

ВЛИЯНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО РЕЖИМА РАБОТЫ НА РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ И КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛА

Переход на дистанционный режим работы привел к возникновению ряда тенденций в развитии организаций. Переход на гибкий график работы, необходимость контроля удаленных сотрудников, сокращение личных контактов, потребность в использовании интернет-технологий вызвали необходимость использования в деятельности организаций новых подходов к управлению. Выявленные тенденции, в свою очередь, предъявляют новые требования к компетенциям, необходимым сотрудникам в изменившихся условиях.

Ключевые слова: тенденции в развитии организаций; дистанционный режим работы; интернет-технологии; требования к компетенциям; изменения условий труда.

Н.А. Beloborodova

THE INFLUENCE OF REMOTE WORK ON THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS AND THE COMPETENCE OF PERSONNEL

The transition to remote operation has led to a number of trends in the development of organizations. The transition to flexible working hours, the need to control remote employees, the reduction of personal contacts, the need to use Internet technologies have led to the need to use new approaches to management in the activities of organizations. The identified tendencies, in turn, present new requirements for the competencies required by employees in the changed conditions.

Keywords: trends in the development of organizations; telecommuting; Internet technologies; competency requirements; changes in working conditions.

Меры, принятые Правительством Российской Федерации по противодействию распространения коронавирусной инфекции и переходу на карантин, привели к необходимости перевода всех предприятий на удаленную работу. Принятые меры имеют временный характер, однако нам все чаще приходится слышать: «Мир перестал быть прежним, и возврат к привычному состоянию уже не возможен» [6]. Подавляющее большинство занятых в различных отраслях экономики действительно ощутили на себе кардинальные изменения условий труда. Мы предприняли попытку обобщить эти тенденции, а также выявить их положительное и отрицательное влияние на работу сотрудников и организаций в целом. Кроме того, мы предположили, что переход на удаленный режим работы и последовавшие изменения в работе организаций привели к необходимости развития определенных компетенций сотрудников, необходимых для эффективной удаленной работы.

В таблице мы дадим общую характеристику тенденций, а ниже – более детальную.

Оценка тенденций перехода организаций на дистанционный режим работы

Тенденция	Положительное влияние	Отрицательное влияние
1. Переход на гибкие условия работы	Экономия на затратах организации. Улучшение баланса между работой и личной жизнью сотрудников	Сложности при проведении мозговых штурмов, инновационной активности, генерировании идей. Работа в домашних условиях имеет много отвлекающих факторов. Возможен не для всех категорий сотрудников. Сложности в управлении коллективом на «удаленке»
2. Сокращение количества личных контактов и деловых поездок	Удаленная работа способствует избавлению от нежелательных контактов	Недостаток общения и необходимость удовлетворения социальных потребностей
3. Контроль результатов, а не времени работы	Автоматизация оценки труда удаленных сотрудников, использование различных платформ для мониторинга	Недовольство сотрудников из-за нарушения личного пространства, снижение доверия, деловой активности
4. Увеличение затрат организаций на серверное, программное обеспечение и его настройку	Инвестиции в скором будущем дадут эффект и станут основой следующего этапа экономического роста	Необходимость серьезных инвестиций в платформы и технологии в связи с ограниченными возможностями устаревших компьютеров, потребность приобретения нового программного обеспечения
5. Необходимость отлаживать ключевые бизнес-процессы	Повышение эффективности управления коллективом и бизнес-процессами. Повышение организационной гибкости и конкурентоспособности	Технологическая адаптация опережает организационную, что тормозит процесс перехода на удаленный режим. Для быстрой цифровизации необходим определенный уровень операционной зрелости компании

1. *Переход на гибкие условия работы.* Согласно исследованиям Salesforce, 61 % сотрудников уже работает на дому, при этом работают они продуктивнее и стали более общительными. Работа на условиях WFH (Work from home – работа из дома) на постоянной основе была больше характерна для IT-индустрии. Так, компания GitLab, которая занимается разработкой программного обеспечения, имеет полностью удаленный состав сотрудников, насчитывающий 1 300 чел. в 65 странах мира [2].

Переход на удаленный режим работы использовался давно. Считалось, что он дает массу преимуществ. Этот формат позволяет компаниям экономить на аренде офиса, коммунальных платежах, транспортных и канцелярских расходах и т.д. В одном из недавних исследований, проведенных в США, выяснилось, что работники готовы потерять до 8 % от суммы своего заработка, если у них будет возможность работать из дома [5].

Среди достоинств «удаленки» можно назвать улучшение баланса между работой и личной жизнью. Время, которое до этого приходилось тратить на по-

ездку до работы и обратно, теперь можно использовать для общения с близкими. Поэтому некоторые компании будут использовать возможность удаленной работы как преимущество при привлечении сотрудников.

Пандемия заставила приобщиться к этому тренду и традиционные компании из сферы торговли, образования, услуг и т.д. Переход на гибкий график работы в первую очередь коснется тех категорий специалистов, работа которых может осуществляться удаленно. Однако работа машиностроительных заводов, транспорта, мастерских, сельскохозяйственных и других организаций связана с непосредственным участием человека в производственном процессе. Искусственный интеллект туда еще не добрался, и остается только догадываться, как скоро это произойдет. Поэтому данная тенденция будет характерна скорее для компаний сферы услуг. По опросам 35 % компаний, перешедших на дистанционный режим, планируют сохранить его для части сотрудников [3]. Традиционный формат работы с посещением офиса будет иметь место, но в гораздо меньшей степени – два-три раза в неделю.

Переход на гибкий график работы нельзя рассматривать только положительно, так как этот процесс имеет и негативное влияние. Эксперты отмечают, что в связи с переходом на удаленный формат появились сложности при проведении мозговых штурмов. Мозговой штурм предусматривает личное присутствие и взаимодействие участников. Для такого формата важно создать соответствующие условия и обеспечить равное участие для каждого, поэтому провести полноценную встречу по генерированию идей не удастся [5].

24 % сотрудников отмечает [1], что работать в офисе комфортнее и эффективнее, чем в домашних условиях, где много отвлекающих факторов (дети, близкие, домашние животные и т.д.). Кроме того, руководителю важно чувствовать настроение сотрудников, видеть их реакцию, понять настрой и мотивацию, уловить скрытые проблемы, которые люди не всегда готовы обсуждать в открытую. Выяснить такие моменты при личной встрече намного проще, чем во время удаленного совещания.

Поэтому, во-первых, переход на удаленный режим работы возможен не для всех категорий сотрудников. Во-вторых, не все задачи могут быть решены без личного участия заинтересованных сторон. Например, инновационная активность сложно проявляется в режиме видеоконференций.

2. Сокращение количества личных контактов и деловых поездок. Большинство из нас уже стали активными пользователями Zoom, Skype и других технологичных платформ для виртуального общения. И эта тенденция продолжится, но есть предположения, что это будет скорее не в формате видеоконференций, а по электронной почте и в мессенджерах. Естественно, личные коммуникации невозможно отменить, однако в скором времени люди привыкнут к новым видам общения, которые станут быстрее и эффективнее.

Данная тенденция может быть расценена как с положительной, так и с отрицательной стороны. Несмотря на недостаток общения и необходимость удовлетворения социальных потребностей, высказывается мнение, что удаленная работа, напротив, способствует избавлению от нежелательных контактов: в метро, общественном транспорте, в пробках на дорогах во время движения на работу и обратно [5].

3. *Контроль результатов, а не времени работы.* В условиях удаленной работы, естественно, возникает вопрос о том, как оценивать сотрудников. 75 % руководителей заявили, что им стало сложнее контролировать выполнение повседневных задач своими подчиненными. Лишь 10 % руководителей рассказали о полной удовлетворенности дистанционным форматом [1]. Работодатели вынуждены использовать различные платформы для мониторинга действий сотрудников во время рабочего дня. Однако это нередко вызывает недовольство последних, особенно когда нарушается личное пространство. Жесткая слежка может привести к снижению доверия, деловой активности, мотивации, производительности, а в конечном итоге – к уходу сотрудников. Поэтому работодатели приходят к пониманию ценности конечного результата, а не процесса выполнения работы. Гораздо лучше поощрять самостоятельность и чувство собственности в работе над проектами.

4. *Увеличение затрат организаций на серверное, программное обеспечение и его настройку.* Компании, которые использовали возможности интернет-технологий раньше, автоматизировали бизнес-процессы с помощью онлайн-инструментов и постепенно переводили отдельные функции на удаленный режим, к тотальному карантину были более подготовлены. Они постепенно инвестировали в развитие технической базы, что помогло им безболезненно и ровно перейти на «удаленку».

Однако многие оказались к этому процессу не готовы. Компаниям пришлось в срочном порядке обеспечивать своих сотрудников ноутбуками, а то и многофункциональными устройствами для организации электронного документооборота. Нередко организации сталкиваются с ограниченными возможностями устаревших компьютеров и необходимостью приобретать новое программное обеспечение. По мнению экспертов, чтобы максимизировать эффективность работы в новой парадигме, необходимо сделать инвестиции в платформы и технологии, обучить пользователей работе в них. Учитывая снижение доходов большинства предприятий, найти средства на техническое обновление весьма затруднительно. Но оптимисты утверждают, что в скором будущем эти инвестиции дадут экономический эффект.

5. *Необходимость отлаживать ключевые бизнес-процессы,* без которых организация не сможет нормально функционировать в удаленном режиме работы. Потребность в оценке удаленной работы сотрудников, а также необходимость автоматизации бизнес-процессов с помощью онлайн-инструментов заставит организации отладить эти процессы, что в конечном итоге приведет к повышению эффективности управления коллективом и бизнес-процессами, повысит организационную гибкость и конкурентоспособность.

В настоящее время технологическая адаптация идет более гладко, тогда как организационная составляющая отстает от технологической [4]. Инструменты автоматизации процессов имеются в изобилии, но есть проблемы в организации самих процессов на предприятии, которые тормозят переход на удаленный режим работы. Эти проблемы связаны с недостаточно точным распределением функций, ответственности, низкой организационной дисциплиной. Процесс внедрения интернет-технологий позволит эти недостатки устранить. Перед тем

как сделать шаг навстречу цифровизации, нужно оптимизировать процессы, т.е. вывести операционную зрелость компании на необходимый уровень [4].

Изменившиеся условия работы, связанные с переходом на удаленный режим, привели к острой необходимости оценки и развития компетенций сотрудников, на которые до недавнего времени не заостряли внимание. Нельзя сказать, что эти компетенции не были востребованы до всеобщего карантина. Такие качества, как ответственность, коммуникабельность, дисциплинированность и т.д., и раньше были определяющими при приеме на работу в большинстве компаний. Но их целенаправленной оценкой при найме редко кто занимался. Удаленная работа отличается по характеру от традиционных методов выполнения трудовых обязательств, поэтому качества сотрудников, востребованные на дистанционном режиме, тоже отличаются. Как показала практика удаленной работы, многие сотрудники, которые в офисе считались хорошими исполнителями, в дистанционном режиме продемонстрировали низкую эффективность.

В пользу этой гипотезы говорят немногочисленные исследования, например компании «Экопси консалтинг», подтверждающие, что лишь у немногих сотрудников российских компаний есть качества, нужные именно для продуктивной дистанционной работы [3].

В ходе исследования [3] авторы разделили необходимые для эффективной удаленной работы качества на две категории: универсальные и уникальные.

К *универсальным качествам*, которые нужны для эффективного труда в любых условиях, были отнесены: ответственность; исполнительность; решительность; дисциплинированность; стремление к саморазвитию; инициативность; взаимовыручка; системное мышление; умение мыслить экономическими категориями (бизнес-мышление).

В группу *уникальных качеств*, которые оказывают влияние на эффективность удаленной работы, вошли: умение быстро учиться и корректировать планы (адаптивность); готовность честно говорить о проблемах и выражать свое мнение (открытость); умение находить общий язык с работниками других подразделений (кросс-функциональное взаимодействие); умение объединять других для выполнения своей цели (неформальное лидерство); умение принимать решения на долгосрочную перспективу (перспективное мышление).

В результате оценки сотрудников по полученному профилю компетенций выяснилось, что у эффективных дистанционных сотрудников соответствие профилю из 14 компетенций на 32 % выше, чем у неэффективных. Они в среднем соответствуют профилю на 65 %, а малопродуктивные работники – на 33 %. Более того, уникальные качества, необходимые именно для продуктивной удаленной работы, мало у кого встречаются. По данным исследования, большинство работников (56,6 %) имеют уровень соответствия профилю уникальных качеств менее 40 %. И лишь у 8,7 % уровень соответствия выше 60 %.

Ввиду того что карантин может продлиться на неопределенный срок, работодатели все чаще упоминают в требованиях к навыкам кандидатов такие качества, как самоорганизация, ответственность, умение работать в распределенных командах, владение современными инструментами онлайн-коммуникаций, а также склонность к саморазвитию и обучению. Востребованными становятся пунктуальность, умение

самостоятельно планировать рабочее время и работать с минимальным контролем, так как руководители не успевают контролировать дистанционных сотрудников.

В ходе проведенного исследования мы выяснили тенденции, характерные для большинства организаций в период пандемии и удаленного режима работы. Провели анализ их влияния на работу сотрудников и деятельность организаций в целом. Воздействие большинства выявленных тенденций нельзя оценить однозначно, все они имеют как положительные, так и отрицательные последствия для организаций и сотрудников. Предпринята попытка обосновать гипотезу о том, что для продуктивной дистанционной работы необходимы особые компетенции сотрудников. Изучение профессиональных компетенций, востребованных в условиях удаленной работы, требует пристального внимания и более глубокого изучения. Это может стать предметом дальнейших исследований автора в данном направлении.

Список использованной литературы

1. Более 60 % руководителей не верят в эффективность удаленной работы. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4366615> (дата обращения 05.10.2020).

2. Как организовать удаленную работу без бесконечных видеоконференций. – URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/840041> (дата обращения 05.10.2020).

3. Петрова Ю. Почему в компаниях так мало эффективных дистанционных сотрудников / Ю. Петрова, М. Подцероб. – URL: <https://www.vedomosti.ru/career/articles/2020/08/03/835878-malo-effektivnih> (дата обращения 06.10.2020).

4. Привалов О. На революционном пути / О. Привалов // Коммерсант. Приволжье. Нижний Новгород. «Промышленность» (приложение). – 2020. – № 170. – С. 20.

5. Удаленка – навсегда: вернутся ли компании в офисы после самоизоляции? – URL: <https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1992293-udalenka-navsegda-vernutsya-li-kompanii-v-ofisy-posle-samoizolyatsii> (дата обращения 02.10.2020).

6. Эффект «удаленки»: станет ли дистанционная работа новой нормой? – URL: <https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1992634-kak-koronavirus-izmenit-rabotu-budushego-6-trendov> (дата обращения 03.10.2020).

7. What Newly Remote Teams Need, Right Now. – URL: <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/what-newly-remote-teams-need-right-now-13706> (дата обращения 05.10.2020).

Информация об авторе

Белобородова Нина Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра государственного управления и управления человеческими ресурсами, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: BeloborodovANA@bgu.ru.

Author

Beloborodova, Nina A. – Ph.D. in Economics, Ass. Professor, Department of Public Administration and Human Resources Management, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: BeloborodovANA@bgu.ru.