism.

The article discusses the sources and causes of presenteeism as a model of staff behavior, possible negative and positive consequences for employees and the company, incl. impact on staff mental health. The data indicating the high prevalence of presenteeism among certain categories of employees are presented. The manifestations of digital presenteeism, which is formed when using the model of remote/hybrid work, are highlighted. Recommendations for its prevention of the development of digital presenteeism are presented.

В настоящее время термин презентеизм (от англ. present – присутствовать) приобрел два различных, но взаимосвязанных значения: одно касается работы во время болезни несмотря на плохое самочувствие, а другое описывает необходимость «выполнять» свою работу, проводя долгие часы в офисе или в Интернете, отправляя много электронных писем или мгновенных сообщений и планируя множество встреч (к проявлениям презентеизма можно также отнести регулярную работу сверхурочно, выход на работу в выходные или праздничные дни, работу в нерабочее время).

Не случайно, презентеизм как глобальное явление привлекает все большее внимание, а количество посвященных ему публикаций неуклонно растет. Распространенность презентеизма, по данным различных исследований, колеблется от 30 до более 90%. Например, по данным британского Института управления персоналом и кадрового развития (CIPD) 83% опрошенных сотрудников сталкивались с проявлением

в своей организации еще до пандемии, четверть заявили о том, что в последующие годы проблема усугубилась [11]. При этом, по данным Journal of American Medicine, потеря производительности на рабочем месте, если сотрудники находятся в состоянии депрессии или испытывают боль, примерно в три раза больше, чем потеря производительности при отсутствии сотрудников, обусловленном подобными состояниями [15].

Существуют различные причины, связанные с человеком, его окружением и организацией, в которой он работает, по которым сотрудник будет чувствовать необходимость работать сверх установленного им графика, (рис. 1).

Бессознательная предвзятость менеджеров играет определенную роль в презентеизме (отдают предпочтение работникам, которые приходят рано и уходят поздно). Сотрудники, в свою очередь, предполагают, что простое нахождение в офисе и в окружении других людей поможет им наладить более тесные отношения со своими коллегами и, следо-

вательно, с большей вероятностью получить повышение, и напротив, меньшее физического присутствия в офисе повредит их перспективам. Ключевым поведенческим барьером является строгая социальная норма сверхурочной работы в организации, которая может заставить сотрудников работать дольше, чем им нужно: сотрудники могут работать допоздна просто потому, что другие работают допоздна, или потому, что они боятся осуждения. Компании все чаще создают атмосферу презентеизма, стимулируя конкуренцию изнутри и закликаясь на повышении производительности и организационном развитии.

Ряд внешних факторов (экономический спад, снижение гарантий занятости, рост конкуренции на рынке труда), также культурный контекст в значительной мере влияют на уровень презентеизма.

Количество времени, которое сотрудники проводят в офисе (или все чаще в Интернете), часто просто для того, чтобы их видели на работе, часто используется для определения производительности и приверженности, особенно в отраслях, основанных на знаниях, где измерить реальную производительность сложно.

К числу наиболее уязвимых для презентеизма групп персонала относятся:

- менеджеры, которые считают, что они должны подавать пример;
- люди с высоким уровнем отсутствия по болезни, на которых оказывается давление;
- люди с финансовыми проблемами;
- трудоголики;
- страдающие бессонницей;
- высококвалифицированные «белые воротнички» (по сравнению с другими профессиональными группами);
- бездетные и пожилые работники;
- люди, ведущие нездоровый образ жизни;
- люди с плохим психологическим состоянием, включая депрессию.

В некоторых профессиях и отраслях наблюдается более высокий уровень презентеизма (прежде всего, в помогающих профессиях – в частности, врачи были отнесены к группе риска – некоторые исследования показали, что доля сотрудников, которые посещали работу во время болезни, в указанной категории достигает 90%) [15].

В исследованиях, посвященных презентеизму, преобладает мнение о его негативных последствиях, особенно для долгосрочного здоровья пострадавших, их трудоспособности и производительности (например, [1]).

Выход на работу во время болезни может иметь отрицательные последствия не только для отдельных лиц, но и для других сотрудников, компании и общества. Болезненное состояние может повлиять как на количество, так и качество работы (плохо себя чувствующие люди, которые приходят на работу, как правило, работают медленнее, чем обычно, им приходится повторять задания), возрастают риски совершения ошибок и несчастных случаев, возникает необходимость исправления дефектов, рассмотрения жалоб клиентов и пр. Серьезной проблемой презентеизма может быть и то, что такие работники распространяют инфекционные заболевания (в итоге – негативные последствия для производительности компании в целом). Более того, выход на работу во время болезни может усугубить плохое состояние здоровья людей и привести к долгосрочным проблемам со здоровьем.

Презентеизм запускает «порочный круг» на психологическом уровне: работая при плохом самочувствии человек не достигает ежедневных рабочих целей, выполняет работу на более низком уровне, самооценка и уверенность в себе подрываются, попытки восстановить свою умственную и физическую энергию приводят к еще большему истощению энергии, а в итоге – к эмоциональному выгоранию. Существует четкая связь между презентеизмом и психическими заболеваниями, и в частности, депрессией. Работники с депрессией гораздо чаще испытывают трудности с управлением временем и межличностным общением, а также имеют более низкую производительность труда в целом.

Некоторые исследователи пытались оценить связанные с презентеизмом издержки для работодателей и в ряде случаев расчетные потери производительности оценивались выше, чем затраты на прогулы. Так, согласно данным Global Corporate Challenge, ежегодно компании теряют в 10 раз больше денег из-за тех, кто просиживает лишние часы в офисе, оставаясь непродуктивными, чем из-за больничных и отгулов [10].



Рис. 1. Основные причины проявлений презентеизма

Но при этом упускается из виду, что любой случай презентеизма означает по крайней мере некоторую производительность по сравнению с нулевой производительностью из-за прогулов. Преимущество презентеизма в производительности перед прогулами может объяснять тот факт, что некоторые организации терпимо относятся к презентеизму. Тем не менее, в большинстве публикаций практикующим специалистам рекомендуется уменьшить презентеизм в организациях с помощью действий руководства по борьбе с этим явлением (например, [4, 7]).

Для оценки презентеизма разработан ряд шкал, оценивающих, в частности, степень влияния состояния

здоровья на производительность труда сотрудника и возможность достижения целей (например, широко используемая Стэнфордская шкала презентеизма – The Stanford Presenteeism Scale) опросник выраженности ограничений к трудовой деятельности – Work Limitations Questionnaire, опросник «Здоровье и производительность/продуктивность труда» – Health and Work Performance, предложенный ВОЗ и др.). Феррейра и др. [2] разработали шкалу для измерения климата презентеизма, которая включает три измерения: (1) оценка дополнительного времени работы; (2) недоверие к контролю и (3) конкурентоспособность коллег. Указанные инструменты, к сожалению, не адаптированы

к российскому контексту, что затрудняет их практическое использование. Кроме того, при проведении опросов респонденты могут утаить или исказить некоторые факты.

Относительно недавно стало уделяться больше внимания потенциальным положительным эффектам презентеизма [5, 9, 13], в частности, выделяя следующие:

- работа в случае незаразного заболевания может оцениваться как подтверждение приверженности компании и позволить улучшить карьерные перспективы работника, обеспечить финансовую стабильность;

- несмотря на снижение продуктивности, люди, которые работают во время болезни, помогают своим компаниям избежать затрат на замену работников и уменьшить нагрузку на тех коллег, которые должны были бы взять на себя их функции (это может укрепить дух товарищества и вызвать одобрение со стороны руководителей и коллег);

- в некоторых случаях работа во время болезни может ускорить выздоровление и реабилитацию работника, оказывать терапевтический эффект на пострадавших людей (чувство выполненного долга), помогая им сбалансировать нарушения здоровья с требованиями к производительности.

Кроме того, было установлено, что презентационный подход полезен для получения более точных оценок эффективности работы в условиях большой рабочей нагрузки.

В соответствии с нейтральной концепцией, презентеизм рассматривается как адаптивное поведение, направленное на то, чтобы сбалансировать ограничения здоровья и требования к производительности. При этом выделяют функциональный и дисфункциональный презентеизм [5]. Степень, в которой презентеизм может быть дисфункциональным, определяется не только состоянием здоровья, но и личными характеристиками и рабочей средой. Важно подчеркнуть, что измерить дисфункциональный презентеизм (снижение производительности из-за плохого состояния здоровья) очень сложно. Объективные показатели производительности труда имеют ограниченное применение, по-

скольку они часто зависят от конкретной профессии и, следовательно, не могут применяться в целом ко всем рабочим местам. Большинство исследований, посвященных дисфункциональному презентеизму, адаптируют субъективные показатели, с помощью которых сотрудники оценивают свою собственную производительность. Эти инструменты измерения обычно используются в маломасштабных опросах, охватывающих конкретное рабочее место или сектор, и, следовательно, результаты не имеют внешней достоверности.

На рабочем месте существует множество форм поведения, которые являются позитивными, если их соблюдать в умеренных количествах: например, брать на себя новые задачи утомительно, но сотрудники могут чувствовать, что личностный и профессиональный рост стоит некоторого эпизодического стресса или более продолжительных часов работы. Как для менеджеров, так и для сотрудников очень сложно определить, где проходит опасная черта и такое поведение превращается в часть токсичной культуры презентеизма и эмоционального выгорания. А ухудшение состояния здоровья с течением времени увеличивает вероятность дисфункционального презентеизма.

Широко распространенная культура презентеизма может маскировать серьезные проблемы с рабочей средой – неуправляемую рабочую нагрузку, нереалистичные ожидания руководства, плохие образцы для подражания. Количество времени, которое сотрудники проводят в офисе, нередко просто для того, чтобы их видели на работе, часто используется для определения производительности и приверженности, особенно в отраслях, основанных на знаниях, где измерить реальную производительность сложно.

Есть много предупреждающих поведенческих сигналов, которые указывают на презентеизм, в том числе: сотрудники минимизируют свои трудности и / или болезни, приходят на работу, когда нездоровы, работают во время обеда или не полностью используют положенные перерывы, отвечают на электронные письма и сообщения поздно ночью, происходят изменения в межличностных отношениях, сотрудники становятся зам-

кнутым или отстраненным и пр. Если один сотрудник проявляет презентеизм, это может распространиться на его коллег, поскольку они также чувствуют давление, требующее присутствовать, что вскоре может повлиять на все рабочие места и создать стрессовую обстановку.

Массовый переход на удаленную работу в период пандемии, а в дальнейшем расширение практики использования гибридного формата работы не помогли остановить рост презентеизма, а скорее способствовали развитию тенденции в несколько ином направлении. В настоящее время презентеизм стал виртуальным («цифровой презентеизм», e-presenteeism), что обусловлено рядом причин. С одной стороны, недоверие менеджеров к своим сотрудникам, когда они работают удаленно. И в этой связи, использование систем учета, фиксирующих время, затраченное на конкретные рабочие действия (например, на приложения, чтение электронных писем и пр.), или повсеместного отслеживания, которое поддерживает открытый непрерывный канал связи (например, наличие камер в течение рабочего дня, постоянное подключение к приложению чата) для мониторинга производительности удаленных работников [3].

Соответственно, работники испытывают постоянное давление и чувствуют себя обязанными быть всегда доступны онлайн, с помощью видеозвонков, телефона, электронной почты, чата или Slack. С другой стороны, эмоциональное воздействие физической разлуки с коллегами, которое может привести к чувству изоляции и страху быть менее надежным и ценным. Остро осознавая необходимость оставаться на связи и доказывать, что они по-прежнему являются продуктивными и полезными членами команды, многие удаленные сотрудники компенсируют это, работая дольше и усерднее, отказываясь от любых границ, которые у них могли быть, когда они работали в офисе (например, продолжают работать в состоянии болезни). Развитию цифрового презентеизма способствует также работа сотрудников в различных часовых поясах и недостаточное обеспечение ресурсами.

Распространяющаяся «культура цифрового презентеизма» имеет еще одно

проявление – т.н. «асинхронную привилегию», когда руководители высшего звена пользуются новыми свободами для работы по собственному графику, но не предоставляют таких же возможностей своим сотрудникам.

В результате, согласно данным исследования, представленного разработчиками программного обеспечения Qatalog и GitHub, при удаленной работе 54% работников умственного труда проводят в Сети дополнительно 67 минут каждый день, чтобы показать своим коллегам и менеджерам, что они все еще присутствуют и «работают» в определенное время (отправка или ответы на электронные письма – 70% респондентов, отправка или ответы на сообщения в приложениях – 53%, участие в командных видеозвонках – 51%, добавление комментариев к инструментам редактирования документов или ответы на них – 29%, обновление общих инструментов управления проектами / задачами – 23%, отправка смайликов / GIF-реакций в приложениях для обмена сообщениями – 22% и т.д.) [7].

А по результатам опроса работников, проведенного LinkedIn, в настоящее время сотрудники на удаленной/гибридной модели в среднем работают дополнительные 28 часов в месяц, может в перспективе негативно сказаться на их психическом здоровье, вызывая дополнительный стресс, эмоциональное выгорание и беспокойство [16].

Презентационный подход к удаленной работе приводит к выгоранию сотрудников и долгосрочному снижению производительности. Презентеизм в удаленных командах может быть даже более коварным: когда сотрудники чувствуют необходимость больше «доказывать» свое присутствие, им трудно соблюдать здоровый баланс между работой и личной жизнью из своего домашнего офиса. Средний работник умственного труда теперь получает уведомления от шести приложений, и 73% работников отвечают на эти уведомления в нерабочее время. Причем молодые работники и младшие сотрудники в команде более восприимчивы к практике презентеизма. Некоторые организации позиционируют выбор собственного рабочего времени как привилегию, которую получают те,

кто стоит выше по карьерной лестнице, а младшие сотрудники беспокоятся, что их трудовая этика может быть расценена как недостаточная, даже если они отсутствуют даже на несколько минут, а значит, они должны постоянно работать дольше и брать меньше отпусков (либо для того, чтобы произвести впечатление на своего босса, либо потому, что боятся потерять работу). Например, в Великобритании 1,2 миллиона молодых специалистов (67%) в возрасте от 18 до 26 лет признались, что фальсифицируют свою рабочую нагрузку, задерживаясь в офисе допоздна сверх установленного графика, в то время как почти половина (41%) считают, что их начальство предпочитает сотрудников, которые работают сверх положенного по контракту рабочего времени в офисе [3].

При этом 81% работников умственного труда считают, что они более продуктивны и обеспечивают более высокое качество продукции, когда у них больше гибкости по сравнению с тем, когда они работают, а 65% тех, кто регулярно работает асинхронно, сказали, что это положительно влияет на их благополучие [8].

Работодателям рекомендуется взглянуть на ситуацию в долгосрочной перспективе (как презентеизм может подорвать будущее здоровье и работоспособность сотрудников), оценить риск презентеизма и факторы, лежащие в его основе. Введение гибкого графика, установление среднего количества часов, которые сотрудники должны работать в день/неделю, четкое понимание обязанностей, определение критериев результативности, конкретизация правил общения и перечня ситуаций, в которых уместно обращаться к участникам команды во вне рабочее время, с одной стороны, а также обеспечение эффективного медицинского обслуживания, подчеркивание важности физического и психического здоровья сотрудников, с другой стороны, могут значительно снизить презентеизм. Правда, сотрудники с более высокой гибкостью работы, как правило, работают дольше и интенсивнее, чем сотрудники на территории работодателя (интенсифицируют свои рабочие усилия, поскольку чувствуют себя обязанными в обмен на предлагае-

мую гибкость), что усиливает риски нарушения баланса между работой и личной жизнью и выгорания.

При удаленном или гибридном формате целесообразно устанавливать основные часы совместной работы (время, когда сотрудники соглашаются быть доступными для отправки сообщений на местах и электронной почты, посещать видео-собрания), а также сокращать количество встреч и разговоров в режиме реального времени и расширять асинхронную коммуникацию, которая поощряет сотрудников выполнять свои задачи, когда и где это лучше всего для них и иметь при этом доступ ко всей необходимой информации (правда, для большинства компаний "асинхронность" требует значительных культурных и технологических изменений).

Руководители групп могут поддерживать удаленных членов команды, устанавливая четкие и реалистичные ожидания от рабочей нагрузки и поддерживая с ними регулярную связь. Проверка их психического здоровья, выделение времени для общения и предоставление им некоторого свободного времени – даже если у них нет каких-либо заметных проблем – также могут быть полезны.

К презентеизму необходимо подходить также, как и к любому другому риску для здоровья, а именно, со стратегиями как предотвращения, так и смягчения последствий. Поощряя сотрудников заботиться о своем здоровье, обеспечивая гибкость в управлении рабочим временем и содержанием / количеством работы, руководители влияют на здоровье и, в конечном счете, на производительность.

Организации уже предпринимают шаги по борьбе с побочными эффектами «цифрового презентеизма», возникающими во время работы из дома, в т.ч.: профессиональной поддержки в области психического здоровья; введение режима рабочего дня или запрет на использование электронной почты в нерабочее время; дополнительные занятия по умственной или физической подготовке (например, йога, медитация); дополнительные отпуска, гибкий график работы. Так, BMW и Volkswagen ограничили электронные письма сотрудников в нерабочее время, а некоторые инвестицион-

ные банки ввели политику ограничения рабочего времени [12].

В компании Google, где еще до начала пандемии в течение нескольких лет изучали, что делает виртуальные команды успешными, предлагают разрабатывать определенные нормы для виртуальной команды, касающиеся регулярных встреч, расписания и общения в разных часовых поясах (обеспечивая баланс между работой и личной жизнью и благополучие своих сотрудников), поощряют руководителей групп узнавать членов своей команды и прилагать усилия для установления личных контактов с участниками виртуальных команд. В компании Globality инженеры-программисты из США, Великобритании и стран Восточной Европы могут спокойно работать асинхронно, поскольку почти вся информация находится в открытом

доступе внутри компании (разработчики могут видеть, над чем работают команды в других регионах – записи их встреч и заметки в инструментах управления проектами) и т.д.

Следует подчеркнуть, что связь между презентеизмом и его последствиями (положительными или отрицательными) для производительности и здоровья (физического и психического) по-прежнему остается областью, которая в значительной степени не изучена. В связи со сложностью явления, исследования презентеизма должны признавать и включать конкретный контекст, в котором происходит указанное поведение. Социальные, профессиональные и межкультурные аспекты, а также современные изменения на рабочем месте влияют на восприятие и формирование адекватного поведения.

Библиографический список

1. Chen J.W., Lu L., Cooper C.L. The compensatory protective effects of social support at work in presenteeism during the coronavirus disease pandemic. *Front. Psychol.* 2021. V. 12. P. 643437. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.643437.
2. Ferreira A.I. et al. Presenteeism in the Aftermath of COVID-19: New Trends and Contributions Regarding Sickness Presence at Work. *Front Psychol.* 2022. V. 13. P. 854976. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.854976.
3. Flexible, mobile-enabled working is the antidote to “presenteeism”. [Электронный ресурс]. URL: <https://insights.ricoh.co.uk/empowering-people/flexible-mobile-enabled-working-is-the-antidote-to-presenteeism> (дата обращения 02.12.2022).
4. Justesen J.B., Sogaard K., Dalager T., Christensen J.R., Sjoogard G. The effect of intelligent physical exercise training on sickness presenteeism and absenteeism among office workers. *J. Occup. Environ. Med.* 2017. V. 59. P. 942-948. DOI: 10.1097/JOM.0000000000001101.
5. Karanika-Murray M., Biron C. The health-performance framework of presenteeism: Towards understanding an adaptive behavior. *Human Relations.* 2020. V. 2. P. 242-261.
6. Killing Time Report. [Электронный ресурс]. URL: <https://language.work/research/killing-time-at-work/> (дата обращения 02.12.2022).
7. Komp R., Kauffeld S., Ianiro-Dahm P. The concept of health-promoting collaboration—A starting point to reduce presenteeism? *Front. Psychol.* 2022. V. 12. P. 782597. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.782597.
8. Leonardi P.M. COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *J. Manag. Stud.* 2021. V. 58. P. 247-251. DOI: 10.1111/joms.12648.
9. Lohaus D., Habermann W. Understanding the decision-making process between presenteeism and absenteeism. *Front. Psychol.* 2021. V. 12. P. 716925. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.716925.
10. Presenteeism Costs Business 10 Times More than Absenteeism. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ehstoday.com/safety-leadership/article/21918281/presenteeism-costs-business-10-times-more-than-absenteeism> (дата обращения 02.12.2022).
11. Rise in stress at work linked to poor management, new research finds. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cipd.co.uk/about/media/press/rise-stress-poor-management> (дата обращения 02.12.2022).
12. Tackling long hours culture and presenteeism. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bi.team/blogs/tackling-long-hours-culture-and-presenteeism/> (дата обращения 02.12.2022).

13. Wang M., Lu,C., Lu L. The positive potential of presenteeism: an exploration of how presenteeism leads to good performance evaluation. *J. Organ. Behav.* 2022. V. 1-16. DOI: 10.1002/job.2604.
14. Webster R.K., Liu R., Karimullina K. et al. A systematic review of infectious illness Presenteeism: prevalence, reasons and risk factors. *BMC Public Health* 19, 799. 2019. DOI: 10.1186/s12889-019-7138-x.
15. What is presenteeism? [Электронный ресурс]. URL: <https://futureforum.com/2022/10/11/what-is-presenteeism/#the-two-strains-of-presenteeism-and-how-to-fight-them> (дата обращения 02.12.2022).
16. Working from Home: ePresenteeism & Employee Burnout. [Электронный ресурс]. <https://theundercoverrecruiter.com/epresenteeism-burnout/> (дата обращения 02.12.2022).