

РАБОТА НА УДАЛЕНКЕ: КОНЕЦ ЭКСКЛЮЗИВНОСТИ

АБРАМОВ РОМАН НИКОЛАЕВИЧ

доктор социологических наук,
профессор НИУ ВШЭ, ведущий
научный сотрудник Института
социологии (ФНИСЦ РАН)



КЛИМОВ ИВАН АЛЕКСАНДРОВИЧ

кандидат социологических наук,
доцент факультета социальных наук
НИУ ВШЭ, старший научный сотрудник
Института социологии (ФНИСЦ РАН)



Технооптимизм цифровой и интернет-революции выдвинул на передний план многочисленные теории распада пространства труда индустриальной эпохи, заключающегося в единстве места, времени и ритма работы для коллективов рабочих и офисных клерков. Казалось, именно эта рутинная отчуждает современного человека в процессе труда, и когда она будет разорвана, это и высвободит творческую энергию всех — от наемного работника до предпринимателя. На этом фоне эксперты и теоретики уже давно делают смелые прогнозы относительно будущего организаций, говорят о «виртуальной корпорации», «смерти офиса», о распределенных командах, да и в принципе — о буквальном размывании границ между работой и домом. Например, в офисах открываются детские сады, бары и лаунж-зоны, а в пространстве дома появляется зона рабочего кабинета, хозяин которого может без каких бы то ни было внешних барьеров настроить комфортный «микроклимат», соединяясь с корпорацией с помощью корпоративных сервисов и IT-платформ. Такого рода «дистанционка» была мечтой многих и казалась атрибутом обновленного статуса профессионала — современного, раскрепощенного, достойно зарабатывающего, настроившего комфортное сочетание

работы и повседневной жизни. На довольно долгое время героями дня стали фрилансеры-программисты, работающие в удобном формате «из любой точки мира».

Пандемия изменила все. Впервые в истории практически мгновенно сотни миллионов людей по всему миру радикально изменили привычные практики труда — от перехода на удаленную работу до вынужденной простой на несколько месяцев с ограничением передвижений по городу и стране. Менеджмент корпораций, школ, университетов, заводов и государственных учреждений также в пожарном режиме менял форматы управления коллективами, технологическим и бизнес-процессами. И глобальный эксперимент «все на удаленку!» показал, что переход к формату с гибкой занятостью и нахождением вне офиса — это не столько благо для немногочисленных креативных профессиональных элит, сколько источник стресса для миллионов работников, зажатых между семейным бытом и работой, которая свелась к мерцанию экрана ноутбука и бесконечным zoom-переговорам.

В этом материале представлены отзывы работодателей, характеризующие их реакцию на турбулентность пандемии и на ограничения деловой активности, а также их пред-

ставления о существовании неожиданных трансформаций, через которые должен был пройти их бизнес для выживания.

Источником данных стало исследование, проведенное компанией Ward Howell в апреле 2020 г. В нем приняли участие руководители (C-level) российских 114 компаний, относящихся к крупному (32%) и среднему (68%) бизнесу. Среди них 47 региональных компаний и еще восемь — российские представительства международных корпораций. Наши собеседники представляли самые разные отрасли: ритейл (16), IT и телеком (12), промышленное производство (8), сфера услуг и развлечений (8), фармацевтика (6), финансовый сектор (6), нефтегазовые компании (5) и др. Дополнительно мы смотрели на данные опросов ВЦИОМ, проведенные в марте — июне 2020 года.

○ Специфика перехода на «удаленку»

Сложно устроенный кризис форсировал деятельность одних компаний (IT, телеком, e-commerce) и, напротив, практически остановил сферу услуг и некоторые виды ритейла. Поэтому параметр «ситуация в отрасли» стала базовым основанием для систематизации материалов. Многие производственные предприятия и ритейл-компании не прекращали свою деятельность на период неожиданных «каникул» — согласно указам президента и постановлениям правительства о товарах первой необходимости и разъяснениям Минтруда (в период 25-27 марта). Ситуация в каждой из отраслей оказалась по-своему уникальной в первую очередь из-за разной природы начавшихся трудностей. Для одних компаний они были спровоцированы падением цен на нефть, для других — пиковыми нагрузками из-за возросшего спроса на их товары и услуги, для третьих —

в силу фактической остановки операционной деятельности из-за карантина и «самоизоляции». Несмотря на различия, обнаружилось несколько общих «вызовов».

○ Бизнес-процессы в ситуации форс-мажора

Частные компании должны были обеспечить бесперебойное функционирование своих базовых бизнес-процессов. В одних случаях (промышленные компании, нефтегазовая сфера, инжиниринг) — из-за жесткой необходимости поддерживать непрерывное производство 24/7, в других — из-за пиковых нагрузок в силу возросшего спроса на их услуги: продуктовый ритейл¹ и электроника, фармацевтика и медицина, сельскохозяйственное производство, а также участники финансового рынка, столкнувшиеся, в частности, с волной запросов на реструктуризацию или выдачу кредитов.

«Офис 100% на «удаленке» с 24.03, стройплощадки работают, но нет смены персонала — кого застало на вахте, те пока продолжают без перевахтовки».

ИНЖИНИРИНГОВАЯ КОМПАНИЯ

«Для нас приоритет всегда один — обеспечить непрерывность бизнеса. Сейчас это значит обеспечение здоровья. Система удаленной работы приняла на себя, может быть, половину. Но большая часть — работает как обычно».

КРУПНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ КОМПАНИЯ

«Три недели идет ажиотажный спрос. Поэтому текущий главный риск — не будет хватать людей на производстве»

СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО

¹ Как отмечали некоторые собеседники, в компаниях продуктового ритейла рост дневного оборота доходил до 400%.

Кадры решают всё!

В компаниях резко выросло число HR-задач и усложнились процессы взаимодействия с сотрудниками. Требовалось выработать и реализовать большой спектр «кризисных треков» для различных категорий работников. Задачи были разнообразными. Это одновременно и удержание персонала, и сокращение людей (как в настоящем моменте, так и в будущем), организация самоизоляции для групп риска, обеспечение карантина, изменение зарплатных схем и многое другое. Практически во всех компаниях (и особенно из ритейла) говорили, что разъяснения Роструда и Роспотребнадзора запоздывают, и это отнюдь не помогает проводить кадровые операции в кризис.

«Нам нельзя останавливаться — мы же кормим людей. Эпидемия и кризис, ажиотажный спрос на продукты и перевод на “удаленку” — сейчас столько задач возникло! HR-ры вообще оказались одним из ключевых инструментов в кризис. Они должны знать и понимать бизнес, видеть социальную ситуацию внутри компании, удерживать контакт с сотрудниками. И постоянно надо понимать, что тревожит людей, страхи и перегруз у всех».

КРУПНАЯ КОМПАНИЯ — ПРОДУКТОВЫЙ РИТЕЙЛ

«Мы многое сделали для разных категорий наших сотрудников. В возрасте, с детьми отправили на самоизоляцию, офис на “удаленку” на 90%. Но главная задача — обеспечить безопасность тех, кто на производстве. Они уже боятся выходить на работу. Нет дезинфекции, масок — отечественное производство работает исключительно на госзаказ, а Китай готов поставлять, но по какой-то дикой цене».

СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО

IT-компании оказались главными бенефициарами кризиса: они получили рост клиентов, готовых к внедрению платформ, технологий и цифровой пересборке бизнес-процессов. Но основным их преимуществом стала глубоко проработанная и за многие годы много-

кратно апробированная практика удаленной работы и распределенного офиса. Не во всех компаниях сектора все прошло гладко, однако им не нужно было в экстренном порядке решать технические вопросы, и поэтому они смогли сосредоточиться на более «тонких» вопросах и найти приемы, поддерживающие эффективность работы сотрудников.

«Мы быстро сообразили, что нам обязательно нужен Team-feedback. Это не просто миграция проектов на “удаленку”, но и рост нагрузки, и на это накладывается множество других проблем, переплетаются семья, личные и рабочие <проблемы>. Поэтому задействуем разные способы — от разговоров с тимлидами, шуточных опросов и до неформальных онлайн-посиделок раз в неделю по вечерам, подключаем психологическую поддержку».

КРУПНАЯ IT-КОМПАНИЯ

Домашнее рабочее место

Компании столкнулись с тем, что у части сотрудников отсутствовали технические возможности для результативного труда. Пришлось развозить рабочие компьютеры, закупать ноутбуки и смартфоны, обеспечивать устойчивый доступ в интернет, помогать организовывать рабочее место «на дому». Особенно сложной эта задача оказалась для ритейла и для крупных промышленных компаний. Необходимость обеспечить несколько тысяч сотрудников рабочими местами заставляла крупные компании «гоняться» за ноутбуками нужной комплектации, а 44-ФЗ вынуждал дробить закупки на мелкие партии.

«Закупить несколько тысяч ноутбуков, компьютеров, настроить, развезти, подключить и добиться, чтобы система стабильно работала... У нас не было шанса не справиться, только выживать. “Что еще человеку нужно, чтобы достойно встретить старость?!”».

ПРОДУКТОВЫЙ РИТЕЙЛ



И все же для российского бизнеса, продолжавшего работать во время пандемии, решение проблем сотрудников на «удаленке» не было приоритетной и самой сложной задачей. В подавляющем большинстве интервью наши собеседники говорили, что более важными им кажутся проблемы работающих на производстве.

«Офис на 80% мы за неделю перевели. Но производство не можем остановить. Понятно, что стараемся всеми медицинскими мерами обезопасить, но есть план на случай более жесткий, если введут ЧС, карантин или комендантский час. Договариваемся с гостиницами, организуем ночлег, еду для сотрудников».

ПРОМЫШЛЕННАЯ КОМПАНИЯ

«Все топы очень довольны IT, и это был даже сюрприз, насколько все сработало. Но сейчас надо решать про производство, готовимся к более жестким сценариям. Решаем со спальными местами на работе, если люди не смогут уходить, и рабочей столовой».

НЕФТЕГАЗОВЫЙ СЕКТОР

Мы не будем подробно описывать, как разрабатывались схемы и решения, принятые для безопасности работников, оставшихся на производстве. Важно отметить, что пандемия создала новые и очень отчетливые различия между сотрудниками на «удаленке» и работниками на производстве. Самыми важными

стали три параметра. Первый — трудности самоизоляции против постоянного нахождения в «зоне риска». Второй — сотрудниками на «удаленке» угроза сокращения воспринималась острее, чем работниками на производстве (перевод на домашнюю работу многими стал восприниматься как форма подготовки к увольнению). И третий — компании стали сокращать зарплаты сотрудникам на «удаленке» (в пределах 15%–30% от исходной ставки), тогда как оставшимся на производстве зарплаты старались не уменьшать.

Стресс

Работодатели констатировали, что стресс от пандемии и ограничительных мер сильно повлиял на работоспособность сотрудников. Причем все акцентировали внимание на трех его составляющих: опасения за здоровье (свое и близких), боязнь сокращения зарплат и возможных увольнений, а также стресс из-за неожиданно сложных условий работы дома, ведь другие члены семьи также оказались в режиме самоизоляции.

Эпидемия и карантинные меры, колебания курса рубля и цены на нефть в течение весны 2020 г. породили массу тревожных экспертных комментариев. Да и многие жители страны на себе ощутили влияние кризиса. В ходе общероссийских опросов ВЦИОМ в начале апреля и в середине июня людей спрашивали о вероятности возникновения различных ситуаций в их жизни. Чуть более 40% опрошенных (43% в апреле и 41% в июне) опасались потери работы или невозможности трудоустройства на новое место занятости. При этом работники коммерческого сектора в апреле заметно чаще выказывали страх, связанный с проблемой трудоустройства (47%), тогда как работники бюджетной сферы не ощущали остроты этой проблемы (28%). К середине июня у работников коммерческого сектора тревожность несколько снизилась — до 40%, а настроения бюджетников практически не изменились — 26%.

Наше же исследование показало, что вынужденная работа в удаленном режиме обер-



нулась повышенными рабочими нагрузками (люди стали работать больше), снижением эффективности работы, некомфортными условиями для работы и отдыха, размыванием границ между рабочим и личным временем, психологической усталостью и выгоранием. Кроме того, довольно быстро рабочие нагрузки стали сказываться на физическом состоянии людей:

«У многих на “удаленке” есть общее. От всех теперь требуется больше усилий, так что про баланс жизни и работы лучше забыть — разрываемся. Каждый день правление — это на два часа обсуждений... Работоспособность падает из-за стресса, усталости. Спать нормально и отдохнуть не получается. Нагрузка на глаза, голос, спину».

КРУПНАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ

Эта проблема оказалась довольно острой, однако компании в целом были готовы к ее решению. Довольно быстро появились службы поддержки и помощи (в той или иной форме), об этом упоминали более половины наших собеседников. Сотрудникам рассылали рекомендации о том, как организовать режим жизни и работы и как держать себя в тонусе. Руководители вводили практику неформальных онлайн-тусовок, дружеских «попоек», легкой болтовни, празднований дней рождения и т.п. Среди множества лайфхаков наиболее интересны, на наш взгляд, недельные отпуска, чтобы сотрудники смогли обустроить рабочее место и организовать жизнь семьи, а также использование сетей корпоративного волонтерства для поддержки пожилых сотрудников, многодетных семей и всех тех, кому требовались помощь и психологическая поддержка. Важно зафиксировать, что в сложившихся обстоятельствах значительная часть сотрудников не была готова самостоятельно организовать полноценную и эффективную работу на «удаленке». Большинство руководителей компаний это понимали, поэтому организовывали более или менее комплексные меры поддержки и адаптации сотрудников к новым условиям труда.

Примечателен подход руководителей региональной компании — сети фитнес-клубов. Они сформулировали цель — удержать и поддержать тренеров в период пандемии. Тренерам предоставили возможности продвижения своих персональных услуг, а также получения дополнительного образования и повышения квалификации (в партнерстве с профильным образовательным учреждением).

«Мы не сокращаем ни одного человека, хотим сохранить команду для работы после карантина. Лучшим тренерам делаем продвижение в сетях, чтобы могли найти клиентов для занятий онлайн. Заработанные деньги они оставляют себе. Нам важно дать им дополнительный заработок. Кроме того, договорились с *** <учебное заведение> о том, чтобы наши тренеры прошли обучение онлайн, получили повышение квалификации, а в дальнейшем — и категорию».

РЕГИОНАЛЬНАЯ СЕТЬ ФИТНЕС-КЛУБОВ

Корпоративная культура — на острие вызовов времени

Массовый и авральный переход на удаленку проявил самые разные недостатки корпоративной культуры — сложившихся ценностей, взаимных ожиданий, норм, практик. Материалы исследования не позволяют полноценно описать все трудности, которые дали о себе знать. Однако чаще других собеседники называли два барьера: доминирование «вертикальных» отношений в коллективах — в ущерб горизонтальным, а также стремление ко все более сильному контролю за действиями сотрудников. Похоже, что все вместе это подрывало доверие между сотрудниками и руководителями, рождало ощущение неконтролируемого развития ситуации (как со стороны руководителей, так и со стороны подчиненных), приводило к деформации взаимных ожиданий.

«Плюсов для бизнеса в таком формате нет, наша задача — минимизировать минусы. Эффективность персонала упала. Да и менеджерам сложно понять, что считать результатом, несмотря на предложенные инструкции».

ФАРМ. КОМПАНИЯ

«Не все сотрудники были готовы самоорганизоваться, очень низка дисциплинированность — от этого тревожность, снижение настроения и эффективности. Мы увидели неготовность линейных менеджеров доверять своим сотрудниками, идет перекос в сторону гиперконтроля».

МЕЖДУНАРОДНАЯ ФАРМ. КОМПАНИЯ

Наши собеседники описывали ситуации в своих компаниях и говорили о множестве признаков, свидетельствующих о «культурных конфликтах», о «недостаточной зрелости» сотрудников, их низкой самостоятельности, ответственности, инициативности. С другой стороны, в интервью обнаружилось много свидетельств, что и управленческие практики часто не проходят испытания удаленной работой, осложненной эпидемией и самоизоляцией.

«Многие наши бюрократические практики разбиваются. В такой кризис, как этот — не работают, все тормозят».

ФИНАНСОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

«Линейные менеджеры начали “закручивать гайки”, включать тотальный контроль и слежку, поэтому приходится включать обучение по обратной связи и управлению эффективностью подчиненных. Мы раньше этого так остро не осознавали».

ФАРМ. КОМПАНИЯ

«Непросто лидировать команду удаленно, особенно когда они большие. Надо иметь большую дисциплину и доверять сотрудникам. Энергетически очень затратно и, наверное, не

хватает этих компетенций — и у руководителей, и у сотрудников. Сейчас уже ясно, что полностью переходить на “удаленку” не будем. Нужен хороший микс, который сохранит динамику команды и синергию».

НЕПРОДУКТОВЫЙ РИТЕЙЛ ШИРОКОГО ПРОФИЛЯ

Один из наших собеседников довольно емко сформулировал двойственность ситуации:

«В кризис воспроизводятся два главных порока российского бизнеса. Первый — стремление руководства жестко контролировать все и всех. Второй — стремление сотрудников избегать контроля и создавать имитацию вовлеченности. Это тупиковая история. Нужно менять культуру и нужны более тонкие инструменты».

КРУПНЫЙ ПРОДУКТОВЫЙ РИТЕЙЛ

Исследование показывает, что одних только цифровых сервисов и IT-инфраструктуры для организации эффективной удаленной работы недостаточно. Корпоративная культура, которая складывается в компании де-факто и зачастую «поперек» заявленных принципов и ценностей, в кризисные моменты оказывается либо ресурсом для выживания, либо источником проблем. События пандемии сделали явным важное отличие «доковидной удаленки». Прежде эта форма занятости выглядела как набор индивидуальных профессиональных треков, в основе которых лежит высокая автономия работника и его персональная ответственность за результаты труда. Пандемии поставила перед компаниями задачу организовать переход на удаленную работу **как коллективное действие.** Актуализировалась задача борьбы с атомизацией сотрудников, разрушением сложившихся рабочих связей, обнулением навыков командной работы, взаимной поддержки и доверия. «Коллективный трек» перехода на удаленную работу требует совершенно иных ресурсов, о которых много говорили, но значимость которых не была актуализирована.

Организационные дебри удаленной работы

Большинство наших собеседников признавали, что при организации удаленной работы результативность как отдельных сотрудников, так и компании в целом заметно снизилась, а рабочие нагрузки неоправданно выросли. Однако будет неверно списывать это на профессиональную или психологическую неготовность руководителей и сотрудников, неэффективность лидерства и чрезвычайные обстоятельства кризиса. Важнее организационные барьеры и недостатки в стратегическом планировании и определении приоритетных задач в развитии компании. Материалы интервью с руководителями показывают, что сложности вызваны тремя обстоятельствами: резкими изменениями в способах осуществления операционной деятельности², непоследовательностью и фрагментарностью цифровой трансформации бизнес-процессов, а также несформированностью навыков и культуры работы в распределенных командах, неготовностью сотрудников и руководителей взаимодействовать исключительно онлайн.

Цифровую трансформацию в российских компаниях зачастую понимали очень широко — как длительный процесс внедрения цифровых сервисов. Объемного понимания, как должны измениться бизнес-процессы в результате цифровой пересборки, как правило, не было. В результате образовывались «лакуны», узкие места и противоречия в процессах. В материалах наших интервью есть несколько показательных примеров. В одной финансовой организации принятие решений тормозилось из-за отсутствия электронных подписей ключевых руководителей. В крупной ритейл-компании отсутствовали регламенты действий службы информационной безопасности. Общим местом для большого числа компаний и предприятий стала нехватка возможностей проведения полноценных онлайн-продаж, недостаток индикаторов и

данных об эффективности многих производственных процессов, отсутствие проработанной внутренней документации об организации удаленной работы.

«У нас драматическое развитие диджитал. То, о чем пять лет говорили как о том, чего стратегически хотим, пришло как неизбежность. Решаем, как транзакции все сделать эффективно, как не потратить на это космические бюджеты — наши диджитал траты растут в разы, — как не уронить качество, уровень сервиса и продаж. Вызов не кризис, вызов — как мы можем в масштабах страны развиваться в этом направлении».

МНОГОПРОФИЛЬНЫЙ РИТЕЙЛ

«Сейчас вскрылась особенность российского бизнеса — имитация цифровизации. А ключевое: не измеряем — не управляем, управление надо строить на цифре. Цифровизация повышает требования к выстроенности процессов и к качеству руководящей работы. А если нет данных и аналитики, то не может быть и уверенности в тех, кем управляешь».

АВТОРИТЕЙЛ

При удаленной работе снизились качество и эффективность внутренних коммуникаций. Руководители оказались перегруженными, поэтому меньше времени стали уделять взаимодействию с подчиненными. Сократилось количество коротких и неформальных встреч и разговоров между сотрудниками, поэтому, с одной стороны, возникло ощущение оторванности от того, что происходит в компании, а с другой — коммуникации целевым образом сосредоточились почти исключительно на рабочих вопросах³.

² В одних сегментах (IT, телеком, электронная коммерция) — в силу роста востребованности услуг и продуктов. В других (ритейл, производство) — из-за выросшего спроса на товары и необходимости противоэпидемических мер. В третьих — в силу необходимости спасти бизнес из-за внезапно остановленной операционной деятельности.

³ Службы психологической поддержки реагировали в основном на самые острые ситуации и запросы. Рабочие отношения все равно подвергались деструкции и определенной «архаизации».

«Трудности, которые считаю очень серьезными — *overloading* руководства. Это сказывается на всем. Стоит больших усилий поддерживать коммуникацию внутри, и все равно — всех усилий недостаточно».

ФАРМАЦЕВТИКА

«Отключение офлайн-взаимодействия с сотрудниками сильно затруднило управленческие процессы. Очень сильно упала оперативность обсуждения проектов и принятия решений. Работать на “удаленке” все стало ясно больше. Это просто компенсация упавшей производительности труда».

IT КОМПАНИЯ

«Что стало ясно — удаленно самоорганизация не происходит. Нельзя офлайн-приемы просто перенести на онлайн, потому что на постоянной и массовой “удаленке” что-то перестает работать. Пока все друг друга видели, все работало, разъехались — потерялись. Причина — очевидные коммуникативные провалы, слабый контроль и вовлеченность людей. Вторая сторона — руководители оказались не готовы».

IT КОМПАНИЯ

Одной из примет кризиса стало обострение вопросов информационной безопасности. Проблемы проявлялись в тех случаях, когда цифровая трансформация бизнес-процессов не была системной и не была рассчитана на столь массовый выход сотрудников на удаленную работу. В десятки, а то и в сотни раз выросло число рабочих станций вне защищенного контура компаний. Одновременно с этим пользователями рабочих компьютеров стали и другие члены семьи. Все вместе это создало предпосылки для успешности хакерских атак и фишинговых рассылок (число которых также увеличилось). Дополнительным обстоятельством стали пиковые нагрузки на бизнес, которые «спрессовали» время и усложнили процессы принятия решений.

«Беспрецедентный исход сотрудников из офисов — в страшном сне айтишника не могло такого представиться... Мы должны ожидать угроз и с этой стороны, поэтому устроили обучение кибербезопасности в обязательном порядке. И для членов семей, ведь очевидно, <что> и они тоже будут пользоваться техникой. Поэтому мы очень внимательно оцениваем приложения, предлагаемые решения. Многие не отвечают требованиям «безопасности»».

КРУПНАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ КОМПАНИЯ

«Очную часть переговоров заменить удаленкой не удалось и не удастся. Да и видеосервисы — сначала бросились все на них, но быстро откатили. Историю про Zoom слышали? Для нас этот риск неприемлем совершенно».

РЕГИОНАЛЬНАЯ ФИНАНСОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Пандемия в ее развитии серьезно повлияла на характер конкуренции между компаниями. Обнаружилась важность нового преимущества — глубина и своевременность цифровой пересборки бизнес-процессов и готовность команд работать в цифровой среде и в рамках определенной цифровой и профессиональной культуры. То есть возникает конкуренция цифровых моделей и конкуренция за персонал, обладающий развитой цифровой культурой.

Кроме того, оказалось, что помимо соперничества с прямыми конкурентами в бизнес-сегменте и конкуренции с сильными онлайн-игроками открывается «новый фронт» — конкуренция в сфере медиапотребления. В структуру медиапотребления сотрудника, переведенного на «удаленку», влились онлайн-совещания, распределенная проектная работа, корпоративное обучение и тренинги, разные формы командной работы и поддержки вовлеченности. К естественной потребности в отдыхе и развлечениях добавляются те услуги и практики, которые прежде существовали преимущественно офлайн — образование, фитнес и даже вечеринки,

дружеское общение и попойки. Получается, что эти (прежде сугубо личные) обстоятельства частной жизни становятся сильными факторами, влияющими на организационные модели, стиль управления и трансформацию бизнес-процессов.

Весна тревог

Для производственного сектора и ритейла сжатие покупательского спроса на фоне тревожных ожиданий потребителей стало важным фактором развития бизнеса. По данным опросов ВЦИОМ, на апрель пришелся пик опасений снижения личных доходов (56%). В июне их интенсивность снизилась до 47%. Наибольшую тревогу испытывали работники коммерческого сектора (72%), тогда как среди бюджетников — только 48%. Это вполне объяснимо, поскольку самая острая ситуация возникла именно в коммерческой сфере, и к началу апреля 2020 года далеко не все организации смогли к ней адаптироваться. К середине июня тревожность относительно снижения доходов существенно снизилась как у работников коммерческого сектора (55%), так и у «бюджетников» (38%). Потенциальное снижение доходов многие связывают с возможной задержкой выплаты заработной платы и выплаты пенсий, хотя возникновения этих проблем опасалось менее трети опрошенных в апреле (29%) и менее четверти — в середине июня (22%). Работники коммерческого сектора были обеспокоены этой проблемой в апреле намного сильнее, чем бюджетного — 42% против 25%, но в целом уровень опасений к середине июня заметно снизился у всех групп занятых (32% — коммерческая сфера, 15% — бюджетная).

В экспертных оценках и медийных комментариях выражалась обеспокоенность ситуацией в экономике страны на фоне ограничений хозяйственной деятельности, вызванных противоэпидемическими мерами. И действительно в опросах ВЦИОМ, проведенных в начале апреля и начале мая, большинство респондентов говорили об ухудшении экономического положения в стране, так считали

61% в апреле и 58% — в мае. Однако уже в середине июня доля пессимистичных оценок экономического положения существенно снизилась и составила немногим более трети всех опрошенных (35%). Согласно опросу, проведенному в середине мая, более трети респондентов (34%) признаком ухудшения экономического положения страны считали ограничение трудовой деятельности и закрытие магазинов, 13% — безработицу и увольнения. А признак улучшения экономического положения четверти участников опроса виделся в восстановлении режима работы и возобновлении работы предприятий (24%). Тем не менее более половины россиян (57%, июнь 2020 г.) считали, что пик кризиса и тяжелые времена еще впереди, и только 10% считали, что «все позади» или что пик наше общество проходит в настоящий момент (15%). Важно отметить, что в коммерческом секторе «пессимистов» больше, чем в бюджетной сфере (67% против 60% — соответственно).

Экстренный и массовый перевод сотрудников российских компаний на удаленную работу стал наиболее яркой особенностью нынешнего кризиса. И у работников, и у руководителей это сопровождалось сильным стрессом, влияние которого не проходит до сих пор. Тем не менее события марта и апреля 2020 г. показали, что удаленная работа вполне может быть регулярным элементом трудовых отношений. Если прежде это казалось трудно реализуемой и очень далекой задачей, то сейчас «удаленка» (со своими плюсами и минусами) стала фактом корпоративной жизни. «Пространство возможного» очень сильно расширилось. Как раз сейчас самое время постараться сформулировать несколько выводов и обобщений, и наше исследование дает богатый материал для анализа.

Пандемический этап кризиса показал, что удаленный труд — явление комплексное. Компаниям нужно научиться сопрягать целый ряд взаимосвязанных элементов: экосистема технических решений, перестроенные бизнес-процессы и проработанные регламенты,



инструменты цифрового управления — мониторинг, сбор данных и принятие решений на их основе, HR-инструменты, компетенции и навыки сотрудников — как цифровые, так и непосредственно необходимые для эффективной работы в распределенных командах. Опыт некоторых IT-компаний показал, что только лишь технологических решений не будет достаточно для устойчивости компании в кризис. Практика удаленной работы выдвигает серьезные требования к глубине и качеству цифровизации бизнес-процессов. В наших интервью собеседники описывали ситуации, когда все выстроенные цифровые алгоритмы упирались в «бутылочное горлышко» офлайн-действий. Начальный этап кризиса показал, что корпоративная культура также оказываются либо барьером, либо мощным ресурсом для раскрытия потенциала распределенной и удаленной работы. Кризис высветил противоречие между иерархической и излишне бюрократизированной структурой управления и потребностью в гибких, быстрых и инициативных горизонтальных связях внутри и между командами. Руководители опасаются утратить способность эффективно управлять сотрудниками и обдумывают более или менее масштабные системы цифрового контроля. Кроме того, лидерство в российской интерпретации оказалось сомнительным ресурсом: усиление контроля за сотрудниками оборачивается кризисом доверия и падением вовлеченности в текущие задачи.

Массовый переход сотрудников на удаленную работу сформулировал задачу поиска баланса между офлайн- и онлайн-инструментами создания команд и коллективов.

У значительной части руководителей есть сомнения, что только лишь с помощью онлайн можно создать устойчивую и эффективную команду. В ряде компаний неизбежен определенный «откат» в решениях и практиках удаленной работы, возникших с началом пандемии. Это будет происходить в тех случаях, когда решения по цифровизации и цифровой трансформации принимались в спешке, из-за чего возникали «лакуны» в их системности. Получается, что удаленная работа не может стать полноценным элементом бизнеса, если не поддерживается другими системными решениями — пересборкой бизнес-процессов, стратегией развития компании, клиентской работой в онлайн, вниманием к «soft-компетенциям» сотрудников и руководителей.

Переход на «удаленку» случился в экстремальной и чрезвычайной ситуации. Сейчас ее прежний образ как средства «раскрепощения труда» разбился, поскольку для многих она оказалась сопряжена со стрессом, со сложностью сочетания работы и домашних дел, со страхами о своем физическом здоровье и материальном благополучии, а также другими рисками. Потенциал удаленной работы может быть реализован в том случае, если опасения и негативный опыт как руководителей, так и сотрудников будет преобразован в позитивные и взаимоприемлемые решения, а представления об «экстраординарности» уступят место вполне повседневному и техничным алгоритмам эффективной работы вне офиса.