

# СТРАТЕГИЯ ПАНДЕМИЧЕСКАЯ

■ Какие проблемы испытывают сотрудники на удаленке?

■ Что изменится после возвращения в офис?

■ Какие специалисты помогут в кризис?

■ Какие формы контроля за удаленными сотрудниками недопустимы?

**На эти и другие вопросы поможет ответить предлагаемая автором статья, подготовленная по материалам и публикациям медиа-портала «РБК Pro», [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)**

## 1. Какие проблемы испытывают сотрудники на удаленке

По данным исследования, проведенного институтом Adizes совместно с АНКОР в самый разгар еще «первой волны» пандемии коронавируса, больше половины опрошенных работодателей отметили, что в первые месяцы так называемой «удаленки» вовлеченность сотрудников повысилась либо осталась на прежнем – докризисном – уровне. Однако эксперты уверены в том, что эффект этот временный. Нужно готовиться к тому, что мотивацию и вовлеченность сотрудников придется регулярно укреплять, учитывая произошедшие в мире глобальные изменения.

На повышение вовлеченности в первые месяцы удаленной работы влияли две разнонаправленные эмоции:

■ страх от перспективы потерять работу;

■ радость от долгожданной для многих возможности трудиться удаленно.

Однако не стоит питать иллюзий относительно продолжительности подобного всплеска энтузиазма. Во-первых, в долгосрочной перспективе страх – плохой стимул. Постоянное опасение потерять работу постепенно выматывает и приводит к апатии. Во-вторых, удаленная работа на практике понравилась не всем. Кто-то столкнулся

с чисто бытовыми проблемами (например, со сложностью совместить в одной квартире работу взрослых людей при постоянном присутствии детей). Кто-то – с техническими трудностями (невозможность пользоваться всеми рабочими программами на домашнем компьютере). Многие осознали, что удаленка требует серьезных навыков тайм-менеджмента и высокой личной организованности.

Компании, которые занялись цифровизацией еще до кризиса, показали лучшие результаты в сравнении с теми, которым пришлось обеспечивать своих сотрудников возможностью работать из дома в экстренном порядке.

Хороший метод повышения работоспособности – гибкий график. Как показала практика, люди, которым разрешили самостоятельно строить свой рабочий день, переносят его начало и конец на удобное время (если это позволяют специальность и должность), остались более довольными опытом удаленки.

HR-специалист и исследователь корпоративной культуры Адам Фрейзер считает, что сотрудники работают продуктивнее, если делают перерыв между задачами. Он называет этот перерыв «третьим пространством». Этот промежуток может быть коротким, но он важен. В такой момент человек отключается от работы и думает о чем-то своем. «Третьим пространством» в обычной жизни служит перерыв на обед и связанная с ним необходимость выйти из офиса или возможность выпить кофе в специально оборудованном помещении. «Третье пространство» – это поездка из дома на работу, которой в условиях удаленной работы просто не существует. Поэтому компаниям важно заботиться о том, чтобы персонал отдыхал, делая перерывы, а не

думал только о работе, даже оставаясь на удаленке.

Недавно сервис «Работа.ру» опросил более тысячи россиян: 53% участников исследования хотели бы вернуться к традиционному режиму, а 47% предпочли бы и дальше трудиться из дома. Кроме того, респонденты рассказали, о чем они больше всего скучают на удаленке (можно было выбрать несколько вариантов ответа):

■ 34% опрошенных признали, что им не хватает рабочей обстановки;

■ 22% – скучают по коллегам;

■ 18% – не хватает удобного рабочего места;

■ 9% – не хватает корпоративной жизни;

■ 43% – совсем не скучают по офису.

Таким образом, пик вовлеченности сотрудников, который случился в первые месяцы пандемии, пройден. Яркие эмоции хороши на коротком этапе, но плохо подходят для стабильной работы изо дня в день. Теперь вовлеченность кадров будет зависеть во многом от умения руководителей и собственников бизнеса выстраивать комфортные условия работы в новых реалиях.

## 2. Что изменится после возвращения в офис

Эксперты консалтинговой компании Gartner выяснили, что 68% компаний по всему миру уделяют внимание здоровью сотрудников и разрабатывают для них специальные программы. Это могут быть абонементы в спортзал или бассейн, курсы массажа или занятия с психологом. Так бизнес надеется помочь работникам справиться со стрессом. Это повысит продуктивность персонала и делает HR-бренд компаний более привлекательным. По данным исследования, до коронавируса доля компаний, которые следили за здоровьем сотрудников, была меньше – всего 45%.

Эксперты портала MarHR еще в апреле 2020 года опросили почти 200 российских HR-руководителей. Опрос показал, что пандемия радикально не поменяла ситуацию на рынке труда, но из-за коронавируса тенденции в развитии сферы HR стали заметнее. Были обозначены следующие основные тренды:

- персонализация;
- оптимизация процессов;
- нестандартные ресурсы для рекрутинга и привлечения талантов;
- значимость HR-бренда;
- цифровизация.

Это значит, что теперь HR-специалисты должны уметь работать с аналитикой и технологичными решениями, создавать HR-бренд, знать основы маркетинга и организовывать онлайн-обучение сотрудников.

Многие компании уже в середине лета начали постепенно возвращать своих сотрудников в офисы, что для значительной доли персонала оказалось связано с большим стрессом. Дело в том, что многие боятся заразиться, а подобный страх может помешать эффективной работе.

Боязнь заразиться коронавирусом способна провоцировать конфликты на рабочем месте. Например, более впечатлительные сотрудники могут выражать недовольство коллегами, которые недостаточно тщательно соблюдают в офисе предписания Роспотребнадзора: снимают маски или нарушают социальную дистанцию.

Другая проблема – психологическая. За время самоизоляции персонал привык к более свободному графику работы и совещаниям, проводимым посредством видеоконференций, поэтому личное общение с коллегами может вызывать стресс.

С другой стороны, некоторые сотрудники, которые сейчас работают из дома, надеются, что после пандемии они вернутся в офисы и все будет как прежде. Но во время самоизоляции на рабочий процесс начали влиять опасные стереотипы, избавиться от которых будет сложно.

Дело в том, что менеджмент некоторых компаний слишком сильно беспокоится о производительности. Руководителям кажется, что удаленные сотрудники плохо работают. Поэтому их нужно контролировать при помощи постоянных звонков и видеоконференций. После пандемии руководство может продолжить следовать модели, в которой сотрудник всегда на связи.

### 3. Какие специалисты помогут в кризис

HR-отдел должен стать опорой компании в кризис. Хотя именно в кризис руководство может испытывать искушение сократить отдел кадров. Ведь набирать новый персонал не нужно, документов стало меньше – зачем держать «бесполезных» сотрудников? Но нужно использовать, например, следующие возможности:

1. HR-департамент может провести тщательный аудит трудовых ресурсов (не путать с аудитом кадровой документации). По результатам аудита составляется отчет с рекомендациями по кадровым решениям. Эти рекомендации могут включать увольнение слабых работников, изменения в руководящем составе, усиление тех или иных подразделений дополнительным кадровым ресурсом, повышение квалификации, перемещения, изменение оплаты труда.

2. HR-департамент даже в кризис ищет на рынке труда сильных специалистов, которые потеряли работу или собираются ее сменить.

3. HR-департамент должен следить за уровнем мотивации сотрудников и поддерживать ее на должном уровне. Зарядить команду энергией, вселить уверенность в завтрашнем дне – это навык, которым в стрессовой ситуации должны владеть специалисты по персоналу.

4. HR-департамент организует обучение новым компетенциям, которые оказались востребованными во время пандемии.

Удаленная работа, а также управление и коммуникация с удаленными сотрудниками требуют новых

знаний. Оставаясь дома, многие люди отмечали, например, нехватку компетенций в области тайм-менеджмента и компьютерной грамотности. Чтобы поддерживать вовлеченность сотрудников, HR-подразделениям придется регулярно проводить различные обучающие мероприятия.

Кризис усилил видимые тенденции на кадровом рынке: гибкие навыки и знания в смежных отраслях стали необходимыми для успешной работы.

Гибкими навыками (от англ. soft skills) называют комплекс неспециализированных, важных для карьеры надпрофессиональных навыков, которые отвечают за успешное участие в рабочем процессе и высокую производительность. Они являются сквозными, то есть не связанными с конкретной предметной областью. Гибкие навыки, в отличие от профессиональных навыков в традиционном понимании (hard skills), не зависят от специфики конкретной работы, тесно связаны с личностными качествами и установками (ответственность, дисциплина, самоменеджмент), а также социальными навыками (скорость адаптации, коммуникация, работа в команде, эмоциональный интеллект) и управленческими способностями (управление временем, лидерство, решение проблем, критическое мышление).

Консультанты кадрового агентства Kelly Services спрогнозировали основные проблемы бизнеса и обозначили потребность в специалистах, которые помогут их решить в 2020–2021 годах.

1. *Противоречивые нормативные акты и требования контролирующих органов.* Бизнесу нужны универсальные эксперты в области финансов, учетной функции и налогового планирования.

2. *Налоговые льготы.* Крупный бизнес может получить льготные кредиты и налоговые отсрочки. Для среднего и малого бизнеса есть программы господдержки. Нужен



сильный и целеустремленный налоговый менеджер или главный бухгалтер – хороший аналитик и вдумчивый переговорщик.

3. *Неплатежеспособность.* Надежные партнеры могут стать банкротами, закрыть бизнес, начать ликвидацию. Компании нужен специалист по риск-ассесменту для всех ее контрагентов.

4. *Судебные иски.* В компании будут активнее отстаивать свои интересы. Например, оспаривать санкции или начисление налогов. Чтобы справиться с этими задачами, нужен сильный юрист или налоговый менеджер с юридическим образованием.

#### 4. Какие формы контроля за удаленными сотрудниками недопустимы

Удаленная работа сотрудников потребовала от руководства компаний внедрения эффективных механизмов дистанционного контроля. И это оправданно: при работе вне офиса нужен более интенсивный контроль эффективности и KPI работников, соответствия внутренним политикам и стандартам, сохранения конфиденциальности и т. п.

Но контроль ограничивает приватность работников. Ограничение (или нарушение) приватности в таком случае может нести для компаний как репутационные, так и юридические риски. Причем риски очень серьезные, поскольку они включают возможность уголовного преследования руководства компании. Чем интенсивнее контроль за работниками, тем выше риск того, что контроль будет признан

вторжением в их частную жизнь. Считается, что для этой сферы правоприменения характерен уклон в пользу интересов работников. Отсюда следует вывод: важно осторожно и правильно внедрять систему «цифрового» контроля работы сотрудников.

Правила и ограничения контроля за перепиской и звонками устанавливаются в локальных актах организации, с которыми работники должны быть ознакомлены под роспись. Если работники не будут должным образом проинформированы о цифровом контроле за их деятельностью, воспользоваться собранной информацией для привлечения их к дисциплинарной ответственности будет практически невозможно. Более того, если работодатель будет нарушать (осознанно или нет) эти требования, то его действия могут квалифицировать как «использование специальных и иных технических средств, предназначенных для негласного получения информации». И за такие действия может наступить уже уголовная ответственность.

Необходимо удостовериться в том, что полученные от работников письменные согласия покрывают все данные, к которым работодатель получает доступ в рамках контроля, например, данные о трафике устройств, месте их нахождения и т. п.

Кроме этого, надзорные органы рекомендуют убедиться, что контролируемая активность работника – его трудовая деятельность. В локальных актах компании следует закрепить ограничения:

- по использованию работниками предоставленных им устройств (компьютеров, смартфонов) в личных целях;
- по использованию личной техники работников в рабочих целях.

На практике всегда есть риск, что работник не согласится с контролем либо отзовет данное им ранее согласие. В таких случаях работодатель может решить уволить работника, так как тот отказывается продолжать работу, например, в связи с изменением условий трудового договора. Однако в случае эскалации конфликта суды, скорее всего, займут сторону работника. Поэтому для защиты своих интересов работодателю нужно заранее подготовить аргументы о том, что при отказе от предоставления согласия или его отзыве работник не сможет исполнять трудовую функцию – например, использовать корпоративную технику.

Также работодателю следует заранее подготовить аргументы о необходимости контроля. Например, компания может обосновать контроль за работниками необходимостью сохранения коммерческой тайны, исполнения договоров с контрагентами, накладывающих обязательства защиты передаваемой информации и т. д.

Интенсивность контроля необходимо дифференцировать в зависимости от категорий работников. Так, наиболее интенсивные способы контроля обоснованы в отношении работников, которые допущены к коммерческой тайне либо любой иной конфиденциальной информации.

Для снижения риска вмешательства в частную жизнь своих сотрудников работодателю целесообразно отказаться от принципа выполнения работниками их трудовых функций на их личных устройствах и, соответственно, обеспечить работников корпоративными устройствами и связью.

**Д.В. Смирнов**, МВА, специалист по организационному развитию