

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



ТЕМА ВЫПУСКА:

УДАЛЕННАЯ РАБОТА
И HR



Удаленная работа как норма

104

Сергей КУЛИКОВСКИЙ

После того как карантин закончится, мы планируем сохранить офис и всех вернуть после отмены ограничений. У нас очень дружный коллектив.



«Все вопросы мы решаем онлайн»

107

Светлана ФАЛЬКОВСКАЯ,
Вениамин ФАЛЬКОВСКИЙ



Команда начинается с собственника

111

Дарья БАРКОВА

Удаленка мне нравится тем, что есть возможность выбирать специалиста, открыт весь мир.

«Административный контроль не нужен»

117

Ирина ГУСАКОВА

Я верю в децентрализацию как мощнейший инструмент и неотъемлемую часть системы управления, в том числе во время кризиса.

Переход от неудаленного сотрудника к удаленному

121

Евгений МАМОНОВ



Еще вчера удаленную работу практиковали самые продвинутые компании, а в некоторых возможность работать удаленно считалась бонусом, с помощью которого строилась политика удержания, да и рекрутинга. Но пандемия резко изменила ситуацию, и многие компании вынужденно стали переходить на удаленку, сталкиваясь с целым ворохом проблем.



ПЯТЬ УРОВНЕЙ

*дистанционной
работы
по Мулленвегу*



Уровень 1. Неосознанные действия

Компания не предпринимает осознанных действий для поддержки удаленной работы. Дистанционный работник работает дома так, как ему удобно.

Уровень 2. Создание онлайн-офиса

Из-за эпидемии сотрудники вынужденно переходят на удаленную работу, офлайн-офис со всеми принципами работы переходит в онлайн, принципиально ничего не меняется.

Уровень 3. Адаптация к удаленной работе

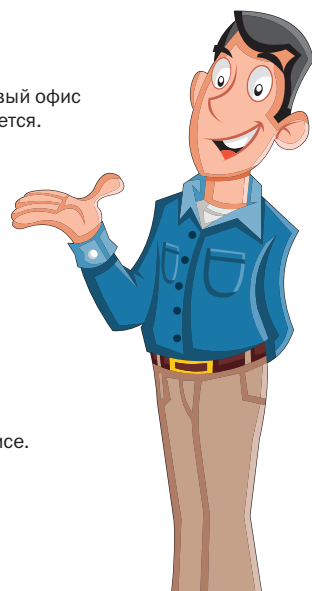
Компания использует преимущественно текстовые коммуникации, расшаренные документы.

Уровень 4. Асинхронные коммуникации

Большинство возникающих вопросов не требует немедленного ответа. Асинхронные коммуникации позволяют сотрудникам принимать лучшие решения, так как дают время на то, чтобы обдумать ответ.

Уровень 5. Нирвана

Удаленная команда работает значительно эффективнее, чем любая команда в офисе.



Сергей КУЛИКОВСКИЙ,
генеральный директор компании «Полиматика»

УДАЛЕННАЯ РАБОТА КАК НОРМА



Мы разрабатываем программное обеспечение, а для этой отрасли удаленная работа уже давно является нормой. Скажу больше: первые годы команда «Полиматика» работала только удаленно. Но как только представилась возможность, мы собрались в одном офисе, и только около 10 % сотрудников работали удаленно. Большая часть — это разработчики и тестировщики, но где-то треть составляли продажи и маркетинг. Сейчас компания полностью работает на удаленке, хотя некоторым сотрудникам приходится бывать в офисе, например для технической поддержки работы инфраструктуры.

Разработка программного обеспечения — это технологический процесс, и для доступа к некоторым этапам необходимо подключение через VPN при работе из дома. Но мы изначально были ориентированы на поддержку удаленной работы, поэтому выбор был сделан в пользу облачных решений (Office 365, SharePoint, Confluence/Jira, Bitrix24). Это позволяет абсолютно бесшовно работать из любой локации, где есть Интернет.

С аппаратным обеспечением не все так просто. При переходе на массовую удаленку оказалось, что не у всех дома есть компьютеры необходимых характеристик, поэтому мы предоставляем технику с оформлением необходимых документов.

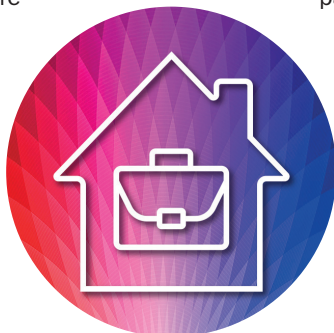
У нас нет строгого контроля рабочего времени. Наша компания небольшая, и вклад каждого важен и заметен. Наши усилия сейчас направлены на создание общего информационного поля и синхронизацию. Для этого мы проводим ежедневные стендапы по 20 минут для технического и коммерческого департаментов. Это позволяет увидеть прогресс по выполняемым задачам. Отдельно мы прописали регламенты удаленной работы (например, в течение какого времени нужно ответить на электронную почту). В таких экстремальных условиях важно сохранить предсказуемость бизнес-процессов.

Для рабочего общения мы используем два основных инструмента — Slack и Zoom. Вообще не представляю, как мы работали до появления Slack. В этом мессенджере отражается вся жизнь нашей компании, начиная

от поздравлений с днем рождения и заканчивая обсуждением технических тонкостей новой версии продукта.

Можно создавать любые рабочие группы, открытые и закрытые обсуждения.

Его ценность, в отличие от электронных писем, — в возможности оперативно дать обратную связь в неформальном виде. Но и электронные письма остаются важным компонентом корпоративного общения (например, для постановки задач). В Zoom мы проводим стендапы, демонстрации продукта. Мы работаем над тем, чтобы добавить видео в наши встречи (например, планируем провести конкурс на лучший виртуальный фон).



Переход на удаленку в таком объеме — это вынужденная мера. Мы, как компания, которая работала в разных форматах, с уверенностью можем сказать, что ничто не заменит



личного общения и нахождения в коллективе. Часто о важных вещах мы узнаем случайно, услышав диалог коллег по дороге к рабочему месту. Такую синхронизацию трудно обеспечить удаленно. Но есть и преимущества в работе из дома как для сотрудников, так и для работодателей. Во всем важен здравый смысл.

После того как карантин закончится, мы планируем сохранить офис и всех вернуть после отмены ограничений. У нас очень дружный коллектив.

ПАМЯТКА ОТ КОМПАНИИ «ПОЛИМАТИКА» ПО ОРГАНИЗАЦИИ ЭКСТРЕННОЙ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ ДЛЯ ЛЮБОГО БИЗНЕСА

■ Определите критически важный персонал, который должен работать для поддержания всех услуг и продуктов. Убедитесь, что у него есть все ресурсы для удаленной работы (ноутбуки, мобильные телефоны, проверенные учетные данные для удаленного подключения, возможность локальной печати, локальный доступ в Интернет, достаточный для доступа к необходимым системам вашей компании, доступ к важным телефонным номерам для помощи и поддержки).

■ Рассмотрите возможность краткосрочной аренды, если ваш критически важный персонал еще не оснащен ноутбуками. Некоторые провайдеры предлагают аренду сроком на шесть месяцев из-за ситуации с COVID-19.

■ Пересмотрите свою схему обеспечения непрерывности бизнеса и убедитесь, что у вас есть план обеспечения долгосрочной полной доступности системы и полной дистанционной работы персонала. В большинстве планов обеспечения непрерывности предполагается некоторая ограниченность или недоступность основных систем компании, что может привести к «ручным» процессам.

■ Создайте возможности удаленной видео- и аудиоконференцсвязи для совещаний команды

(Slack, Skype, WhatsApp, Viber, Zoom, Microsoft Teams, Google Hangouts Meet и др.).

■ Продолжайте управлять персоналом и убедитесь, что у него есть методика, как измерять производительность удаленного работника, задачи и назначения, а также доступ к расписанию для отчетности по времени. Если каким-то сотрудникам нужно вернуться в офис, чтобы загрузить/распечатать/документировать дела, рассмотрите возможность выполнения этих функций из места удаленной работы.

■ Обеспечьте IT-службу для поддержки удаленной работы всей компании за счет ваших ресурсов или организуйте помощь за счет сторонней техподдержки.

■ Информировать персонал об использовании VPN и объясните, когда он сможет получить доступ к ресурсам компании через собственный Интернет и доступ к информации через VPN.

■ Рассмотрите использование электронной подписи (e-Signature), чтобы убедиться, что вы можете подписывать необходимые документы, контракты и тому подобное.

■ Обратитесь к поставщикам ПО и онлайн-сервисов с просьбой о временной лицензии или расширении количества пользователей по причине пандемии. ✓



«ВСЕ ВОПРОСЫ МЫ РЕШАЕМ ОНЛАЙН»

Светлана ФАЛЬКОВСКАЯ, основатель и генеральный директор агентства A.S.Wellas Executive Search and Recruitment, и его Chief People Officer Вениамин ФАЛЬКОВСКИЙ перешли на удаленную форму работы еще во время кризиса более чем десятилетней давности. Когда он подошел к концу, выяснилось, что в офис возвращаться никто не хочет.

«СУПЕР»: Сегодня на повестке дня удаленная работа, но, кажется, вы уже давно работаете в таком режиме?

Светлана Фальковская: Сотрудники нашей компании работают удаленно с 2010 года. До этого мы много лет работали в офисе. Подтолкнул нас к переходу на такую модель работы кризис 2008 года. Бюджеты на подбор персонала наши компании-клиенты «порезали» в первую очередь, и почти на четыре месяца мы оказались без проектов. На какое-то время финансовых ресурсов хватило, но потом «финансовая подушка»

закончилась, а деньги от новых проектов еще не поступили. В этот момент мы и приняли решение избавиться от офиса и перейти на удаленный формат.



«СУПЕР»: А когда кризис закончился?

С.Ф.: К моему удивлению, когда появилась возможность снова начать работу в офисе, все без исключения сотрудники отказались и мы оставили все как есть. Сейчас в нашей команде работают сотрудники из 11 стран, мы оказываем услуги клиентам на всех континентах, при этом стационарных офисов у нас нет. Все вопросы мы решаем онлайн.



«СУПЕР»: Что это дало агентству?

С.Ф.: Безусловный плюс удаленной работы для компании — снижение затрат. Мы смогли оптимизировать расходную часть бюджета и больше денег пустить на зарплату сотрудников. Для сотрудников тоже много плюсов: они могут сами регулировать свой режим занятости, распределять нагрузку, больше времени уделять семье. Однозначный плюс, который отмечают все, — не нужно тратить время на сборы, дорогу до офиса и обратно. Проснулся, почистил зубы, сел и работаешь.

Вениамин Фальковский: Для меня главный плюс удаленной работы в том, что я сам могу организовать себе рабочее место и сделать его настолько комфортным, насколько мне нужно. И вид из окна тоже имеет значение. Согласитесь, рабочее место с видом на океан вдохновляет гораздо лучше, чем вид на соседнее офисное здание.

«СУПЕР»: Чем работа в офисе с сотрудниками отличается от удаленной работы?

С.Ф.: Давайте начнем с того, что работа есть работа, где бы она ни выполнялась. Если сотрудник четко понимает задачу и знает, как, какими инструментами достичь своей цели, то нет особой разницы, где он при этом находится — в офисе или нет.

Это при условии, что сотрудник заинтересован в выполнении поставленной задачи.

А если не заинтересован, то только офис может помочь до определенной степени. Есть, конечно, и такой тип менеджмента, как «при помощи палочных ударов по пяткам подчиненных», но для работников умственного труда и творческих профессий такой подход к управлению может не сработать.

В.Ф.: В офисе, конечно, более строгий контроль. Я прихожу в офис, прикладываю пропуск, нахожусь там с 09:00 до 18:00, могу выйти на обед. Когда я работал в офисе (это было в 2008 году), руководство журило меня за то, что я выхожу из офиса в рабочее время. А у меня была интеллектуальная работа, мне нужно было много думать, рассуждать, делать заметки. В четырех стенах это делать было очень трудно. Поэтому я выходил на улицу, чтобы погулять, подумать. А руководство никак не могло понять, что это мне на месте не сидится.

На удаленке такого жесткого контроля нет. Достаточно, чтобы я выдавал хороший результат. Никто не следит постоянно, чем я занимаюсь, никто не контролирует. Так что от работы в офисе удаленка отличается большей волей. Не свободой, а именно волей.

С.Ф.: В удаленной работе, действительно, больше гибкости. Можно регулировать время, место, интенсивность. Как результат — меньше стресса, больше свободы действий. Работа в офисе постоянно связана с стрессовым состоянием. Я нахожусь в закрытом помещении, я на виду, я должна все время обязательно интенсивно работать или хотя бы делать вид, что работаю. У меня есть должностная инструкция, которая все это регламентирует. И проблема заключается не в том, что я хочу или не хочу работать, а именно в наличии этого «долженствования».

В.Ф.: Принято считать, что человеческая память устроена как компьютерная и основная задача мозга — запоминать и хранить информацию. Но у человеческого мозга и человеческой памяти основная функция — это забывать. То же самое для человеческого организма. Для него норма — расслабленное состояние, поддержание гомеостаза. Человек не может постоянно находиться в воодушевленном состоянии, в состоянии супермена, который всегда все контролирует и постоянно на подъеме. Такого не бывает. Нормальный человек расслаблен. И только в определенное время человеческий организм может мобилизоваться и разом завершить какую-то сложную задачу. Это еще называют балансом патологии и гомеостаза, балансом напряжения и гомеостаза.

«СУПЕР»: Да, нам встречались подобные рассуждения, например о пользе лени. Она стимулирует



творчество, делает нас продуктивными, защищает от перегрузок, улучшает концентрацию внимания, укрепляет здоровье.

С.Ф.: Считается, что лень — это отрицательное качество. Однако очень часто лень — это просто протест против навязанных действий, не имеющих смысла. Часто внешне «ленивый» сотрудник может прийти к тем же самым результатам с меньшими усилиями. Я приветствую лень. И своим сотрудникам я говорю, что если у них нет желания работать прямо сейчас, то лучше этого не делать. Все равно от такой работы толку мало. На удаленке я могу работать даже интенсивнее, чем в офисе. Отсутствие того, что я «должна» работать, стимулирует меня делать то же самое и даже больше, прикладывая при этом меньше усилий.

В.Ф.: Должностная инструкция хороша там, где нужно за единицу времени сделать определенное количество работы. Но если мне нужно заниматься интеллектуальной деятельностью, делать расчеты, прорабатывать идеи, то в этом случае долженствование препятствует творческой деятельности. Когда я «должен», а передо мной стоит творческая задача, я ее делаю через это долженствование. И тем самым я напрягаюсь еще больше. Напряжение возрастаеткратно, когда я не хочу делать, но заставляю себя.



«СУПЕР»: Работа в офисе из ваших уст выглядит уж как-то совсем мрачно.

В.Ф.: Это совсем не означает, что в офисе нельзя организовать нормальные рабочие процессы. Можно, конечно, при грамотном подходе. И мы видим, что у кого-то из наших клиентов тоже есть гибкость в подходах даже при офисной работе. У многих иностранных компаний еще до кризиса были гибкие графики, возможность иногда работать из дома, удаленно. И это всегда очень сильно повышало мотивацию сотрудников и их продуктивность.

Конечно, для руководства удаленное управление сотрудниками представляет более сложную задачу. Когда я сижу с сотрудниками в одной комнате, я сразу чувствую их настроение, могу наблюдать, что и как они делают. Удаленная работа сразу выявляет сотрудников, которые не могут работать самостоятельно, не нацелены на результат. У нас на удаленке даже испытательный срок снизился с 3 месяцев до 1 месяца. Больше не нужно, все становится понятно в первые несколько недель.

«СУПЕР»: Какие ресурсы необходимы для удаленной работы?

С.Ф.: Есть несколько областей знаний, которые мы используем для организации удаленной работы. Во-первых, этико-философские. Для того чтобы исключить момент прокрастинации, о котором мы говорили вначале, нужно, чтобы человек хорошо себя знал и чтобы мог взаимодействовать с другими людьми. Поэтому здесь добавляется психология. Третий

пункт — информационные технологии и коммуникации. Как только появляются коммуникации, четвертым пунктом сразу же идет социология. И пятый — системная деятельность.

В.Ф.: Для сотрудника, который оказывается на удаленной работе (как и на любой другой), очень важна сопричастность. Ему необходимо понимание того, что он занят в каком-то очень большом и важном общем деле, что он не просто приходит и выполняет работу согласно должностной инструкции, а работает в системе, от него и его действий зависит продвижение продукта, решение проблемы. И когда человек понимает, как каждое его действие и позиция связаны с действием и позицией других участников, для него эта работа будет наполнена смыслом.



С.Ф.: Если говорить об автоматизации и программных средствах, то для ведения баз данных кандидатов, клиентов и вакансий у нас есть собственная разработка — CRM-система, которую создал наш IT-отдел. Мы ее постоянно дорабатываем и совершенствуем. Для общения команды используем Workplace (там можно проводить видеоконференции, прямые эфиры и общаться в мессенджере, делать совместные посты и комментировать их). Для общения с кандидатами и клиентами используем Zoom, WhatsApp, Skype и еще десяток других систем. Вы удивитесь, но люди в разных странах пользуются совершенно разными коммуникационными каналами, поэтому мы чего только не осваиваем. ✓



Дарья БАРКОВА,
директор по персоналу
рекрутингового центра Recruitment Art

КОМАНДА НАЧИНАЕТСЯ С СОБСТВЕННИКА

ПРОЛОГ

Я на удаленной работе с 2015 года. Работала в команде как исполнитель, фрилансер, руководитель департамента. И сейчас у меня своя компания — рекрутинговый центр. За эти 5 лет пришло четкое понимание, что нужно думать не о мотивации, а подбирать правильных людей и просто заботиться о них.

Я работала директором по персоналу в международной компании, которая была лидером отрасли. Условия труда были сложные, сотрудники работали без выходных, график работы был с 08:00 до 21:00. Компания функционировала успешно, но была и обратная сторона. Из-за тяжелых условий работы люди теряли здоровье, выгорали, была большая текучесть. Собственник мог звонить и в 6 часов утра, и в 2 ночи — личные границы не соблюдались.

Однажды мой сегодняшний партнер (в прошлом — генеральный директор той самой международной компании) приехал в мой город. У него было много разъездной работы, он за год объездил 16 стран. Мы встретились, и я честно



Дарья БАРКОВА

призналась, что хочу создать свою компанию и для меня важен идеальный продукт, на что он ответил: «А мне важен идеальный сервис». После этого мы и приняли решение работать вместе. В июне нам исполняется год. Сейчас в нашем рекрутинговом центре работает 22 человека из 7 стран, все на удаленке. У нас 2 ключевых направления — подбор IT-специалистов и подбор топов.

Мой партнер — идеальный операционный директор. Он выстраивает систему: бизнеспроцессы, регламенты, инструкции. Это крепкий фундамент и ровные стены, а моя функция — создать уют (включить свет, растопить камин, предложить вкусный чай с вареньем и плюшками).



РЕКРУТЕР — ВХОДНАЯ ДВЕРЬ В КОМПАНИЮ

Сейчас такое время, что каждый человек уже не винтик в системе, а двигатель, работающий на пятой передаче, поэтому так важно проявлять искреннюю заботу о каждом. На рекрутере лежит огромная ответственность, он является входной дверью в компанию. По общению с рекрутером кандидат делает выводы о работодателе, поэтому так важно, чтобы

моя команда была в ресурсном состоянии, важно увлеченно рассказывать о компании, задавать кандидату уточняющие вопросы, улыбаться.

МИФЫ ОБ УДАЛЕНКЕ

- Сотрудник на удаленке работает хуже, чем в офисе.
- Дома сидят бездельники — работают несколько часов в день и получают за это деньги.
- Нельзя проконтролировать качество выполняемой работы («не могу в глаза посмотреть»).
- Сотрудник не выходит на связь.
- Я работал с подрядчиками на удаленке — не хочу так.

В моей картине мира это все мифы, мне смешно о них говорить, вопрос только в инструментах управления и вере в людей. Если собственник уверен, что все вокруг лентяи, то у него никогда не получится создать команду, ведь она всегда начинается с собственника. У нас с партнером хорошая химия, мы уверены, что все происходящее в компании — это только наша ответственность, мы постоянно учимся, анализируем и идем дальше. Сейчас такое время, что чем быстрее ты сделаешь выводы и примешь решение, тем качественнее будет результат.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ, КОТОРЫЕ МЫ ВЫРАБОТАЛИ ДЛЯ СЕБЯ

- **Оргструктура компании.** Должна быть понятная, с выделенной зоной ответственности для каждого. Если в семье папа говорит одно, а мама другое, то как ведет себя ребенок? Он поступает так, как решит сам. Также и в компании: порядка не будет, если нет одного ответственного.
- **ЦКП (ценный конечный продукт) должности, отдела, компании.** Это результат деятельности. У нас есть ЦКП компании — это сотрудник, максимально

соответствующий требованиям заказчика (психологическим и профессиональным), который работает длительное время и приносит бизнесу пользу, при этом он сам кайфует от своей работы. Есть ЦКП каждого процесса. К сожалению, часто в нашем менталитете встречается фокусировка на процессе, а не на результате, поэтому мы смещаем фокус на результат. Наша сфера бизнеса заточена на результат, мы не получим деньги, пока клиент не устроит к себе сотрудника.

■ **Правила делегирования.** Это о постановке задач. Часто ставят задачу из разряда «подписать документы». У сотрудника возникает масса вопросов: какие документы? когда подписать? у кого? Поэтому прежде чем работать с сотрудниками на удаленке, нужно научиться корректно ставить задачи, чтобы они были понятны и выполнимы.

■ **Общий список задач и проектов.** У нас есть таск-менеджер (онлайн-система постановки и контроля задач), где мы фиксируем задачи — ставим и следим за выполнением.

■ **Визуализация.** Если что-то можно визуализировать, мы это делаем. Например, мы ведем трекер вакансий, и ежедневно руководители отдела на планерке «засвечивают» экран и демонстрируют таблицу, определяя у каждого сотрудника статус по задаче.

■ **Инструкции, регламенты и прописанные бизнес-процессы.** Это нужно в основном для наших новых сотрудников, но и для старых тоже пригождается. Смысл в том, чтобы не дублировать ошибки, а максимально использовать полученный в компании опыт. В качестве примера приведу притчу. Молодая жена запекла в духовке курицу без ее задней части. Когда муж поинтересовался, в ответ получил: «Так мама делала, и я делаю». Молодой муж пошел с тем же вопросом к теще, ответ был таким же. Когда

он спросил у бабушки, ответ был: «Когда у меня была духовка, размер ее был такой, что вся курица не влезала, нужно было отрезать ее часть».



Сделав один раз описание процесса, инструкцию или чек-лист, мы фиксируем это решение на несколько поколений вперед, экономя десятки часов на объяснение.

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ УДАЛЕНКИ, БЕЗ КОТОРЫХ НЕ ОБОЙТИСЬ

■ Софт (IP-телефония, Google-документы, CRM и пр.).

■ Научить работать (регламенты и инструкции).

■ Таск-менеджер (онлайн-система постановки и контроля задач).

■ Проверить ценности сотрудника (мотивация и психотип).

■ Короткие спринты для всех задач.

ПЕРЕД НАМИ ОТКРЫТ ВСЬ МИР

Удаленка мне нравится тем, что есть возможность выбирать специалиста, открыт весь мир. Любая столица с многомиллионной численностью жителей — все равно песочница, если перед тобой открыт весь мир.

Чтобы попасть к нам в команду, есть несколько ступеней. Сейчас гораздо важнее soft skills, потому что скорость обновления информации космическая. Инструменты, которые работали вчера, сегодня неактуальны, поэтому важнее сам человек. Сегодня побеждает самый гибкий, адаптивный, который сможет решать новые задачи, быть мультипрофессионалом.

Именно поэтому первая ступень для попадания к нам в команду — это собственная онлайн-школа «Удаленная профессия HR». За 9 месяцев работы школы прошло 6 потоков, скоро стартует седьмой, суммарно обучилось около 150 человек. После обучения проходят практику, пробуют себя, потом получают тестовую вакансию. И только после успешных действий они могут получить работу.



Всех своих начинающих коллег я прошу относиться к своему опыту, образованию как к ресурсу. Среди моих рекрутеров есть бывшие военные, финансисты, руководители, учителя, медики, мамы в декрете. Мне гораздо проще взять людей без опыта и научить, чем переучивать.

Есть еще один важный момент, точнее даже, личное правило. Я его усвоила, когда училась в школе. Со мной поделилась этой мудростью учительница математики: «Нелюбимая работа хуже нелюбимого мужа». И это действительно так. На работе мы проводим огромное количество времени, больше чем с близкими людьми. Именно поэтому так важно работать только там, где твое сердце, где распускаются крылья. Работаю так сама и таких людей подбираю в команду, искренне забочусь о них.

КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ЗАБОТЫ РАБОТАЮТ В КОМАНДЕ СЕЙЧАС?

Планерки благодарности

В суете будней мы забываем говорить важные и нужные слова, а ведь это так просто. Именно поэтому у нас есть еженедельные планерки, где все руководители отделов, собственники хвалят сотрудников, отмечают их достижения. Так, у нас есть Маша. Она очень сильный игрок, занимается подбором руководителей среднего и высшего звена. До того как попасть ко мне в команду, она работала заместителем регионального директора в ритейле. После одной из планерок Маша написала: «Даша, мне за все годы работы в сети никто ни разу не сказал «спасибо», а у вас это образ жизни команды».

Когда случился кризис, то первым пострадал топ-департамент, потому что топов подбирают под стратегию, а какая стратегия в период турбулентности? Она одна — выжить. У нас осталось очень мало клиентов. Но Маша сказала, что давно мечтала о такой команде и что она останется с нами.

Планы развития

За время работы в найме у меня дважды было профессиональное выгорание, так как идет жесткая заточка на результат. Естественно, я притягиваю таких же



Удаленная работа — это...

- Праздник
- Вынужденная необходимость
- Капец

Опрос проводился на сайте <http://kadrovik-info.ru>

людей в команду. Чтобы люди не перегорели, важно соблюдать баланс. Для его сохранения давно придумано упражнение «Колесо жизненного баланса». По нему мы и делаем индивидуальные планы развития.

Существует четыре ключевые сферы — это работа, отношения, хобби, здоровье, по которым сотрудник выставляет баллы удовлетворенности. Мы еженедельно созваниваемся, подводим итоги, разрабатываем новые планы. Здесь важно сохранить баланс, чтобы не перегрузить. У некоторых девушек такой план стоит в качестве заставки на рабочем столе, чтобы держать фокус.

Психолог

Удаленная работа отличается от офисной тем, что я не могу обнять человека, когда ему плохо, не могу поболтать за чашкой кофе, но на удаленке благодаря индивидуальному плану развития я могу быть в курсе переживаний сотрудников. Я могу видеть проблемную зону человека, но не умею с этим работать. Для этого у нас есть психолог, а сейчас уже два (потому что я убеждена, что у каждого специалиста свой подход). К тому же у нас все сотрудники — девушки, то есть они более эмоциональны, чем мужчины. Если сфера отношений проседает, то девушке сложно быть эффек-

тивной и все внимание рассеивается. Есть компании, которые предоставляют отпуск по причине разбитого сердца, а я предпочитаю решать проблему, поэтому у нас есть психолог.

Инструкция для сотрудника

О кодексах компании все знают и давно практикуют. Это свод правил, принципов и ценностей компании. Но на удаленке у нас партнерские отношения, почему тогда не составить инструкцию для сотрудника? Каждый может рассказать, как с ним надо себя вести для результативной работы. Например, я раздражаюсь, когда читаю/слышу слово «постараюсь», не люблю повторять больше трех раз, а руководитель отдела не любит голосовые сообщения, то есть у всех свои особенности. Как правило, это мелочи, но если на них обращаешь внимание, работа становится слаженнее.



Пати

Это возможность неформально поговорить, посмеяться над ситуациями. Например, недавно у нас была вечеринка, где мы рассказывали смешные случаи с кандидатами. У одного рекрутера был кандидат, который проходил собеседование в туалете, у другого

был SMM-специалист из компании по производству презервативов, у третьего кандидат в качестве рекомендателя указала мужа и брата. Тема другой вечеринки была «Лайфхаки в режиме самоизоляции».

Фильмы

Это еще одна возможность быть в общем контексте, формировать свою культуру. Мы не просто смотрим фильмы, а пишем в чат топ-10 правил. Выбираем такие, чтобы было интересно посмотреть вместе со вторыми половинками, детьми.

Пример задания. Посмотреть первый фильм из «Трилогии Оушена» и написать топ-10 правил работы в команде.

Есть уже список фильмов, которые будем смотреть дальше.

- «Тренер» (как работать в команде).
- «Стажер» (как стать душой компании).
- «Мирный воин» и «Одержимость» (как достигать целей).
- «Как приручить дракона» (как сформировать доверие).

Важные мелочи

Я слежу за настроением, состоянием моих сотрудников, особенно ключевых. Даже если у вас 800 человек в подчинении, то ключевых не больше 10, на них всегда можно найти время. Компания в моем лице должна ежедневно доказывать своим сотрудникам, что достойна их, ведь люди отдают самое ценное, что у них есть, — свое время. Так, когда я узнала, что одна из моих ключевых сотрудниц расстроена, я отправила ей цветы в другую страну с запиской: «В жизни всегда должно быть место празднику. Выбирай ту дорогу, где твой праздник каждый день. Обнимаю. Люблю».

Другой сотруднице отправляла сибирский травяной чай, когда она заболела. Разве это сложно? Нет. Конечно, это мелочи. Но нет ничего важнее мелочей.

Онлайн-игры

В выборе игры важно, чтобы она была направлена на сотрудничество. Очень много игр направлено на конкуренцию — в этом сложность. Пример игры, направленной на сотрудничество, — это «Крокодил»: когда один загадывает слово, а все угадывают, или когда нужно объяснить загаданное слово, используя только слова на букву «п».

Список из ресурсных мелочей

Каждый, кто приходит в команду, составляет список из топ-100 ресурсных мелочей, которые можно купить за деньги, и топ-100 бесплатных. Эти два списка нужны для того, чтобы как только сотрудник почувствует, что выходит из гармоничного ресурсного состояния, он мог сразу применить что-то простое, доступное

из этого списка.

Примеры бесплатных мелочей — послушать классическую музыку, почитать книгу, принять ванну, позвонить подруге и т. д. Пример из списка платных мелочей — мороженое, туфли, кино и др.

Эпилог

Инвестируйте свое внимание, энергию, заботу в своих людей. Именно люди — фундамент достижений.

Марина Сипатова,
Нижегородское журналистское
агентство «СС-20» ✓



«АДМИНИСТРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЬ НЕ НУЖЕН»

«Готовь сани летом, а телегу зимой» — гласит пословица. Ирина ГУСАКОВА, директор по персоналу сети магазинов «Улыбка радуги», уверена, что в кризис выживут те компании, которые были подготовлены к этому в мирное время.

«СУПЕР»: Как только приходит очередной кризис, начинают говорить о том, что мир уже не будет прежним. Больше десяти лет назад даже появилась концепция под названием «новая нормальность». Что думаете об этом?

Ирина Гусакова: Действительно, стало необычайно модным рассуждать о том, как кризис меняет наше восприятие и что мы уже никогда не будем прежними. В частности, как круто меняются отношения работодателя и сотрудника и сколько в этом новых возможностей. Что сказать? В целом я сейчас не разделяю эту точку зрения и не поддаюсь эйфории. Хотя отношения действительно меняются.

«СУПЕР»: О каких изменениях идет речь?

И.Г.: Я бы сказала, обнажается правда. Правда о том, что на самом деле думают сотрудники и работодатели друг о друге. Оказывается, что чья-то лояльность была мифом, а некоторые не готовы брать ответственность. А еще становятся заметными ошибки в подборе персонала особенно на ключевые позиции. Кризис дает нам возможность посмотреть в глаза собственным ошибкам, оценить последствия непринятия решений, трезво посмотреть на систему управления и увидеть все ее узкие места. И я верю, что устойчивость компании к кризисным явлениям такого масштаба, с которым мы столкнулись сегодня, зависит от того, какой была компания в мирное время. Я точно знаю, что компания, которая выстраивает с сотрудниками ясные, прозрачные, честные отношения, основанные на делегировании, доверии и ответственности, поддержанные справедливой оплатой труда, разумной долей признания,



выстроенной работой с обратной связью, может смело смотреть в лицо кризису.

«СУПЕР»: Вы работаете именно в такой компании?

И.Г.: В «Улыбке радуги» мы точно знаем, что такие отношения окупаются стократно, например, высочайшей вовлеченностью среднего менеджмента и линейных сотрудников, скоростью принятия решений, умением «задвинуть» амбиции ради общего дела, терпимостью к ошибкам друг друга, честным взглядом на качество управления. Особенно очевидным все это становится в момент, когда приходится принимать непопулярные решения или изменять устоявшиеся правила. Если люди привыкли доверять друг другу, акционерам и топ-менеджменту, если компания выполняет принятые решения и договоренности, то даже самые сложные решения реализуются без затрат на «продажу» идей. Сотрудники, которые вовлечены в принятие решений, видят логику, ведут себя одинаково и в мирное время, и в кризис. Когда мы говорим об эффективной модели управления в кризис, я уверена, что она опирается на модель системы управления, которую реализует компания с момента ее основания. Фундамент эффективной модели управления — система отношений, реализованная в докризисный период.

«СУПЕР»: Из каких главных элементов, на ваш взгляд, состоит эффективная модель управления?

И.Г.: Я верю в децентрализацию как мощный инструмент и неотъем-

лемую часть системы управления, в том числе во время кризиса. Я бы сказала, что во многом такой способ управления и делает нас устойчивыми в долгосрочной перспективе, ведь вовлечение среднего менеджмента в принятие ключевых решений существенно снижает риски, поскольку заставляет нас видеть шире, чем базовый функционал конкретного руководителя или подразделения. Кроме того, возможность влиять — это привилегия, которая в значительной степени мотивирует сотрудников, ориентированных на рост и развитие в рамках компании. Мы осознанно стремимся к росту доли таких людей, и такая система управления является развивающей средой для них.

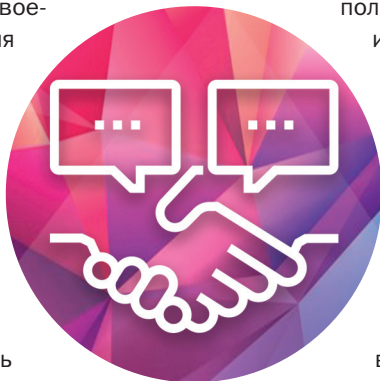
Еще один элемент эффективного кризисного управления, который есть смысл заранее закладывать в систему, — это ясность целеполагания на всех уровнях. Здесь все очевидно: всем должно быть понятно, зачем и для кого мы работаем, в чем ценность продукта, который мы создаем, и, как следствие, каковы верхнеуровневые цели, как они каскадированы до целей направлений бизнеса и конкретных подразделений. Неотъемлемой частью системы управления, с моей точки зрения, является система правил и договоренностей о том, как мы работаем, условно — что такое «хорошо» и что такое «плохо», дополненные ясностью последствий в обоих случаях. В обстановке полной ясности сотрудники чувствуют себя безопасно и комфортно, а значит, работают с полной отдачей, не отвлекаясь на додумывание, домысливание и достраивание своей картины мира.

«СУПЕР»: Что в этом случае происходит с функцией контроля?

И.Г.: Если честно, я бы не тратила на контроль ни минуты, поскольку система управления, выстроенная



по таким правилам, как я описываю, работает иначе. Сотрудники сами включают контрольные инструменты в свою практику, ведь без них не получится свое-временная синхронизация по задачам. Поэтому административный контроль не нужен. С моей точки зрения, он снижает эффективность и негативно влияет на мотивационную среду компании. Почему? Потому что, если мы не ошиблись с командой и наша система управления эффективна, команда менеджмента во время кризиса мотивирована в основном на подвиг. И важно дать людям этот подвиг совершить и не забыть потом, в мирное время, об этом подвиге, сказать громкое «спасибо» на всех уровнях команды и структуры.



каций: ежедневное краткое информирование о событиях (лента новостей), детализированный открытый кризисный «дневник» — полный дайджест событий и принятых решений, прямые эфиры с топ-менеджментом, видеообращения. Реестр инструментов и форматов по полняется каждый день, потому что мы понимаем, как сейчас важно дать людям уверенность и снизить для них неопределенность. Если кратко, децентрализованная система управления не работает без гигантского объема и масштаба коммуникационной поддержки. При этом отдельное внимание стоит уделять обратной связи. Практика таких коммуникаций также закладывается

«СУПЕР»: Одна из главных задач — не допустить информационного вакуума, особенно в кризис. Согласны?

И.Г.: Кризисные коммуникации необходимо строить по тем же каналам и правилам, что в обычное время. Только роль информирования кратно возрастает, ведь, корпоративный инфопоток снижает уровень неопределенности. Благодаря полученным данным сотрудник достраивает свою картину мира до комфортной и понятной ему. Я за то, чтобы информирование в кризис усиливалось прямыми коммуникациями топ-менеджмента — эффект от такого общения сложно переоценить.

«СУПЕР»: Как все происходит у вас в компании?

И.Г.: Мы для себя практикуем следующий формат кризисных коммуни-



в мирное время и приносит свои ценные плоды в сложные времена, ведь такая обратная связь в условиях полной неопределенности позволяет вовремя выявить ошибки системы и «кривые» управленческие решения. Еще важно уметь делать это

быстро — тогда система повышает свою прочность и гибкость, а компания — свои шансы на выживание.

И последнее, но не менее важное. Команде, отвечающей за выживание компании, важно дать возможность заниматься проектированием будущего. Это сложно — быстро принимать судьбоносные решения и при этом смотреть вперед. Но когда удастся адаптировать систему и менеджмент к кризису и наиболее острые вопросы решены, самое время заняться сценарным планированием и проверкой системы на адекватность этим сценариям. Я большой фанат сценарного планирования. В нашей практике и в мирное

время этим аспектам уделяется значительное внимание всей командой.

В кризис групповой выход в эту плоскость размышлений всей командой, помимо очевидных для компании выгод в виде повышения гибкости, устойчивости, операционной эффективности, дополняется тем, что сценарное планирование становится дополнительным мотивационным инструментом, значимость которого, по моему мнению, намного больше любого бонуса или премии, поскольку этот инструмент опирается на базовые потребности любого человека (потребности в безопасности), снижая неопределенность и давая понимание будущих перспектив. ✓

Как преуспеть в качестве удаленного работника





Евгений МАМОНОВ,
специалист по управлению персоналом

ПЕРЕХОД ОТ НЕУДАЛЕННОГО СОТРУДНИКА К УДАЛЕННОМУ

Самоизоляция показала, что удаленно работают даже в тех отраслях, где раньше это сложно было представить. Действительно, для того чтобы продавать продукты и другие товары, необязательно открывать магазины, ставить стеллажи, вешать ценники. Сейчас витрина — это портал, где клиент не спеша выбирает товар, сравнивает цены, ищет акции и бонусы. Чтобы проявлять клиентоориентированное поведение, необязательно (да и опасно) находиться в непосредственной близости с клиентом. Не надо смотреть в глаза, улыбаться, задавать вопросы, но можно подать в интернет-магазине информацию так, что посетитель сайта обязательно сделает покупку. Даже такая, казалось бы, контактная сфера, как здравоохранение, может быть, по крайней мере частично, удаленной от пациентов, поэтому телемедицина сейчас тоже перспективное направление.



Евгений МАМОНОВ

Раньше удаленный труд рассматривался скорее как исключение, вынужденная необходимость. Дистанционно работали IT-специалисты, и то далеко не все, а по большей части разработчики. Что же касается администраторов, инженеров IT-систем, то они тоже чаще всего обитали в офисах. Сейчас же удаленная работа стала основной и желательной формой деятельности, что вызвало ряд интересных эффектов. Можно с уверенностью сказать, что мы переживаем революцию в организации рабочих процессов. Изменился подход к труду, перестраивается психика, отношения в организации.

Для HR-специалистов это время возможностей, если, конечно, разобратся в том, что происходит, и понять главные тренды и закономерности.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ

Интересно посмотреть, что происходит с сотрудником с точки зрения психических процессов.

Восприятие времени.

Организм ведет отсчет, ориентируясь на изменения во внешней среде. Рассвет, повышение температуры воздуха днем, снижение ночью, громкий или тихий шумовой фон — все это помогает понять, сколько времени. Шагая на работу, мы даем сигнал системам организма мобилизоваться. Принимая вечернюю ванну, готовим себя к отдыху. На дистанционной работе внешнее окружение не меняется — мы и работаем в квартире, и отдыхаем там же.

Пример 1

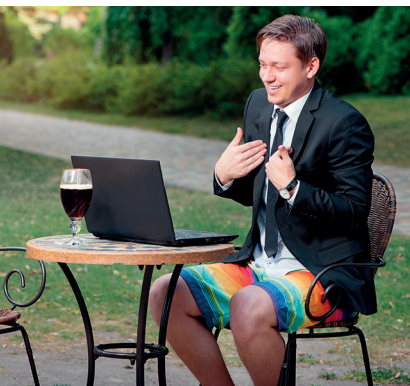
Компания полностью перевела сотрудников на удаленный труд. Менеджеры обнаружили, что на самом деле работают по времени больше, чем в «мирное

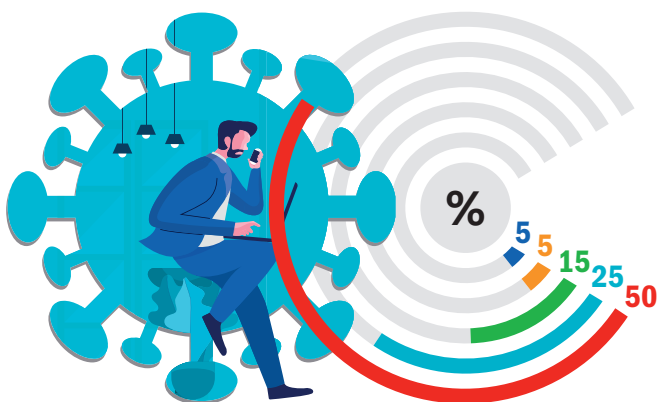
время». Так, отдел закупок начинает рабочий день в 08:00 вместо 09:00, поскольку рабочее место сотрудников находится рядом с кроватью. Зато конец рабочего дня обычно наступает в 19:00–20:00.

Конечно, само по себе восприятие времени не изменилось. Просто из жизни людей исчезли ритуалы — события, которые переключают из одного режима в другой. Таким событием, например, для многих является вечерняя чистка зубов. После нее быстрее засыпается, потому что организм получил сигнал: пора ложиться.

В обычной жизни, не на удаленке, в шесть часов вечера надо завершить все дела, чтобы быстрее добраться домой, иначе мы застрянем в пробках, не дождемся маршрутки, которая ходит по графику, не успеем за ребенком в садик. Мы завязаны на других людей, инфраструктуру. Переключающим событием в данном случае является сам момент времени. Трудясь удаленно, мы не зависим от работы детского сада (ребенок ведь может и посидеть дома), водителя маршрутки, поэтому понятие рабочего дня становится расплывчатым.

Далеко — значит близко. Интересный эффект есть и от постоянного общения. Поскольку телефоны у всех включены круглосуточно, то складывается ощущение, что если человеку писать, а не звонить, то мы его не тревожим. Поэтому руководитель не считает, что делает что-то плохое, если в 11 часов вечера ему вдруг захотелось дать задание и отправить его по Viber. Что здесь такого? Он же не имел в виду, что приступать надо прямо сейчас. Впрочем, в доступности есть положительный эффект, потому что в некоторых сферах коллеги начинают общаться между собой более интенсивно, чем раньше.





Какова, на ваш взгляд, главная проблема работы на удаленке?

- Низкая вовлеченность
- Опасность стать ленивым
- Проблемы с безопасностью
- Множество отвлекающих факторов
- Оторванность от корпоративных активностей

Опрос проводился на сайте <http://kadrovik-info.ru>

Пример 2

Колл-центр крупной компании по продаже косметических средств перевели на дистанционную работу. Раньше операторы мало общались между собой. Руководство в опенспейсе пристально следило за тем, чтобы не было лишних разговоров и чтобы операторы не сидели в смартфонах. Тех, кто слишком много болтает, наказывали. Но с переходом на удаленный режим у сотрудников появилась возможность перезваниваться и переписываться практически без ограничений. Люди лучше познакомились, стали охотнее помогать друг другу.

Бедность текстовой коммуникации. На самом деле текстовые сообщения отвлекают внимание в такой же степени, что и телефонный разговор или даже больше.

«Подготовьте отчет! Нужна информация по клиентам за месяц». Эта фраза по-разному звучит по голосовой связи и в виде текста. Когда мы читаем сообщение в мессенджере, то не понимаем, насколько важно выполнить задание, потому что эмоции буквами не передаются. Мы можем сделать отчет утром, а можем и вечером, к концу рабочего дня. Текстовая коммуникация —

не то же самое, что голосовое сообщение. Сотрудник — не робот, ему, чтобы начать действовать, недостаточно простой команды. Нужно объяснить причину, показать важность задачи, обозначить место сотрудника, степень его участия в общем деле (проекте, задании).



Нет визуального контроля. Для руководителей быть не в офисе — серьезное испытание как минимум по двум причинам.

Во-первых, большинство начальников среднего и нижнего звена привыкли к инструменту наблюдения. Они оценивают по невербальным

реакциям и интонации, старается ли сотрудник, есть ли у него сложности и в каком он состоянии. Исходя из наблюдений, руководитель может оказать психологическую помощь, подобрать. Он дозирует нагрузку на подчиненного, следит за работоспособностью. Задача руководителя — не просто сформулировать задание и проследить за его исполнением. Надо увидеть, как сотрудник выполняет работу, не прикладывает ли излишних усилий, не мешает ли коллегам, не вредит ли сам себе, поскольку тратит на достижение цели больше ресурсов, чем позволяет его состояние. Все это возможно, если видишь сотрудника непосредственно, что на удаленном режиме работы невозможно и надо применять другие инструменты мониторинга.



Во-вторых, большинство руководителей привыкли к тому, что большая часть их работы как раз и есть визуальный контроль. Когда у них нет возможности контролировать, они испытывают неудовлетворенность от своего труда, поскольку в их сознании стоит знак равенства между функциями менеджера и постоянным наблюдением. Отказаться от роли надсмотрщика нелегко.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СПЕЦИФИКА УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ

Психологические эффекты удаленной работы — еще не всё. Мы остановимся на трех глобальных изменениях, которые происходят в организациях.

Организационные изменения.

Пока непонятно, что будет с классической иерархической структурой. Обычно организационная архитектура строится по такому принципу: отдел — департамент — управление (названия могут быть другими, но это неважно). У каждого руководителя всегда плюс-минус столько-то подчиненных, в зависимости от специфики работы подразделения. Руководителю отдела непосредственно подчинены 10 человек, департамента — 4, управления — 2. Ступенчатая система создана для того, чтобы транслировать распоряжения с верхнего уровня вниз, а затем контролировать исполнение. Но удаленный труд носит сетевую природу: сигнал сверху без искажений мгновенно передается всем исполнителям, ему не нужна иерархия. Если дистанционная работа будет обычным явлением, то плоские структуры с одним руководителем и множеством подчиненных тоже станут нормой.

Скорее всего, через некоторое время выражение «прыгать через голову» станет неактуальным. Это серьезнее, чем кажется на самом деле. Многие компании построены на иерархии и пока непонятно, какие могут быть последствия такой революции.

Исключение очного контакта в деловом общении. В основе современного труда лежит коммуникация. Работа учителя, врача, чиновника, продавца основана на взаимодействии человека с человеком. Даже техническая сфера подразумевает постоянное общение заказчика и исполнителя. Коммуникация, как известно, — это

не только передача и прием информации. Мы обмениваемся не только смыслами, но и эмоциями, желаниями, настроениями. Очный контакт играет огромную роль, т.к. в нем есть жесты, мимика, взаимное расположение в пространстве. Когда эти компоненты отсутствуют, мы испытываем дискомфорт, будто чего-то не хватает. В общении много телесного, достаточно вспомнить выражения «возьмемся за руки, друзья!», «плечо товарища», «дружеская рука коллектива». А как можно взяться за руки во время конференции в Zoom или в чате мессенджера?

Коммуникация на расстоянии, конечно, не такая теплая и контактная. Работа менеджеров по продажам и торговых агентов полностью построена на очном общении. Недаром на всех тренингах телефонных переговоров им внушают: «Цель звонка — назначить личную встречу». Фактически торговый агент, используя личное обаяние, да и, что греха таить, манипуляции, склоняет человека к покупке.

Сейчас, когда большая часть деловых коммуникаций ушла в онлайн, исчезли и неуловимые невербальные компоненты. Что делать в этой ситуации? На наш взгляд, пока деловое общение и бизнес не изменились так, как они должны измениться. Фактически они остались теми же, но опосредованными информационными технологиями.

Пример 3

Многие бизнес-тренеры обнаружили, что спрос на очные тренинги упал и упадет еще больше не только из-за режима самоизоляции и карантина, но и в силу новой экономической ситуации. Некоторые решили переходить в онлайн-формат, приглашать на вебинары и предлагать консультации по скайпу. Однако спрос на такие услуги пока оставляет желать лучшего. Успех

бизнес-тренера во многом зависит от того, как он себя подает (движется по учебной аудитории, жестикулирует). Плюс при очном обучении тренер включает людей в ролевые игры, практические упражнения, что в условиях интернет-коммуникации исключено.



Кроме того, большинство тренингов направлено на обучение очным коммуникативным навыкам.

Деловое общение, тренинги продаж, поведение в конфликтных ситуациях, проведение совещаний, командное взаимодействие — сейчас на все это нет спроса. Надо давать знания и навыки деловой коммуникации по видеосвязи и учить правилам переписки в мессенджерах.

По большому счету необходимо создавать новые модели бизнес-взаимодействия онлайн, которое сейчас пока ничем не отличается от бытового общения в соцсетях, скайпе и других приложениях. Должны появиться нормы, правила, ограничения, этикет дистанционного делового общения.

Отсутствие очного контакта поднимает и проблемы безопасности. Как защитить секретную информацию? Физическое присутствие работника в офисе хотя бы отчасти гарантирует,

что он не будет продавать сведения конкурентам сразу же, как только их получит. Сейчас же у персонала неограниченные возможности для злоупотреблений.



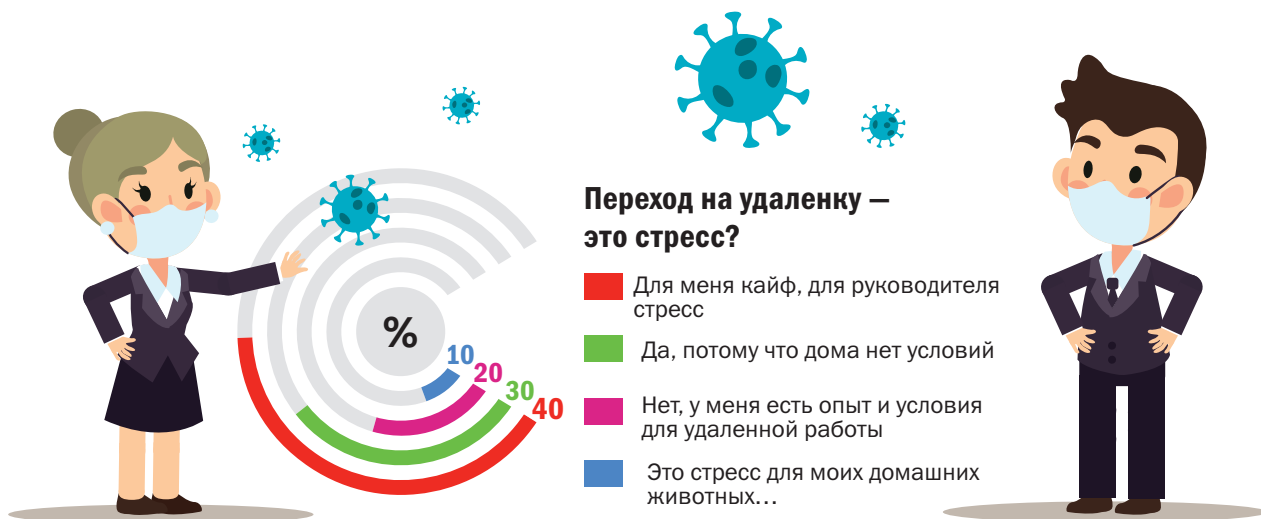
Изменения в сфере трудовых отношений. Обычно работодатель предоставляет для работы необходимое оборудование (компьютер, стабильный Интернет, канцелярские принадлежности, офисную мебель). На работе должен быть туалет, комната для приема пищи, нужно поддерживать температуру в помещении, следить

за пожарной безопасностью. Это бремя с работодателя временно снято. Получается, на сотрудника, трудящегося удаленно, негласно возложена обязанность обеспечивать самого себя компьютером, связью, организовывать рабочее пространство. При этом он, конечно, должен выполнять свои обязанности в полном объеме, как и обычный, неудаленный работник.

Это влечет изменения в условиях трудоустройства. Чтобы получить работу, нужно иметь хороший компьютер, смартфон, гарнитуру. Кроме того, брать на себя ответственность за сорванную по техническим причинам сделку, неоконченный проект сотрудник будет наравне с работодателем.

РОЛЬ HR-ОВ

Скорее всего, сферу управления персоналом ждут изменения. *Рекрутинг* в новых реалиях окончательно перейдет в онлайн, для этого есть серьезные предпосылки. Ограничение очного общения, возможно, пойдет на пользу, потому что кандидата будут оценивать не по запаху парфюма, телосложению и тому, как на нем сидит кардиган, а по деловым качествам



Опрос проводился на сайте <http://kadrovik-info.ru>

и опыту. Сфера услуг и рабочие вакансии все равно потребуют непосредственного контакта, но таких кандидатов может оценивать и руководитель. Изучить резюме и побеседовать рекрутер может удаленно, а затем направить кандидата для окончательного решения к заказчику «в поле».

В сфере мотивации персонала грядут серьезные изменения. Если удаленный труд будет принят большинством как норма, то можно будет к работе привлекать работников из периферии. Столичные компании смогут нанимать работников из регионов и платить им в три-четыре раза меньше, чем жителям столицы. Трудовая мобильность, по крайней мере офисных работников, возрастет.

Перспективным будет и направление, связанное с организацией удаленных рабочих мест. Эту функцию должны взять на себя HR-менеджеры. Речь идет о мониторинге условий работы сотрудников и разработке рекомендаций, инструментов, методик. Сейчас эта ниша пуста. Никто не обзванивает работников, не интересуется, какие проблемы возникают у них после перехода на дистанционный труд, что мешает людям выполнять обязанности. Мы пока не знаем, как лучше организовать труд, как его оплачивать и оценивать, как компенсировать амортизационные расходы.

HR-менеджеры по обучению уже давно освоили дистанционные формы, но пока не во всех компаниях. Необходим полный переход на удаленное обучение там, где это возможно. Там, где сотрудники испытывают недостаток цифровых навыков, надо учить их пользоваться корпоративными приложениями, чатами, мессенджерами.

Корпоративная культура полностью перейдет в Интернет, благо в нем масса инструментов для того, чтобы донести основные идеи и ценности организации через видео, паблики, картинки, посты, лайки, а подавляющее большинство людей всем этим активно пользуется.

Направления, которые, на наш взгляд, «просядут» и которые заслуживают особого внимания, — ротация, кадровые перемещения, карьерный рост. До наступления кризиса удаленные сотрудники во всех организациях, как правило, не двигались по карьерной лестнице, и их больше воспринимали как узких



специалистов. Можно предположить, что сейчас шансы на продвижение будут иметь те, кто больше проработал в офисе до ухода на удаленку и кого лично знает руководство. Пока не поздно, надо придумывать механизмы, позволяющие оценивать потенциал тех, кто работает удаленно, чтобы обеспечивать вертикальное движение кадров. ✓

РУКОВОДСТВО

по созданию политики в отношении удаленных работников



1. План

- Какие сотрудники могут успешно работать удаленно?
- Будут ли эти сотрудники на 100 % работать удаленно или будут появляться в офисе?
- Как будет формироваться команда? Как члены команды будут коммуницировать? Как будет осуществляться управление эффективностью?
- Как вы будете оценивать удаленных сотрудников?



2. Наем

- Обращайте внимание на тех, у кого был опыт удаленной работы. Если кандидаты указывают в резюме, что готовы работать дистанционно, то, скорее всего, им это нравится.
- Поговорите с людьми, которые успешно работали удаленно. Уточните, как они управляли своим временем.
- Мониторьте тех кандидатов, которые считают себя дисциплинированными, мотивированными и технически подкованными. Развитые коммуникационные способности — один из ключевых навыков.

3. Дополнение

- Работники, которые выбирают удаленную работу, продуктивны и вовлечены, но никого нельзя принуждать.
- Предоставьте возможность некоторым сотрудникам поработать удаленно в качестве эксперимента.



4. Вывод

Если вы задумались о том, чтобы предложить своим сотрудникам возможность работать удаленно, почему бы не провести небольшое исследование и составить план?