

The

Human Resources Times

№ 36, сентябрь 2020 г.

ЭКСПСИ

Новая реальность для сотрудников:
как изменился коммуникационный ландшафт

стр. 8

Как сотрудники переживают кризис: данные исследований

стр. 36

Не было бы счастья, да несчастье помогло. Развитие как способ
адаптации к изменениям и борьбы со стрессом

стр. 43

New normal:

новая реальность для сотрудников



Содержание

| | | |
|--------------------------|---|-----------|
| Мысли вслух | Аналитика смутного времени Марк Розин | 3 |
| Тема номера | Employee Journey. Новое путешествие сотрудников Вероника Луцкина | 4 |
| | Новая реальность для сотрудников: как изменился коммуникационный ландшафт Андрей Онучин, Григорий Финкельштейн | 8 |
| | Принуждение vs помощь. Как изменилось взаимодействие руководителей и подчиненных Григорий Финкельштейн | 14 |
| | Well-being бум. Почему заботиться о сотрудниках в кризис стало делом чести Майя Колосницына | 18 |
| | Пан или пропал. Как пандемия повлияет на уровень травматизма на производствах Татьяна Зиновьева, Анатолий Комаров | 24 |
| | Трансформация профессиональных компетенций в условиях кризиса Сергей Кузнецов, Анастасия Матусевич | 29 |
| Работа с топ-менеджерами | Почему руководителям полезно почувствовать себя проигравшими Мария Макарушкина | 34 |
| Аналитика/исследования | Как сотрудники переживают кризис: данные исследований Андрей Онучин, Александр Севостьянов | 36 |
| Личное дело | Не было бы счастья, да несчастье помогло Майя Колосницына | 43 |
| Опыт компаний | Новый опыт сотрудников. Истории компаний | 47 |

The Human Resources Times Magazine — корпоративный журнал (информационный бюллетень) компании «ЭКОПСИ». Журнал распространяется по бесплатной подписке среди топ-менеджеров ведущих российских и международных компаний.

Редактор: Ирина Белкова
Корректор: Александра Бурьгина
Дизайн и верстка: Наталья Ковалева
Иллюстрации: Екатерина Федина

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охраны культурного наследия. Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-22056 от 24.10.2005.

Опубликованные материалы являются собственностью редакции. Перепечатка и любое коммерческое использование материалов возможны только по согласованию с авторами. Москва, 2020 г.

Учредитель, редакция и издатель: АО «ЭКОПСИ»
127015, Москва, ул. Новодмитровская,
д. 2, корп. 1.

Тел.: +7 (495) 645-21-15
info@ecopsy.ru
www.ecopsy.ru

Аналитика смутного времени



Марк Розин

Управляющий партнер «ЭКОПСИ»

mark.rozin@ecopsy.ru

Все мы, дорогие коллеги, прошли за последние полгода через испытание, с которым не доводилось сталкиваться ни нашим отцам, ни нашим дедам. Речь идет не только и не столько о пандемии: сама по себе пандемия — явление не новое, человечеству уже доводилось иметь дело с такой стихией. А вот последовавшее за ней в этот раз тотальное закрытие мира — событие беспрецедентное, которое навсегда останется в нашей исторической памяти.

На протяжении всего этого времени мы как консультанты всегда были рядом с вами, нашими клиентами. Мы знали не больше, чем вы, и потому вместе с вами пытались осознать, осмыслить происходящее и адаптироваться к нему. Сейчас уже можно сказать, что самый трудный, шоковый период позади. Сколько бы новых волн ни захлестнули нас, они уже не окажутся настолько неожиданными и стрессовыми, как этой весной. За последние полгода мы осознали контуры нового мира и научились в нем жить. И вопреки ожиданиям оказалось, что там есть не только минусы, но и плюсы.

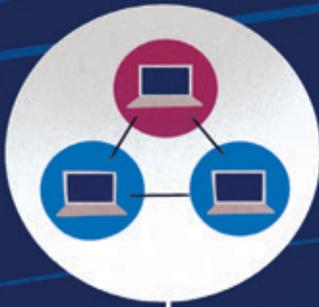
Все это время мы постоянно следили за тем, что происходит в компаниях наших клиентов с персоналом и с системой управления в целом. Изучали, как повлиял на сотрудников дистанционный формат работы, что происходит с тревогой, вовлеченностью, как меняются управленческие практики в компаниях. Некоторые наблюдения были качественными и делались в рамках консалтинговых проектов, другие — количественные, замеренные в ходе пульс-опросов и других исследований.

Первыми аналитическими выводами, сделанными «с колес», мы и решили поделиться с вами в этом номере HRTimes. Думаю, со временем появится больше данных и более глубокая аналитика, зато здесь вы увидите по-настоящему свежие результаты и почувствуете дух времени и эмоции его летописцев.

Берегите себя! **■**

ДИСТАНЦИОННАЯ РАБОТА

ПОВЫШЕНИЕ



СОБЕСЕДОВАНИЕ

ВАКАНСИЯ

АДАПТАЦИЯ

ОБУЧЕНИЕ



Employee Journey. Новое путешествие сотрудников



Вероника Луцкина

Партнер «ЭКОПСИ»
vlutskina@ecopsy.ru

Весь этот выпуск HRTimes посвящен новому опыту сотрудника, любопытному повороту в его путешествии по компании, произошедшему весной 2020.

Подход к HR, основанный на формировании позитивного опыта сотрудника в компании, является продолжением маркетинговой идеи опыта клиента. Для привлечения клиентов на конкурентных рынках компании стремятся улучшить взаимодействие клиента с их продуктами и услугами: внимательно следят за тем, чтобы покупка была удобной и быстрой, сервисные службы работали без сучка и задоринки, а сам товар приносил радость от обладания и использования.

Вчера вы позвонили в колл-центр своего банка или зашли в магазин крупного сетевого ритейлера, а сегодня (даже если это воскресенье в 9:15 утра) к вам уже поступает звонок от бота с просьбой оценить ваш опыт контакта с брендом в пройденной точке. Компании всеми силами помогают сделать путешествие клиента от возникновения некой нужды через осознание потребности к покупке максимально быстрым и комфортным настолько, чтобы было желание вернуться снова. Позитивный опыт клиента работает на новую покупку, и в своем путешествии клиент снова и снова останавливается в одной искомой точке — совершает сделку.

Такая же логика заложена в концепцию Employee Journey (EJ) — путешествия сотрудников, только в качестве клиентов выступают соискатели и сотрудники, а компания оказывает им услугу — предоставляет место для работы. Путешествие начинается с момента первого знакомства с компанией, и заканчивается уже после увольнения. Просмотр рекламного ролика о компании, знакомство с ее представителями на выставках и профильных мероприятиях, ответ на поданное резюме, встреча с наставником, митапы по пятницам, обучение, награды за высокие результаты, карьерное перемещение, беседа с менеджером при увольнении, встречи на Alumni клубе — все это точки контакта сотрудника с компанией, которые формируют опыт взаимодействия и создают у сотрудника желание купить: прийти и остаться в компании или рекомендовать ее как хорошего работодателя своим друзьям и знакомым. HR-маркетинг диктует иные законы взаимодействия с персоналом — сотрудник это тот же клиент.

Чат-бот «ЁЖ» (EJ), разработанный в «ЭКОПСИ», проводит опросы в привычной для сотрудников среде — через популярные мессенджеры или в диалоговом окне на сайте.

Может быть интегрирован и во внутренние IT-системы. Благодаря таким пульс-опросам можно мониторить опыт сотрудников и соискателей в каждой точке контакта.



Несмотря на нынешний кризис, рынок остается живым и динамичным, борьба за талантливых сотрудников, особенно наиболее востребованных специальностей, продолжается денно и нощно. Общий тренд: люди стали более свободны, более требовательны к работодателю, гораздо менее привязаны к одной конкретной компании. И если удаленная работа войдет в обыденную жизнь (что произойдет в каких-то форматах неизбежно), то снимутся дополнительные барьеры, связанные с локацией присутствия компаний: не нужно будет переезжать в другой регион и перевозить семью в новую квартиру, меняя школу для ребенка, или жить в самолете с пятницы по воскресенье, чтобы в выходные увидеться с родными. Можно будет легко трудоустроиваться в другие города и страны, и конкуренция на рынке только обострится.

Поэтому **более сильная, увлекающая культура компании, заботливое отношение к сотрудникам является существенным преимуществом на рынке труда**. Именно поэтому HR-службы стремятся улучшить бренд работодателя через улучшение взаимодействия потенциальных и нынешних сотрудников с компанией. Компании стараются сделать опыт взаимодействия с собой гораздо более привлекательным, правильным, соответствующими потребностям той целевой аудитории, на которую они направлены, видя за этим возможность правильно выделиться на рынке труда, привлечь лучших людей, и как можно дольше удерживать их внутри компании.

Концепция Employee Journey (EJ) — путешествия сотрудников, где в качестве клиентов выступают соискатели и сотрудники, а компания оказывает им услугу — предоставляет место для работы.

Почему в этом номере HRTimes мы обращаемся именно к опыту сотрудника в новой реальности? Когда путешествие идет обычным образом, на карте нет резких поворотов, кочек, происшествий — работа идет привычным ходом, процессы отлажены. Но критичными становятся значимые точки изменений на пути. В кризисные моменты, сталкиваясь с непривычной, новой ситуацией, человек становится еще более чувствителен к своему опыту взаимодействия с организацией.

Что же произошло с ЕУ за последние полгода? Поделюсь тремя основными наблюдениями.

1. Забота о физическом и психологическом состоянии сотрудников стала нормой

Весной 2020 года огромное количество сотрудников разных компаний были переведены в удаленный формат работы. Все произошло быстро. Люди оказались зажаты дома, зачастую в условиях, некомфортных для работы, на ограниченных квадратных метрах вместе со всеми родными и детьми, которых нужно было чем-то занимать или поддерживать их школьное дистанционное обучение. Уровень стресса, существенным образом подкрепленный неопределенностью, беспокойством о здоровье близких и финансовом состоянии своей компании, зашкаливал. И в отличие от многих других кризисов, которые нам пришлось пережить в экономике за последние 25 лет, **мы наблюдаем совершенно иной феномен со стороны работодателя — усиление заботы о своих людях.** Да, были и сокращения, и уходы каких-то игроков с рынка, но те компании, которые оставались «на плаву», в полной мере демонстрировали это.

Конечно, серьезное влияние оказали требования регулирующих органов, но в организациях трансляция этих требований шла через заботу о здоровье сотрудников. Это было ключевым сообщением: забота о безопасности и здоровье сотрудников является приоритетом компании, поэтому мы вас отправляем по домам, не отпускаем в командировки и т. д.

Компании регулярно проводили пульс-опросы о том, насколько сотрудникам удобно, комфортно, хватает технического обеспечения для работы дистанционно. Насколько людям, которые остались работать где-то на предприятиях, удается выполнять свои обязанности, чувствуют ли они себя безопасно, и все ли у них в порядке.

Для улучшения физического и психологического **состояния сотрудников**, поддержки боевого духа в организациях предпринимались разные шаги: йога по Zoom, тренинги для поддержки эмоционального состояния и борьбы со стрессом, кофе-таймы с руководителем по утрам с обсуждением корпоративных новостей в неформальной обстановке. Мероприятия были разнообразными, но их цель была одна: не только обеспечить эффективность работы сотрудников, но в целом показать, что компании не все равно, что она стремится поддержать людей в трудное время, их вовлеченность и гармоничное состояние, чтобы они чувствовали себя физически и психически более комфортно.

Именно в кризисные моменты путешествия сотрудника по компании наиболее важно правильно выстроить взаимодействие, отвечая потребностям сотрудников и общей задаче компании. С учетом того, что очень большое количество работодателей пошли навстречу своим людям в стрессовые времена, мы наблюдаем, как формируется такая среда, когда вести себя иначе становится просто неприлично. Заботиться о физическом и психологическом состоянии сотрудников, формируя правильный опыт взаимодействия, становится нормой.

2. Увеличение силы сигнала ведет к отказу от коммуникации

Когда сотрудников отправили на удаленку, менеджеры потеряли физический и визуальный контакт с персоналом. Многие попали в ловушку **отсутствия контроля за ситуацией.** **Чтобы компенсировать отсутствие привычного взаимодействия в период карантина, компании в разы нарастили силу сигнала:** бесконечные онлайн-совещания, ежедневные отчеты о проделанной работе, контроль с помощью специализированного ПО или дополнительные проекты людям, чтобы они ни в коем случае не тратили время на что-то, помимо рабочих обязанностей. Усталость от бесконечных совещаний и бессмысленных отчетов иллюстрирует ясную идею — сила сигнала в каждой точке должна быть адекватна.

Именно в кризисные моменты путешествия сотрудника по компании наиболее важно правильно выстроить взаимодействие, отвечая потребностям сотрудников и общей задаче компании.

Отсутствие нужного импульса ведет к тому, что контакт не состоится. Если сигнал слишком слабый, не достигающий до сотрудников, люди не будут ощущать в полной мере включенность в деятельность. Но слишком большой сигнал приводит к информационному шуму, перебору градуса и в итоге стремлению выйти из контакта. Перенасыщение активности на пути сотрудников чревато тем, что они наоборот начнут отдаляться от работодателя.

3. Путешествие сотрудника перемещается в виртуальный мир

Если сотрудник переходит на удаленную работу, то все точки контакта вслед за ним перемещаются в онлайн. Таким образом, весь путь сотрудника оказывается в виртуальной реальности — на экране смартфона, планшета, компьютера. Возникает острая потребность наладить дистанционные коммуникации, подключить соответствующие технологии, чтобы максимально воссоздать офисное пространство, чувствовать на расстоянии физическое присутствие людей.

Обычные коммуникационные платформы не дают такого эффекта. На помощь приходят голосовые аудиочаты, изначально служившие геймерам, чтобы постоянно держать фоновую связь с другими игроками во время игры. Сотрудники в течение рабочего дня входят в голосовой чат, могут разделяться по переговоркам для работы в командах или общаться в едином пространстве. Формируется иллюзия, что ты просто идешь по офису и можешь перекинуться парой фраз с коллегами.

Но еще более радикальны попытки полностью переместиться в виртуальную реальность. Смоделировать кабинеты, переговорные комнаты, общее пространство. Есть много примеров компаний, которые активно работают в этом направлении. Например, Microsoft, Toyota, HP используют VR-шлемы для создания эффекта присутствия в удаленной переговорной комнате. FB обещает создать суперпродуктивное рабочее место в смешанной реальности. Не обязательно быть физически рядом, все взаимодействие моделируется на экране. Если использовать технологии AR и VR, то иллюзия присутствия будет максимальной.

Мы наблюдаем любопытную тенденцию отчуждения от реальности и перехода Employee Journey в выдуманный мир. Яркое и привлекательное для решения дистанционных задач виртуальное путешествие сотрудника — тренд, который, видимо, в ближайшее время будет наполняться разнообразными HR-инструментами. Все как в игре, но уже в рабочей действительности. **Персонафикация идет через аватар, который наделяется теми индивидуальными признаками, которые хочет видеть у себя автор.** Включая выбор из меню выражений разных эмоций, которые в настоящий момент автор хочет передать. С одной стороны, мы получаем возможность воссоздать совместность в деятельности, с другой стороны, возникает риск потери живого эмоционального контакта, когда человек считает состояние и настроение партнера по коммуникации через невербальные признаки и таким же способом передает свое, создавая основу социального общения. Это напоминает сюжет из «Марсианских хроник» Рэя Брэдбери, где марсиане носили маски с различными застывшими эмоциями, закрывая за ними свое лицо с истинными эмоциональными проявлениями.

Мы наблюдаем любопытную тенденцию отчуждения от реальности и перехода Employee Journey в виртуальный мир.

Грамотно, инновационно и комфортно выстроенный EJ безусловно работает на повышение привлекательности бренда работодателя. При этом страх потерять контакт с сотрудниками, стремление сделать точки контакта максимально комфортными и оснастить их самыми современными технологиями может приводить к тому, что компания, работая над улучшением Employee Journey, рискует стать Travel Agency. **Увлекаясь инструментами, можно превратить EJ в сплошной праздник, сдвигая мотив на цель,** где яркие «фишки» будут уже не помогать росту продуктивности и вовлеченности, а просто развлекать скучающую публику. Разрабатывая карту путешествия сотрудника, полезно помнить, что на пути могут быть и долины, и горы с подъемами и спусками — главное, чтобы дорога вела к намеченной цели. **■**



Новая реальность для сотрудников: как изменился коммуникационный ландшафт



**Андрей
Онучин**

Партнер «ЭКОПСИ»
onuchin@ecopsy.ru



**Григорий
Финкельштейн**

Партнер «ЭКОПСИ»
finkel@ecopsy.ru

С приходом пандемии на территорию России и началом периода самоизоляции и ограничений в деятельности организаций огромному количеству сотрудников пришлось перейти на дистанционную работу. Для части компаний, где и раньше практиковали такую форму работы, изменения оказались не очень сильными, но для большинства такой способ организации рабочего процесса оказался внезапным и стрессовым.

Помимо того, что возникло много организационных проблем (отсутствие комфортного рабочего места, компьютера, доступа к файлам и программам, которые защищены правилами безопасности и не могут использоваться удаленно, и т. д.), сложилась и определенная коммуникационная пропасть во взаимодействии коллектива с руководителем и сотрудников между собой. Именно об этом мы и хотим порассуждать в этой статье и дать полезные советы тем, кому опыт дистанционной работы показался успешным, и кто хочет сохранить подобную практику в будущем (а уже сейчас, на момент написания статьи, мы знаем несколько таких компаний).

В апреле — мае 2020 года мы провели ряд опросов внутри «ЭКОПСИ» (где удаленная работа всегда являлась нормой), а также в некоторых крупных российских компаниях, и выяснили, что даже те сотрудники, работа которых в целом хорошо организована — им комфортно работать дома, домочадцы не отвлекают от работы, компьютер исправно работает — отмечают нехватку коммуникации с коллегами и руководителем, недостаточность поддержки и взаимодействия.

Что же происходит? Формализованное общение, символом которого в офисной жизни является переговорная комната, и бюрократия, структурирующая процессы принятия решений, показали свою негибкость, трудоемкость и неспособность решить многие вопросы в дистанционном формате. Для того, чтобы добиться тех же результатов с помощью исключительно формализованного общения, людям пришлось увеличить рабочий день в среднем в полтора раза. Пандемия и связанная с ней необходимость изменения формата работы стали катализаторами, которые показали важность латентного общения.

Что мы подразумеваем под этим понятием.

Латентное общение — это общение сотрудников, нерегламентированное никакими правилами, происходящее как бы само собой (в коридорах, курилках, на кухне, у кулера), ускользящее от любых форм менеджерского контроля и заполняющее все лакуны бюрократизированной коммуникации.

В жизни любой организации дефицит такого неформального общения аналогичен итальянской забастовке: все по регламентам и все стоит, нет необходимой «смазки» организационных «шестеренок». Латентным это общение является не для отдельных взаимодействующих индивидов — для них как раз все открыто, а для организации в целом. Иногда, спохватившись, руководство пытается вывести из сумрака часть такого общения. Например, вводит запрет на обсуждение размера зарплат между сотрудниками. Запрет, который всегда нарушается, так как формальные инструменты не работают в неформальной среде. Это другое измерение социального.

Именно с дефицитом такого общения столкнулись сотрудники, работающие на карантине из дома. И в результате для сохранения прежней производительности стали работать гораздо дольше.

Попытки перенести латентное общение в онлайн пока удалось немногим, ведь неформальное общение естественно происходит в рутинных практиках привычной среды, а онлайн такой средой пока не является.

Выяснилось, что важность и значимость формализованного общения в классической корпоративной жизни компаний была переоценена, а самостоятельная работа и латентное общение — недооценены. Начиная с XIX века с идеей научной школы управления, приоритет всегда отдавался формализованному взаимодействию, а самостоятельная работа и латентное общение относили к угрожающим, деструктивным. Но уже к концу XX века все больше исследователей стали приходить к выводам, что создание гибкой организации требует повышения самостоятельности сотрудников, развития свободной коммуникации между ними. Но этот переход затянулся, а кризисные явления вновь вывели его на поверхность. И оказалось, что, несмотря на декларируемую открытость (по сути,

латентное общение) и творчество (эквивалентное самостоятельности), основа корпоративной жизни — работа шестеренок формального общения. Например, во многих организациях становым хребтом формального общения являются системы электронного документооборота. Человек крутит шестеренки корпоративного механизма, что противоречит идее творчества и идее производительности. Кризис обострил эти явления и показал, насколько формализованные механизмы неэффективны.

В то же время естественным образом включились **компенсаторные механизмы**, которые стали работать на всех уровнях функционирования организации.

Первый уровень коммуникации — взаимодействие отдельных сотрудников друг с другом

Отсутствие латентного общения и невозможность с его помощью быстро решать вопросы в обход формальных процедур частично компенсируется тем, что сотрудники испытывают тревогу из-за возможности лишиться работы и показывают индивидуальную сверхэффективность. Работает классический русский мобилизационный способ: люди просто стали больше работать. Наши **исследования показывают: большинство сотрудников считает, что эффективность пока сохраняется, но работать они стали больше**. Там, где раньше после 19:00 не отвечали на письма, стали на 21:00 назначать рабочие встречи. Люди могут работать в таком режиме несколько месяцев, но через полгода начнут сгорать. Кто-то сможет адаптироваться, но их будет меньшинство.

Далее постепенно стали подключаться обходные практики: там, где раньше нельзя было достучаться до лиц, принимающих решения по тем или иным вопросам, стали давать их личные телефоны, ведь так решать вопросы можно гораздо эффективнее.

Личные сообщения во время рабочих онлайн-конференций, активные переписки во всевозможных мессенджерах — все это закрутилось с удвоенной силой. Уже сейчас у некоторых наших клиентов есть постоянно действующая «курилка» в Zoom, т. е. постоянно работающий канал, куда можно зайти в любой момент, просто поболтать с коллегами, видя их лица, или даже решить в процессе рабочий вопрос, и также в любой момент выйти. Это тоже метод катализации латентного общения.

Но все эти механизмы тоже отнимают немало времени и сил. Именно поэтому возникает вопрос про вынос в поле реальности скрытого латентного общения.

Люди привыкли значительную часть практик, связанную с коммуникациями и обратной связью, реализовывать в латентных, рутинных практиках, которые не осознаются, не рефлексированы, но обеспечивают плотность взаимодействия сотрудников, пребывающих в офисе. Многие начинают ностальгировать о своей предыдущей офисной жизни. И даже те иностранные компании (как западные, так и азиатские), которые планируют сократить офисное пребывание и сделать работу в офисе более разреженной (по всей видимости, речь идет о нескольких годах, пока не удастся взять пандемию под контроль), хотя сохранить возможность посещения офиса. Есть целый ряд рациональных вещей, связанных с тем, как должна быть организована работа: что-то может реализовываться удаленно, что-то — только в офисе. Но помимо этого остается достаточно большой пласт психологического благополучия сотрудников, который требует регулярных очных встреч с коллегами, чтобы поддерживать эффективный контакт сотрудников и взаимодействие внутри коллектива.

Люди привыкли значительную часть практик, связанную с коммуникациями и обратной связью, реализовывать в латентных, рутинных практиках, которые не осознаются, не рефлексированы, но обеспечивают плотность взаимодействия сотрудников, пребывающих в офисе.

Второй уровень коммуникации — взаимодействие коллектива с руководителем

Например, нередко ситуации, когда руководитель может связаться с подчиненными, а в обратную сторону этой связи нет: такое встречалось в последнее время в производственных компаниях, с которыми мы общались. То есть руководитель доступен в одностороннем порядке. Это было совершенно естественно в обычное время, но оказалось критичным в ситуации, когда руководители были переведены на удаленную работу, а рабочие остались в цехах. Даже тут оказалась нужна гибкость и адаптация.

Ключевым моментом, который определил, насколько эффективно будет налажено взаимодействие руководителя с подчиненным, стал тип управления, который принят в организации, — принуждающий или помогающий. В принуждающем типе управления приоритет отдается четкой постановке короткой задачи и контролю ее выполнения. Такое формализованное, бюрократизированное управление сыграло злую шутку с руководителями. Даже если в дистанционном формате такое взаимодействие осталось более или менее эффективным, нагрузка на руководителя увеличилась в разы: поставить задачу и проконтролировать ее выполнение дистанционно оказалось трудоемко. В помогающем типе управления руководитель доверяет сотрудникам, контролируя и направляя их работу лишь в реперных точках. Такой способ взаимодействия оказался более живучим и действенным в условиях кризиса. Но проявилась интересная тенденция: многие компании из помогающего типа управления стали скатываться в принуждающий. О причинах этого явления можно прочитать [отдельную статью](#) в этом выпуске HRTimes.

Третий уровень коммуникации — взаимодействие внутри коллектива

Взаимодействие внутри коллектива, между командами, подразделениями, которые неожиданно оказались в формате итальянской забастовки. То есть они вынуждено работают в регламентированном режиме, который в офисе можно было обойти: пойти к конкретному сотруднику, договориться. В условиях карантина такие возможности либо полностью исчезли, либо сократились. В итоге [межфункциональное взаимодействие](#) стало сбоить. Мы уже упоминали о том, что у многих людей значительно увеличилось время работы, это по сути является первым компенсаторным механизмом, который включился в ответ на отсутствие латентного общения.

Проявляется один и тот же паттерн во внутри- и межфункциональном взаимодействии: умерло общение в коридоре. Частично оно замещается онлайн-совещаниями, но они занимают в десятки раз больше времени, чем «коридорное» общение.

Одно дело, если сотрудник просто шел по офису, вспомнил, что надо поговорить с коллегой, зашел в нужный кабинет и решил вопрос. В формализованном дистанционном формате необходимо либо обеспечить совещание, где регулярно будут встречаться люди, которые раньше могли решать вопросы в офисе, либо создать общий чат, где будет масса людей и хаотичное общение, раздражающее многих. Ситуативно многие небольшие вопросы легко решаются, когда люди встречаются в коридоре, в курилке, за обедом. В когнитивных науках даже есть понятие средового мышления — окружающее пространство влияет на принятие решения, его скорость и качество. Капитан в рубке корабля иначе решает проблемы, чем в учебном центре, потому что в каждом случае есть целый ряд поддерживающих и мешающих внешних явлений. Люди в офисе тоже были завязаны на паттерны среды обитания, а сейчас их из этой среды выдернули.

Что же могут сделать компании, чтобы помочь сотрудникам наладить более эффективное взаимодействие, вывести в поле реальности латентное общение? На поверхности лежит как минимум два совета: изменение структуры общения и пространства общения.

Структура общения

Проведите в своей компании [анализ сетей связей людей](#) — ONA (англ. organizational network analysis).

Этот инструмент существует давно, но мало использовался: не было ясно, когда и для чего его можно применить. Все было сфокусировано на формальной организации. А именно анализ внутриорганизационных непостоянных текущих связей, процесса создания, распада и изменения групп во времени позволяет понять внутриорганизационную динамику. ONA позволяет выявить, кто, с кем, почему и про что общается. Это несложно реализуется: если правильно сформировать опрос, его можно давать сотрудникам раз в неделю, что будет занимать около 5 минут. Теперь также можно и нужно анализировать онлайн-связи.

Этот опрос не формализует контакты, но выводит их из пространства неотрефлексированности: человек в процессе ответов на вопросы начинает думать о том, с кем он больше или чаще контактирует во время работы. Контакты выводятся в рефлексивное поле. По сути, это способ подчеркивания латентного общения. Когда мы понимаем, какие у кого контакты есть, выявляем мини-команды (которые далеко не всегда равны подразделению или отделу), мы можем создавать среду стимулирования латентного общения. Со временем это тоже станет рутиной и уйдет в новые неконтролируемые привычки. Однако не стоит ставить цель держать всю неформальную коммуникацию под контролем постоянно. Эта процедура катализации лишь позволит нарастить новые нейронные связи, которые сейчас оказались прерваны, но помогут организации восстановиться.

Система латентного общения должна повышать связность организации. Если мы говорим про классические шестереночные организационные механизмы — организация очень разорвана. А именно связанность компании, когда многие со многими про многое общаются, обеспечивает ее стабильность. Например, если руководитель замкнул все общение на себя, с его уходом все подразделение может оказаться в безвоздушном пространстве. В связанной организации, если руководитель ушел, возникает легкий дискомфорт, который постепенно налаживается. Процесс не останавливается.

Пространство общения

Продумайте новый формат зонирования офиса. По всем прогнозам, жить в формате частично дистанционной работы компаниям придется еще долго, вплоть до нескольких лет. Поэтому продумать организационные вопросы работы сотрудников, чтобы, с одной стороны, предоставить поле для латентного общения, а с другой — обеспечить безопасность работы с точки зрения эпидемиологической ситуации, станет важной задачей для компаний.

На наш взгляд, в офисах будут нужны три ключевые зоны:

- **Тихая зона** для тех, кто должен сбежать из дома и поработать в тишине — дистанцировано, с перегородками между рабочими местами для соблюдения всех санитарных норм. Это необходимо не для расширения общения в офисе, а для преодоления избыточного общения в семье. Разгрузка офиса и социальное дистанцирование могут быть реализованы в виде посменной работы: утро/вечер, четные/нечетные дни.
- **Переговорные комнаты** для официальной коммуникации.
- **Громкая зона** — место для неформальной коммуникации, где можно комфортно и работать, и общаться. Удачный пример такого формата — [офис компании «Сплат»](#): столы, за которыми можно и пообщаться с коллегами, и встретиться с партнерами, и пообедать. Такая зона может быть катализатором латентного общения разного типа. В текущих условиях, когда люди осознали, что совсем без латентного общения тяжело и некомфортно работать, заведение для часто общающейся группы отдельного чата или создание такой громкой зоны в офисе — основная тенденция, которая достигнет нас. Работа в громкой зоне может быть также использована и как социальный сигнал: если руководитель находится в громкой зоне, для сотрудников это становится знаком, что можно подойти поговорить. Конечно, это сильно снижает эффективность работы руководителя в решении его личных задач, но позволяет поддерживать коммуникацию с сотрудниками.

Кризис явно показал **три особенности взаимодействия внутри коллектива:**

1. Если сотрудник остался один на один с рабочими задачами, он тоже может выдавать результат, но это стоит ему значительно больших усилий.
2. Формализованный механизм в дистанционном формате либо не работает вовсе, либо работает усеченно, при этом отнимает много времени и сил.
3. В организации крайне важны латентные механизмы общения, которые раньше не только считались бесполезными, но и вредными.

Полностью описать функционирование социального механизма невозможно. Идеальная бюрократия Вебера может существовать ровно в том же мире, в котором существует идеальное государство Платона. По сути, это одна и та же идея: идеальное государство и идеальная организация, где все четко работает. Но реальная жизнь показывает, что так система не функционирует. Промышленная революция дала людям ложное понимание, что организация — это производственный механизм, а на самом деле это механизм социальный. Идея изгнания латентного общения из жизни сейчас показала свою полную несостоятельность. По нему больше всего скучают люди, оно обеспечивало подавляющее большинство реально продуктивной коммуникации, а вовсе не продолжающие так же ровно работать корпоративные шестеренки. Кризис показал, сколько организация может потерять через разорванность неформальных связей или приобрести через связанность, воздействуя на латентное общение, даже когда все вернется на работу в офис. **■**

Поделитесь своим
впечатлением о журнале





Принуждение vs помощь. Как изменилось взаимодействие руководителей и подчиненных



**Григорий
Финкельштейн**

Партнер «ЭКОПСИ»
finkel@ecopsy.ru

В последние месяцы мы наблюдаем явное изменение ландшафта коммуникаций в компании и сильную поляризацию опыта сотрудника, особенно во взаимодействии с руководителем. В зависимости от того, как организация обеспечивает выполнение сотрудником своих требований — через помощь или через принуждение — можно описать тип управления или взаимодействия с сотрудником — помогающий и принуждающий.

Ключевая развилка реакции на кризис выглядит так.

Если в организации доминирует **принуждающий** стиль управления (рассчитываем на незрелых сотрудников), то в кризис происходит мобилизация:

- усиление роли руководителя;
- ужесточение контроля, сокращение горизонта постановки целей;
- возрастание числа/времени совещаний;
- увеличение рабочего времени.

Если в организации доминирует **помогающий** стиль управления (рассчитываем на зрелых сотрудников), то в кризис происходит самоорганизация:

- увеличение полномочий сотрудника;
- снятие контроля, рост самостоятельности в постановке целей;
- запрет требования быстрого ответа на сообщения.

Принуждающий стиль управления

Базовая идея принуждающего стиля: без кнута сотрудник самостоятельно ничего не сделает. Отсюда возникает и основной способ взаимодействия с подчиненным — постановка краткосрочной задачи (в среднем 2–3 дня) и контроль ее выполнения. Когда все работают в офисе, руководитель имеет хотя бы визуальную иллюзию контроля.

Но когда все дома, и, по мнению руководителя, сидят бездельничают, рычаги управления потеряны. Как следствие, количество задач стало стремительно

расти, а их масштаб — снижаться. Это накладывается на непрерывный контроль: увеличение количества и продолжительности совещаний на удаленном режиме является показателем того, что у руководителя нет иного способа следить за ситуацией.

В результате я регулярно вижу клиентов, которые сидят в двух наушниках от разных компьютеров, потому что участвуют одновременно в двух совещаниях в Zoom. Второе последствие режима: люди стали работать гораздо больше. Даже в тех организациях, где раньше после 18:00 можно было не ждать ответа на письмо, сейчас отвечают и в 23:00, и позже, а иногда и встречи назначают после 21:00. Согласно данным NordVPN (администратор почтовых серверов), продолжительность рабочего дня выросла на 2–3 часа и появился новый пик отправки писем в 9 вечера, чего раньше не было. Institute for Employment Studies (IES) обнаружил такие данные: 64% сотрудников отметили уменьшение количества сна, а 48% — увеличение рабочего времени и его нерегулярность. Данные повторных пульс-исследований, проводимых «ЭКОПСИ» для своих клиентов, показывают схожие результаты.

Мерилом работы в принуждающем типе руководства считают усталость. Если руководитель не видит, что сотрудник устал, то будет добавлять работу. Разорванность коммуникаций и еще большая заикленность принятия решений на руководителя добавляют нагрузки и подчиненным, и администрации. Когда все сидели в офисе, сотрудник мог посоветоваться с коллегами или начальником при принятии сложных решений. Сейчас все перешло в письменную коммуникацию или специальную встречу в Zoom. В этой ситуации неспособность взять на себя ответственность привела к сильному затягиванию сроков принятия решений.

Разновидностью принуждающего стиля управления является принуждающая бюрократия. При обычной работе в офисе она выражается в четком режиме работы от звонка до звонка, регламентации процессов, четкими задокументированными процедурами и т. д. Контролируется соблюдение порядка, существует система штрафов, выговоров и иных наказаний. В России никогда не было много адептов этого стиля, и, надо отметить, в кризис больше не стало. Чего не скажешь о Западе, где автоматизированная принуждающая бюрократия расцвела пышным цветом. Обратите внимание на такие данные. Многие говорят о стремительном росте продаж Zoom,

**Базовая идея принуждающего
стиля: без кнута сотрудник
самостоятельно ничего
не сделает.**

но многие ли знают, что продажи программного обеспечения (ПО) для шпионажа за компьютерами дистанционных сотрудников увеличилось в разы? Например, в Австралии количество клиентов IT-компаний, которые стали покупать ПО для шпионажа, [выросло на 300%](#) за два месяца. [Такую же тенденцию](#) отмечают и IT-компании в США. Данное ПО контролирует, чем занят сотрудник: пишет ли он документы по работе или смотрит сериалы. И это в демократических западных странах. Появилась масса руководств, которые описывают способы контроля и обеспечения прозрачности работы вне офиса.

Яркий пример принуждающего стиля управления и жесткой мобилизации озвучили недавно два российских банка. Несколько сотрудников одного постоянно проживают в офисе, обеспечивая бесперебойность ключевых операций, в другом [подтвердили готовность к переводу сотрудников на проживание в офисе](#). Руководитель в этих случаях — жесткий, контролирующий, не доверяющий «отец», заперший «детей» в «доме».

Помогающий стиль управления

Идея помогающего стиля управления ровно противоположна: сотрудник сам хорошо знает, что и как делать, ему нужно немного помочь. Это принципиально иной подход: люди могут сами планировать свое время, определять, какие задачи решать перво-степенно, а суть работы руководителя — договориться об общем направлении приложения усилий, которое выгодно компании.

В организациях, которые нацелены на самостоятельную работу сотрудника, с изменением внешней обстановки ничего не изменилось. Там нет мобилизации, слежения, нет потери производительности, потому что работа там всегда была построена исходя из внутреннего локуса контроля людей.

Даже при том, что изменения в кризис для таких компаний минимальны, попробую их выделить. Основные — это увеличение полномочий сотрудника и рост самостоятельности в постановке целей. Классический цикл регулярных встреч с руководителем — раз в неделю или даже раз в месяц, в зависимости от того, насколько быстро меняется ситуация и бизнес в целом. Обсуждение целей на период, иногда промежуточные координационные встречи и подведение итогов, где оценивается, что удалось, а что нет. Так устроен цикл помогающего управления.

Обратите внимание на разницу. Если руководитель проводит большое коллективное совещание, это говорит о том, что ему не хватает информации, и он предпринимает попытки держать все под контролем. Если речь идет об индивидуальных встречах, где руководитель и сотрудник договариваются о планах на неделю, то это скорее показатель помогающего типа руководства.

Если компания живет в помогающем стиле управления, то в кризисной ситуации руководитель, доверяя сотрудникам, разрешает выходить за рамки стандартных процессов и KPI, договариваясь друг с другом напрямую. С уменьшением числа ограничений и мероприятий увеличивается скорость принятия решений и реакции на внешние обстоятельства.

Примером такой компании является «ЭКОПСИ», где консультанты сами решают, что и как делать, куда двигаться, а руководитель нужен только для того, чтобы помочь. Помогающий тип управления часто встречается в IT-отрасли. Даже в «мирное время» квалифицированные IT-специалисты — ценный ресурс, и если их заставлять делать то, что им некомфортно, они уходят. Поэтому тут не найти принуждающего руководства, только разные степени помогающего. В западных компаниях тоже нормой является помогающий тип, но, как уже было сказано выше, часть компаний «скатилась» в принуждающую автоматизированную бюрократию, потому что на самом деле не была готова настолько довериться сотрудникам. При этом есть и другие примеры, как Airbnb, где даже в кризис компания осталась верна помогающему управлению, что видно из широко распространенного по сети письма CEO компании Брайана Чески.

Идея помогающего стиля управления ровно противоположна: сотрудник сам хорошо знает, что и как делать, ему нужно немного помочь.

Есть компании, которые встретили кризис привычной мобилизацией и битьем людей кнутом, а есть те, кто встретил кризис повышением самостоятельности сотрудников. Во втором случае, возможно, не всем комфортно работать из дома — нет места, бегают дети и т. д., но сотрудники воспринимают это как временные неприятности, которые надо пережить. А те, кто живет в компаниях с мобилизационным типом руководства, воспринимают такую ситуацию как ад на земле.

В разгар кризиса вряд ли кто-то будет менять привычный стиль руководства, но теперь стало явным уродство принуждающего стиля. Раньше такое управление казалось обычным, но, когда все вышло в онлайн, стало хорошо видно, насколько были неудачными взаимоотношения между сотрудником и руководителем.

Повлияет ли нынешний опыт на будущее? Скорее всего, будет небольшое количество компаний, которые поменяются, но далеко не все. Как-то раз в Лондоне бастовали водители, и людям пришлось искать другие варианты передвижения. Оказалось, что некоторые маршруты были даже более эффективными — быстрее, короче, дешевле привычных. Но когда забастовка закончилась, только незначительная часть людей продолжила использовать новые маршруты, остальные вернулись к старым. Думаю, что среди компаний, которые в текущем моменте частично изменили стиль руководства, будет похожее соотношение. ■



Well-being бум. Почему заботиться о сотрудниках в кризис стало делом чести



Майя Колосницына

Партнер «ЭКОПСИ»

mkolosnitsyna@ecopsy.ru

«Вы устали, вам не хочется работать, вы не справляетесь с большой нагрузкой, вы плохо чувствуете себя физически — со всеми этими вопросами можно обращаться к well-being менеджеру (*пер. с англ. — благополучие*)». Примерно так могло бы выглядеть письмо или рекламная листовка, где сотрудникам компании предлагается обратиться к специалисту, обеспечивающему благополучие сотрудников. И такие специалисты действительно есть во многих западных организациях, например, в бизнес-школе, где я училась.

Сейчас тема well-being, или по-русски «благополучия», переживает настоящий бум, в том числе тема корпоративного благополучия. Однако это вовсе не про устойчивость, финансовую эффективность или процветание организаций — это про заботу компании о благополучии своих сотрудников. Почему важность этой темы резко возросла в период пандемии и самоизоляции, как трансформировалось отношение компаний к заботе о сотрудниках, какие феномены в этой сфере мы наблюдаем сейчас? Об этом я постараюсь рассказать в данной статье. Хочу отметить, что не преследую цели провести глубокий анализ сферы well-being в компаниях, равно как и комплексно рассматривать программы, реализуемые разными организациями. Скорее, просто постараюсь описать свои наблюдения и ощущения, которые окажутся кому-то близки.

Формально под широким понятием well-being в большинстве компаний подразумевается забота о внутреннем ощущении человека, которое зависит от сочетания пяти факторов:

- крепкого здоровья,
- любви к тому, чем человек занимается (профессия),
- устойчивого материального положения (финансы),
- хороших отношений с окружающими (социальные связи),
- чувством безопасности и гордости за общество (общественная вовлеченность).

Все эти сферы оказались в период пандемии под ударом. И люди, и компании справлялись и преодолевали этот период по-разному. Но возник ряд феноменов, которые мы продолжаем наблюдать сейчас, и которые будут с нами в ближайшем будущем. Кроме того, на рынке возникло немало положительных примеров и практик. И тем, и другим мне хотелось бы поделиться.

Феномен № 1. Забота о физическом здоровье — борьба с гиподинамией и монотонией

Весной в период карантина люди, оказавшиеся запертыми в четырех стенах, быстро почувствовали себя физически плохо, а потому стали искать возможность для занятий спортом прямо дома. Произошел экспоненциальный рост онлайн-занятий йогой, танцами, цигун — всеми видами физической активности. Уверена, что многие из тех, кто занимался спортом по Zoom весной, имели карточки в фитнес-клубы, но в действительности редко там появлялись. Ровно также я уверена в том, что множество тех, кто читает сейчас эти строки, тоже занимались из дома онлайн-практиками. Необходимость движения, поиск инструментов для борьбы с гиподинамией для поддержания своего физического и психического здоровья буквально вынудили людей искать возможности для спорта даже в «мире, ограниченном окном Zoom».

Многие компании быстро подхватили этот тренд и стали организовывать для своих сотрудников утренние онлайн-зарядки, всевозможные классы по йоге, пилатесу и другим видам спорта. Некоторые компании и до периода самоизоляции заботились о физическом здоровье людей: корпоративные карты в фитнес-клубы, спортивные залы в офисах, занятия йогой на работе. Но это были лишь единичные случаи, которые практиковались прежде всего в продвинутых и прибыльных компаниях «западного» типа. Дистанционный формат оказался более дешевым и простым в реализации, и даже более востребованным и актуальным. **Люди впервые благодаря самоизоляции оказались вынуждены осознанно заниматься спортом.** Не единицы, как раньше, а многие. Потому что поняли: тело — это «рабочий инструмент». И если тело вялое и ленивое, то ни о какой полноценной жизни и рабочей продуктивности речи в принципе быть не может. Мои коллеги, например, быстро сориентировались и заказали себе домой кто штангу, кто гантели, кто велотренажер (кстати, новые немедленно раскупили в интернет-магазинах, зато на помощь пришли бывшие в употреблении, например, с Avito). И я почти не знаю людей, которые за время самоизоляции не прикупили бы себе нового коврика для йоги — по крайней мере, среди москвичей и жителей северной столицы.

Второй блок, связанный с заботой о физическом здоровье людей, который оказался необходим, — **борьба с распространением коронавирусной инфекции и помощь сотрудникам во всем, что с этим связано.**

Обеспечение средствами индивидуальной защиты (маски, антисептики), термометрия сотрудников при входе на работу, организация тестирования на наличие инфекции, карантин для тех, у кого появились симптомы, и их коллег, с кем могли находиться в контакте. Создание специальных служб для информирования о медучреждениях на случай лечения или обследования, а также оказания психологической поддержки сотрудников.

Забота о здоровье своих сотрудников стала важным мотивационным фактором. Новый вирус дал мощный толчок не только для цифровизации компаний, но и для развития сферы well-being даже в тех компаниях, где раньше о здоровье сотрудников практически не думали.

Феномен № 2. Забота о психическом здоровье — борьба со стрессом

Помимо заботы о физическом здоровье, компании задумались и о психическом здоровье сотрудников. Сидение два месяца в ограниченном пространстве с детьми, мужем и другими родственниками; необходимость оформлять пропуск для «выхода в мир»; работа, которая ворвалась в домашнюю жизнь; стресс и неопределенность будущего; сокращение зарплат, а у кого-то и вовсе отпуск без содержания. Все это неминуемо сказывается на настроении и психологическом состоянии людей.

Для поддержки сотрудников в ход пошли разные программы: службы психологической поддержки, тренинги для сотрудников, индивидуальная работа с психологами, развитие досуговой деятельности.

Феномен № 3. Смешение личного и рабочего

Один из самых ярких феноменов периода самоизоляции — **личная жизнь вошла в рабочее пространство**. Кому-то это сломало весь баланс рабочей и личной жизни, кому-то наоборот позволило наладить.

Два месяца, когда люди оказались вынуждены работать из дома, а их дети учиться тоже из дома, стали интересным опытом. Бабушки в халате на заднем плане рабочей видеоконференции, дети, влетающие с криками в комнату посреди телефонного разговора, кошки, запрыгивающие на компьютер, — все это стало реалиями нового времени. Многие именно так познакомились с членами семей своих коллег и партнеров. То, что несколько лет назад было смешным [видео](#), взорвавшим сеть, стало обыденностью. Произошло неизбежное смешение личного и рабочего.

Но также очевидны и плюсы такого смешения, хотя речь тут именно об офисных сотрудниках, а не производственников. Если хорошо продумать день и грамотно составить свое расписание, можно в середине дня пойти приготовить обед, можно так сгруппировать звонки, что разговоры с клиентами и коллегами пройдут во время прогулки по лесу (такая возможность была у тех, кто самоизолировался на даче). Это могут быть очень важные звонки, но человек в это время находится на свежем воздухе. А еще появилась возможность проводить меньше времени в дороге на работу, не стоять в пробках, а уделить больше времени семье — не об этом ли многие мечтали?

Интересно, что хотя многие рвались вернуться в офис, устав от избыточного общения с семьей и пожелав работать в более комфортной обстановке, есть огромное количество тех, кто привык к работе дома и находит в этом массу положительных моментов. Поэтому сейчас компаниям надо крайне внимательно и обдуманно искать новый баланс между работой и личной жизнью сотрудников, продумывать новые форматы работы, новые соцпакеты. Ведь однажды привыкнув к чему-то комфортному и удобному, от этого крайне сложно отказаться.

Ресторанная группа

.Dreamteam оплачивала консультации психологов для своих сотрудников. Была организована доставка обедов для семей сотрудников, а позже, когда из-за новых санитарных требований пришлось прекратить эту практику, компания стала доставлять продукты домой.

Компания Festool

организовала обеды для своих сотрудников, которые не могли работать из дома. Доставка обедов стала популярной практикой: необходимость отключить вендинговые аппараты из-за санитарных норм, а также закрытые кафе и рестораны привели к тому, что сотрудникам оказалось просто негде поесть.

Для многих людей смешение личного и общественного оказалось очень ценно, потому так важно оставить и в будущем место для личного времени и пространства в рабочей жизни. Ряд компаний даже при возвращении в офис оставляют сотрудникам возможность выбрать 2–3 дня для работы дистанционно. Это и проявление заботы о желаниях людей, их здоровье (позволяет сохранять социальную дистанцию в офисе, разрезать количество людей), и попытка сохранить баланс личного и общественного хотя бы на уровне свободы распоряжаться частью времени. Более свободный график работы, возможность сдвинуть рабочий день (кто-то работает с 9:00 до 18:00, другой — с 8:00 до 17:00) — то, что многие могут сохранить в компаниях. А кому-то уже понятно, что отныне он будет работать дистанционно всегда. И работодатель с этим согласен.

Юридическая фирма «АлРуд» организовала для своих клиентов бизнес-завтрак онлайн. Казалось бы, ничего удивительного, если бы не одно обстоятельство: ровно в 10 утра, в момент начала бизнес-завтрака, в двери участников мероприятия позвонили десятки курьеров, которые доставили кофе и круассаны. Бизнес-завтрак прошел на подъеме, несмотря на ограниченность окошком Zoom.



Феномен № 4. Оценка по результату, а не по времени работы

Следствием третьего феномена станет весьма здоровая и логичная практика result only working environment (пер. с англ. — работа, основанная только на результатах труда), то есть изменение культуры в сторону оценки по результату, а не по процессу. **Это дает больше свободы для распределения рабочего и нерабочего времени, а также передает в руки сотрудников больше ответственности.** Одна из клиентских компаний выпустила инструкцию о том, как лучше распределять время в течение дня работы на удаленке. Замечательно, что в данной инструкции сотрудникам официально разрешалось сходить днем в магазин или приготовить обед: мудрые well-being менеджеры точно знали, что после подобных переключений у человека и настроение лучше, и продуктивность выше.

Конечно, есть и другие организации — те, что установили на компьютеры своих сотрудников, работающих дистанционно, специальные программы для отслеживания занятости в рабочие часы и определения точного времени (в минутах) продуктивного труда. Другие стали еженедельно собирать отчеты с руководителей, где те ставили субъективную оценку эффективности своих подчиненных. Я, честно, не верю, что такой подход — усиление контроля за процессом — может положительно повлиять на производительность труда сотрудников. И это точно вредно для психологического комфорта людей, снижает их мотивированность и, что самое главное, отнимает у них ответственность за результат и продуктивность своей деятельности.

Регулярное тестирование сотрудников (и даже партнеров, которые приезжают в офис компании) было организовано во многих компаниях, в частности, можно назвать «Полюс», «Автобан», Saint Gobain, «Фосагро» и многие другие.



Феномен № 5. Довольствоваться меньшим, чем привыкли до пандемии

В период вынужденной самоизоляции многие узнали и поняли, что можно реже ходить в магазин и делать меньше спонтанных покупок; можно не ездить на заграничные курорты, не ходить в рестораны, меньше пользоваться машиной, не ходить в кино, посещать театры и музеи онлайн. А еще можно не летать в дорогостоящие командировки, а решить вопросы с помощью видеоконференций, пройти обучение не очно, а онлайн, арендовать не огромный офис в центре Москвы, а площадь поменьше и подальше, ведь многие сотрудники могут работать из дома, и от многих бюрократических процедур тоже можно отказаться. Можно продолжать этот список. **Стало очевидно, что люди готовы к меньшему, прошла полезная, очищающая оптимизация.** Оказалось, что многие действительно готовы жить в таких условиях, которые раньше показались бы «спартанскими». И несколько компаний из числа мне хорошо знакомых запланировали на момент возвращения к «нормальной»

жизни внутренние обсуждения на тему: «Что для нас офис, зачем он нужен, и как в нем переструктурировать внутреннее пространство». А другие задумали или уже ведут проекты об измерении эффективности работы на удаленке, главная цель которых — принять научно-обоснованные (основанные на данных) решения о том, какие профессии, специальности или люди только повысят свою эффективность, оставаясь работать из дома.

Появились даже такие термины, как *new normal* (пер. с англ. — новая норма) и *new reality* (пер. с англ. — новая реальность), которые объединяют в себе множество нововведений, ставших привычными за очень короткий период времени:

- необходимость жить в новых санитарных условиях (дистанцирование, маски, антисептики и другие ограничения);
- принятие и смирение людей по отношению к новым социальными условиями (отслеживание перемещений через смартфон, оформление разрешений на перемещения, самоизоляции и карантины);
- готовность довольствоваться меньшим, отказаться от привычных благ общества потребления;
- перевод максимума коммуникаций в онлайн-формат.

Правда, последний элемент нашей новой реальности выявил еще один феномен.

Феномен № 6. Ценность человеческой близости

Человеческая близость, счастье человеческого общения, на которое стоит тратить время, оказались отдельной ценностью, которая не была очевидна раньше. **Сейчас как никогда каждая очная встреча становится подарком судьбы.** В первые дни открытия ресторанов они были заполнены до отказа, как только появилась возможность, люди поехали в гости, помчались в спортзалы, в которых тоже сейчас аншлаг, а кто-то рванул на работу в офис, чтобы наконец-то встретиться с коллегами. Люди устали от онлайн. Это особенно стало заметно летом:

В компании **Microsoft** для минимизации контактов людей с поверхностями, была проведена специальная автоматизация.

При входе в здание сотруднику не нужно было даже касаться турникетов, чтобы включился автоматический режим для:

- срабатывания турникета;
- вызова лифта до нужного ему этажа (1 человек на лифт);
- открывания всех дверей на пути следования;
- загрузки компьютера на рабочем месте.

Кроме того, были установлены датчики для автоматизации:

- дверей и кранов в санитарных комнатах;
- общего принтера;
- кофе-автомата (каждый сотрудник предварительно выбрал тип кофе, который ему будет готовить автомат);
- автомата по наливу воды.

Голландское подразделение **компании Novartis**



отправило своим сотрудникам наборы, в которых лежали раскраски для детей, настольная игра для взрослых и полезные мелочи вроде антисептика, чтобы сотрудники компании и их семьи могли организовать свой досуг во время вынужденного карантина. Также была организована доставка букетов тюльпанов — приятный сюрприз.

Компания Saint Gobain подготовила для своих сотрудников специальные коробки, в которых помимо защитных масок и антисептиков лежал набор для выращивания растений и письменное обращение к коллегам от руководства компании.



онлайн-йога, цигун и пилатес-студии опустели, а вот залы и бассейны в спортклубах, напротив, заполнены даже ночью, чего практически не случалось до пандемии. Но хочется заметить, что онлайн в корпоративной жизни не умрет совсем. Это тоже совершенно очевидно, и речь не только о рабочих конференциях вместо командировок. Иногда онлайн-встреча, в том числе неформальная, где сотрудники могут пообщаться с руководством, задать вопросы, может остаться эффективным инструментом. Конечно, это не заменит полностью очные встречи, но, если раньше рядовой сотрудник не мог пообщаться напрямую с топ-менеджерами, а сейчас может, пусть и в формате видео, — это тоже прогресс в создании человеческой близости. Это не про zoom-вечеринку, а скорее про рабочий мотивирующий инструмент, пробуждающий чувство вовлеченности в дела компании. Раньше такое никому не пришло бы в голову, а теперь приходит, живет и пользуется популярностью.

Компания «ЕВРАЗ» внедрила мобильное приложение «Антивирус», которое помогало оперативно информировать сотрудников о подозрениях на коронавиральную инфекцию.



В приложении содержится памятка по действиям сотрудника при заражении COVID-19 и общие рекомендации по карантину согласно требованиям Роспотребнадзора.

Для того, чтобы определить круг общения работников с подозрением на инфекцию, приложение анонимно обменивается контактами с устройствами других сотрудников компании, находящихся рядом. Обмен может осуществляться либо автоматически через Bluetooth, либо в ручном режиме.

В случае, если у сотрудника возникает подозрение на COVID-19, все его контакты получают уведомление о необходимости самоизоляции. Таким образом, сервис позволил быстро разрывать цепочку распространения инфекции.

За каждую установку приложения «ЕВРАЗ» выделяет средства на приобретение средств защиты и антисептиков для медицинских учреждений в регионах присутствия компании.

Новые инициативы, выросшие как на дрожжах за время пандемии в самых разных организациях, направлены на самые разные аспекты благополучия сотрудников — здоровье и психологический комфорт, разнообразие досуга, вовлечение всей семьи в корпоративную среду работника и занятия с детьми, возможность приобретения новых навыков как в профессиональной, так и любой другой областях (шахматы, кулинария, игра в мафию — все что угодно). Специфической особенностью современного well-being тренда является то, что **людям предлагается только то, что ими реально востребовано**: компания идет по пути снятия запроса и удовлетворения реально существующих потребностей сотрудников. Не случайно так выросла популярность корпоративных опросов во время пандемии ([пульс-опросы](#) или любые другие) — это удобный и быстрый путь выбрать из всего разнообразия идей именно те, что с благодарностью будут использовать ваши сотрудники.

Уже давно доказано, что здоровый и благополучный сотрудник значительно более продуктивен и успешен, чем больной и неблагополучный. Однако, на мой взгляд, не этот простой рациональный аргумент так повлиял на популярность well-being в последние непростые месяцы. Главное сообщение, которое организация посылает людям через эти программы, как мне кажется, состоит в том, что **компания живет, развивается и дает людям новые возможности несмотря ни на что.** ■



Пан или пропал. Как пандемия повлияет на уровень травматизма на производствах



Татьяна Зиновьева

Ведущий консультант
Industry Consulting Ecopsy
zinovyeva@ecopsy.ru



Анатолий Комаров

Руководитель HSE-практики
Industry Consulting Ecopsy
komarov@ecopsy.ru

Апрель 2020 года принес новый опыт в работу не только офисных сотрудников, но и производственников. Когда мы говорим об удаленной работе, речь в первую очередь идет о тех, кто работает в офисах. Например, «Русал» в первые недели пандемии отправил на удаленку 8 000 сотрудников, «Северсталь» — 7 000, «ЕВРАЗ» — 4 500, а «Алроса» — около 3 000.

Московский офис «Норникеля» работает удаленно практически полным составом, общение по большей части переведено в режим видео- и аудиоконференций. Большинство же производств продолжили работу. «Ростех» предоставил информацию СМИ, что корпорация на период пандемии старалась перевести большинство своих сотрудников на дистанционный формат, прежде всего это касалось работников офисов и управляющих компаний. Что же до работников предприятий, тут ситуация разворачивалась иным образом: далеко не каждого инженера и производственного рабочего можно безболезненно перевести на удаленный формат работы. Те, кто трудится на предприятиях, выполняющих государственный оборонный заказ, федеральные целевые программы, участвующие в военно-техническом сотрудничестве, фактически находились на местах. И таких примеров немало. Такие производства продолжили работать в почти обычном режиме. Ключевое слово — почти, потому что в отсутствие руководителя или других ИТР-сотрудников рабочие остались в цехах «без присмотра», привычная система оказалась сломана. К чему это приведет в ближайшем будущем, какой сценарий развития нас ждет с точки зрения сферы охраны труда и промышленной безопасности, что сделать, чтобы избежать всплеска травматизма, — об этом мы поговорим в данной статье.

Два сценария развития событий

Давайте попробуем заглянуть немного вперед и построить прогнозы изменения ситуации с травматизмом на предприятиях к концу 2020 года.

Сценарий роста травматизма

Первоначально за счет усиленных мер контроля происходит снижение травматизма, но в дальнейшем будет наблюдаться рост. На основании каких параметров мы делаем такие выводы.

1. Изменение условий обычного образа жизни

и работы. На работе может ничего и не изменилось, сотрудник как работал, так и работает, но в целом весной у многих изменились жизненные условия, которые касаются качества жизни:

не было возможности свободно передвигаться по городу, посещать врачей без острой необходимости, ездить в гости к родственникам. Все происходящее вокруг, нагнетание обстановки в СМИ нервирует и вынуждает чаще отвлекаться на бытовые мысли на рабочем месте. Отвлекаться от работы на свои мысли нормально и естественно, но одно дело, когда все вокруг спокойно и на человека не давит обстановка, и совсем другое, когда постоянно много вопросов, которые надо решать.

2. Разрыв коммуникаций с руководителем и отсутствие контроля.

Те, кто работал в офисах — руководители, инженерно-технические работники — были отправлены на удаленную работу. Начальника отдела, которого и раньше на всех не хватало, теперь вообще не достать: по телефону ему не позвонить, просто нет его номера. Многих специалистов по охране труда перевели на сменную работу, например, вместо двух постоянно присутствующих на предприятии, теперь остался один в день. Уровень контроля упал.

Отсутствие руководителя принесло с собой дополнительные риски в области безопасности: раньше он был рядом, заставлял, подсказывал, напоминал, а сейчас «вести за руку» некому. Кто-то продолжил работать в цехе, в шахте, а кто-то сидит в Zoom и пытается дистанционно контролировать ситуацию. Руководство на удаленке, линейный персонал работает вахтами (которые еще и были увеличены вдвое на многих предприятиях, что усиливает усталость, нервозность). В результате производственники остались без контроля. Но производство — не то место, где можно отступать влево или вправо. Чем меньше контроля, тем больше вероятность происшествий. Это дополнительный риск для безопасности.

3. Временные простои.

Работа некоторых предприятий весной была прекращена, а работники отправлены по домам. Спустя два месяца они снова вышли на работу. Это как сесть за руль после долгого перерыва: что-то помнишь, даже какие-то правила ПДД в голове остались, но практический навык частично теряется. Потеря мелких навыков после выхода из самоизоляции вполне естественна, их нужно восстановить, а в это время повышается риск травм.

Первоначально за счет усиленных мер контроля происходит снижение травматизма, но в дальнейшем будет наблюдаться рост.

4. **Годовые планы не были отменены.** Не стоит забывать о том, что, несмотря на временные простои, годовые планы никто не отменял, придется в усиленном темпе наверстывать упущенное. Там, где есть спешка, всегда есть пренебрежение безопасностью.
5. **Экономия из-за кризиса.** Сокращение инвестиционных проектов, замены материалов из-за роста цен, задержка поставок из-за закрытых границ и т. д. — все это тоже может повлиять на безопасность рабочего места. Не связанный напрямую с экономией фактор, но остро проявившийся этой весной, — отсутствие нужных СИЗов. Когда начался ажиотаж на маски, полумаски, респираторы, а поставщики были не готовы обеспечить нужное количество, страдали не только медицинские работники и рядовые граждане, но и многие производства. Например, там, где производство связано с вредными химическими вещества, аэрозолями, и марлевая повязка не спасет, была просто критическая ситуация. Это тоже был провал в безопасности труда. С другой стороны, бюджеты на СИЗ были использованы за счет незапланированных затрат на маски и антисептики, что являлось требованием Роспотребнадзора.
6. **Больше внимания борьбе с COVID-19, чем к другим рискам.** Косвенно COVID-19 повлиял и другими способами. Например, на многих предприятиях на проходных стоят алкотестеры для проверки рабочих перед сменой. Их использование было запрещено во время пандемии. А раз никто не проверяет, у рабочих с этой пагубной привычкой стало меньше сдерживающих факторов. Алкоголь, к сожалению, является одной из самых частых причин несчастных случаев на производстве. Кроме того, когда все сосредоточены на борьбе с корона-вирусом, остальное оказывается несколько запущенным, появляется больше возможностей игнорировать какие-то правила.

Когда все сосредоточены на борьбе с коронавирусом, остальное оказывается несколько запущенным, появляется больше возможностей игнорировать какие-то правила.

Сценарий снижения травматизма

Есть группа экспертов, которые настроены более позитивно и считают, что в ближайшем будущем роста травматизма не произойдет — скорее наоборот, мы будем наблюдать снижение. Доводы в защиту этого сценария развития ситуации к концу года выглядят так:

1. **Усиление контроля со всех сторон.** Повышенное внимание к здоровью людей со стороны Роспотребнадзора, руководства предприятий и самих граждан, общий фон, что надо беречься, — все это так или иначе напоминает людям о том, чтобы они проявляли осторожность. Сотрудники стали внимательнее относиться к своему здоровью и безопасности. Ношение масок и использование антисептиков в быту напоминает использование СИЗов на работе, актуализирует важность защиты и безопасности. При этом если вирус — невидимая опасность, то кирпич, падающий на голову, или искры, летящие в глаза, — опасность более явная, доводов за ношение каски и защитных очков гораздо больше.
2. **Сокращения персонала.** Как ни странно, это может положительным образом сказаться на безопасности. Боязнь потерять рабочее место, сосредоточенность на процессе называются экспертами факторами, снижающими травматизм. Никто не хочет вылететь с работы из-за нарушения правила безопасности.
3. **Временный простой как возможность передышки.** Вынужденный отпуск дал, с одной стороны, возможность перевести дух, а с другой — по-новому взглянуть на свое рабочее место, на его риски и опасности, увидеть то, чего раньше не замечал и исправить это.

Отдельный аспект — математический подход к расчетам. Это не совсем честный довод, потому что он связан с манипуляцией данными, но не учесть его тоже нельзя. Суть его в том, что статистика травматизма считается за полный год, но так как производство работало не весь год, а, например, 10 месяцев, то и расчетные показатели травматизма будут меньше, т. к. считаются на год вне зависимости от того, были простои или нет.

Что можно и нужно делать

Кризис не принес чего-то кардинально нового в сферу охраны труда и промышленной безопасности, но обострил существующие проблемы. Были ли раньше ситуации, когда люди отвлекались во время работы на личные проблемы? Конечно, были, но сейчас этого могло стать больше. И перебои с поставками СИЗов тоже были, просто сейчас они стали критическими. Пандемия свела все эти проблемные точки в одном моменте, и вся система может не выдержать напряжения. Где тонко, там и рвется. Опыт подсказывает, что велика вероятность первого сценария, когда травматизм все же вырастет. **Чтобы не допустить всплеск инцидентов, работодателям уже сейчас надо думать о том, что сделать для стабилизации ситуации и удержания позиций.**

Необходимо четко определить критерии, по которым будет отслеживаться ситуация, чтобы не упустить момент ухудшения, не пройти точку невозврата. Как это сделать? На наш взгляд, есть три основных рычага, которые необходимо задействовать:

1. Прежде всего, важна **самодиагностика состояния культуры безопасности**, которая позволит без больших вложений отследить ситуацию. В самодиагностике важно, что она максимально адаптирована к текущей ситуации: можно проводить даже онлайн. Чтобы она была эффективна, необходима регулярность, повторение через определенные промежутки времени для быстрого реагирования на малейшие изменения. Начинается все с оценки текущей ситуации независимыми экспертами, которую также можно провести дистанционно: анализ документов, онлайн-опросы, дистанционное наблюдение за процессами и т. д. Это важно для оценки стартовых позиций, с которыми в дальнейшем при самодиагностике можно будет сопоставлять изменения и контролировать их серьезность и возможное негативное влияние.

Эксперты Industry Consulting Ecorpсy могут провести первоначальную оценку, настроить все необходимые для последующей самодиагностики оценочные инструменты, адаптировать их под конкретное предприятие. В разных ситуациях разные вопросы коррелируют с итоговыми оценками, именно поэтому так важна адаптация: общие тесты, взятые из интернета, не подойдут. Все опросы, проводимые Industry Consulting, проходят онлайн. Для этого используется защищенная система Linkis, которая обеспечивает анонимность, защиту персональных данных и другие важные параметры. После стартовой диагностики все дальнейшие регулярные оценки смогут делать внутренние специалисты по ОТ и ПБ предприятия, используя подготовленные специалистами Industry Consulting материалы.

2. Максимальное **упрощение производственного процесса**. В обычной ситуации, когда мы говорим о культуре безопасности, всегда ратуем за осознанность сотрудников в принятии решений. В нестабильной ситуации лучше, если работник будет делать то, что ему понятно, и не задумываться над тем, почему надо действовать именно так. Именно так снижается вероятность ошибок. Простые и короткие наглядные памятки вместо многостраничных инструкций и регламентов — то, что необходимо в турбулентные времена.

Упрощение производственных процессов таким образом, чтобы они были лаконичными и понятными любому человеку. Автоматизация производства и различных мер защиты персонала — вот рецепт.

3. **Применение навыков регулярных управленческих приемов и практик**, чтобы дистанционно справляться с ситуацией. Управление сотрудниками на удаленке — не всем знакомый навык, руководители испытывают массу проблем, что тоже сказывается на травматизме. Минимизировать этот риск позволят практики регулярного менеджмента. Это позволит держать руку на пульсе, контролировать и фокусироваться правильно. Кроме того, руководителю важно быть примером, лидером в безопасности: если есть требование носить маски, то руководитель должен быть первым, кто будет его соблюдать.

Чтобы не допустить всплеск инцидентов, работодателям уже сейчас надо думать о том, что сделать для стабилизации ситуации и удержания позиций.

Конечно, это неполный список мер, но это минимум, позволяющий контролировать ситуацию, выявлять тенденции и вовремя принимать решения.

Сейчас, в середине года, нам сложно точно оценить, с какими результатами мы придем к концу декабря, поэтому можем только предполагать. Конечно, всегда хочется верить в лучшее — в сценарий снижения травматизма. Об этом говорят и некоторые исследования. Например, *The impact of the economic crisis on occupational injuries* показывает, что в кризис уменьшается как число инцидентов, так и риски (National Safety Council and Elsevier Ltd, 2013).

Но в любом случае важно держать руку на пульсе, чтобы не пропустить развитие драматичного сценария. Поэтому так важно, чтобы руководство компании, специалисты по ОТ и ПБ правильно выстроили работу, уделили должное внимание этой рискованной теме. Нам очень хочется верить, что эта статья станет дополнительным фактором, который позволит увеличить вероятность позитивного сценария. **■**

Поделитесь своим
впечатлением о журнале





Трансформация профессиональных компетенций в условиях кризиса



Сергей Кузнецов

Руководитель практики
«Управление
профессиональным
развитием» «ЭКОПСИ»
kuznetsov@ecopsy.ru



Анастасия Матусевич

Консультант
«ЭКОПСИ»
matusевич@ecopsy.ru

Общий финансовый кризис, наложившаяся на него пандемия и связанные с ней ограничения влияют на все: политику, бизнес, людей. Существует два полярных мнения: одни профессиональные сообщества и представители бизнеса считают, что прогнозы неутешительны и кризис может затянуться, другие эксперты склонны сохранять оптимистичную позицию.

Похожее разделение мы наблюдаем сейчас и в сферах стратегии бизнеса, управления персоналом и профессионального развития в компаниях. Для представителей одних профессий практически ничего не изменилось, и скорее всего, существенно не изменится. Это в первую очередь касается сохранившегося формата работы производственных и крупных промышленных предприятий, где требования к профессиональным навыкам линейных специалистов и само содержание работы осталось прежним. Ничего принципиально не изменилось и в тех компаниях, где уже практиковали удаленный режим работы. Однако значительное число компаний оказалось подвержено влиянию кризиса и пандемии, для них изменилось многое: кто-то существенно переструктурировал ключевой функционал и задачи, кто-то был вынужден сократить штат или свернуть бизнес, кто-то начал осваивать смежные направления или внедрять новые технологии дистанционной работы.

Вызовы бизнесу отразились и на работе HR-подразделений. Конечно, остались стандартные задачи: привлечение и найм, контроль и мотивация, организация рабочих мест и обеспечение необходимыми ресурсами. Но более остро встает классический вопрос качества человеческих ресурсов, причем в текущей ситуации он требует конкретных и быстрых решений. Продолжать ли [развивать сотрудников](#) в кризис? Если да, то как и кого? Заниматься ли развитием низкорезультативных сотрудников? Или сократить штат и сосредоточиться только на опытных специалистах с высоким потенциалом?

В этой статье мы хотим рассмотреть ключевые тренды в области профессионального развития, которые мы видим сейчас в компаниях, оказавшихся под ударом кризиса. Полагаем, существенная часть этих тенденций сохранится и в послекризисный период.

Тренд № 1. Фокус на автономности

Этот тренд глобально связан с изменением всех инструментов управления персоналом. С точки зрения управления профессиональным развитием сотрудников он является одним из ключевых на данный момент. Переход на удаленный режим работы во многих организациях позволил HR-специалистам по-новому взглянуть на персонал: наиболее ценными стали те сотрудники, которые остаются эффективными и результативными даже на удаленке без дополнительного контроля.

Назовем эту компетенцию «Автономность»:

способность человека действовать самостоятельно, организовывать свою работу, принимать решения в рамках должностных обязанностей, брать ответственность за результат и связанные с ним риски. Принцип «свободы и ответственности» как одна из характеристик системы управления организацией в данном случае выходит на первый план. И если следование этим принципам во всей компании не всегда востребовано, а кроме того, является отдельной HR-задачей, то соблюдение таких принципов в рамках конкретного подразделения или проектной группы — вполне реализуемо. Таким образом, формирование компетенции «Автономность» и отдельных ее навыковых элементов, таких как планирование, целеполагание, приоритизация задач и элементы риск-менеджмента проявилось в качестве нового тренда.

Переход на удаленный режим работы во многих организациях позволил HR-специалистам по-новому взглянуть на персонал: наиболее ценными стали те сотрудники, которые остаются эффективными и результативными даже на удаленке без дополнительного контроля.

Развитие автономности и самостоятельности сотрудников — ценное вложение компании в развитие человеческих ресурсов. Однако стоит помнить, что сильный и самостоятельный профессионал может уйти в настоящую автономию: заняться фрилансом или открыть свой бизнес. Но учитывая, что не все компании после кризиса вернутся к прежнему формату работы, и часть сотрудников в целях экономии будут переведены на дистанционный формат работы на постоянной основе, фокус на развитии автономности сотрудников будет актуален и в ближайшем будущем.

Тренд № 2. Фокус на людях: развитие глубины профессиональных компетенций у ключевых сотрудников

Этот тренд напрямую вытекает из первого, поскольку одним из элементов автономности является высокий профессионализм. Даже в период кризиса в ряде компаний актуален фокус на опытных экспертах: их ищут и готовы принять на работу, их мотивируют и пытаются удержать внутри компании. В случае оптимизации издержек и сокращения штата руководители стараются сохранить ключевых экспертов, опасаясь потери глубины знаний, квалификации и качества человеческих ресурсов в целом. С точки зрения профессионального развития основной задачей HR, причем еще более критичной в текущих условиях, является формирование команды опытных и хорошо подкованных специалистов, поэтому **компании делают ставку на более глубокое развитие имеющихся профессиональных компетенций**

у ключевых сотрудников. Кроме того, если раньше денежные и временные ресурсы позволяли вдумчиво разрабатывать объемную модель профессиональных компетенций из более чем 40 единиц на функцию и планировать развитие по всем ключевым направлениям бизнеса, то сейчас все концентрируется на главном и развивают только самое необходимое. На наш взгляд, важно определить короткий перечень наиболее значимых профессиональных компетенций (не более 1–2 компетенций на функцию) и планировать их глубокое развитие у небольшого круга ключевых экспертов.

В случае оптимизации издержек и сокращения штата руководители стараются сохранить ключевых экспертов, опасаясь потери глубины знаний, квалификации и качества человеческих ресурсов в целом.

Однако при выборе такой стратегии развития персонала есть риск ухода в «экспертную глубину». В результате такого подхода компания может получить консервативных специалистов, замкнутых на решении узкого круга задач. В дальнейшем таких людей практически невозможно перепрофилировать для выполнения другой работы, поэтому необходимо оценить реальную применимость и ценность такого рода узких экспертов в компании не только на период кризиса, но и после него.

Тренд № 3. Фокус на функциях: развитие смежных компетенций

В противоположность предыдущему тренду в данном случае **компании делают фокус не на людях, а на развитии отдельных функций, внутри которых полезно увязать владение смежными компетенциями.** Фокус на развитии людей и на развитии функции в целом — две параллельные тенденции, которые могут существовать даже в рамках одной компании. Этот тренд обусловлен в первую очередь тем, что сотрудники все чаще вынуждены брать на себя новые функции в связи с изменениями бизнеса или состава подразделения. Задача HR в этом случае — формирование «универсальных» специалистов, чьи компетенции будут достаточно, чтобы полностью обеспечить различные запросы в рамках отдельной функции. Вторая причина возникновения тренда: не только компании, но и сами люди хотят развиваться в смежных направлениях. Освоение новых горизонтов в профессии или даже новой профессии делает человека более гибким и адаптивным. В дальнейшем такому специалисту будет проще найти работу или переквалифицироваться внутри компании. Нередко на рынке труда ищут специалистов, имеющих опыт и знания в одной профессиональной области, но с планом применить этот опыт в смежном направлении или в рамках нового контекста работы. Например, на позицию IT-интегратора может потребоваться специалист с опытом работы в области документооборота, закупочной или проектной деятельности, и навыки программирования не являются обязательными в этом случае. Сотрудника проще будет научить отдельным базовым операциям в информационных системах компании, чем развивать компетенцию «документационного сопровождения проектов» у работающих в компании IT-специалистов.

Стоит отметить, что с точки зрения развития смежных компетенций и наполнения компании универсальными специалистами мы столкнемся с рядом ограничений: если возрастет набор компетенций, то уменьшится уровень владения ими, следовательно может пострадать качество выполняемой работы по каждому из направлений. Важно понимать, что на фоне такого подхода существует риск потери узких специалистов, без знаний которых

невозможно качественное выполнение той ли иной функции: они станут не востребованы и покинут компанию. Поэтому важно оценить долгосрочность потребности компании в универсальных специалистах, чтобы понять, насколько оправдана такая стратегия в рамках конкретного бизнеса или трудовой функции.

Тренд № 4. Фокус на IT-компетенциях: всеобщая цифровизация

Переход на дистанционный формат работы в период пандемии заставил многих заняться оптимизацией внутренних процессов, автоматизацией процедур, а также формированием у сотрудников новых цифровых компетенций. В первую очередь повышаются требования к самостоятельному владению ключевым программным обеспечением (ПО), используемым в профессии. В отдельных случаях от сотрудников требуется даже навык установки, настройки и интеграции отдельных элементов ПО, то есть люди вынуждены практически освоить и развить смежную для них компетенцию «Администрирование программного обеспечения». Кроме того, повышаются требования к общему уровню компьютерной грамотности, навыкам ведения деловой переписки и онлайн-коммуникаций. Также помимо непосредственного владения IT-компетенциями требуется способность быстрого освоения новых функций привычного программного обеспечения и изучения «с нуля» аналогов необходимых профессиональных программ, существующих на рынке. Всеобщая цифровизация затрагивает и сами инструменты профессионального развития: они частично переходят в цифровой и онлайн-формат. На наш взгляд, **при планировании развития цифровых умений и навыков вдвойне важно оценить исходную степень владения ими, так как людям нужно научиться работать не только в информационных системах и на онлайн-платформах, но и освоить новый формат обучения.**

Фокус на развитии IT-компетенций приводит к тому, что состав любой профессиональной компетенции сейчас еще больше предполагает наличие цифровых знаний и навыков. Кроме того, в некоторых профессиях появляются новые подходы к автоматизации процессов, и в контексте текущей ситуации навык работы с такими процессами быстро становится одним из базовых требований к должности.

Тренд № 5. Фокус на менеджера: снова управленческие компетенции

Кризисный период всегда «оголяет» проблемные места в любой структуре или процессе, и управленческие компетенции — не исключение. Многие линейные руководители, их команды и даже представители топ-менеджмента компаний показали свою менеджерскую некомпетентность: перестали контролировать ситуацию, не смогли оценить риски, не справились со стандартными задачами или столкнулись с тем, что применяемые ранее инструменты управления перестали работать в новых условиях. В отдельных компаниях управление могло быть построено по принципу «местечкового микроменеджмента», включающего постоянный контроль над подчиненными и принятие решений за них. В этом случае недостаточно развитые управленческие компетенции, такие как планирование, расстановка приоритетов и делегирование в совокупности с неумением давать обратную связь делают линейных руководителей беспомощными в работе с удаленными командами. В результате компания может признать неэффективной всю команду или подразделение, тогда как основная проблема заключается в работе некомпетентного менеджера. В некоторых компаниях проблема становится актуальна для тех управленцев, в подчинение которых входят профессионалы узкого профиля с действительно высокой квалификацией. Такие «гуру» зачастую создают дополнительные управленческие барьеры в кризисный период: профессионального эксперта ценит и уважает коллектив, для большинства он является авторитетом, поэтому менеджеру с более низкой профессиональной квалификацией будет сложнее управлять такими сотрудниками.

Таким образом, **на первый план выходит развитие составляющих управленческих компетенций: операционное (не стратегическое) планирование, четкая постановка задач, расстановка приоритетов и обратная связь, а также навык управления удаленными командами.**

Тренд № 6. Фокус на самообучении

Рассмотрим тренды профессионального обучения с точки зрения организации и построения системы развития. Компании вынуждены отменять или сокращать перечень запланированных мероприятий и корректировать стратегию. Однако вовсе отказываться от профессионального развития нецелесообразно, поэтому тестируются различные инструменты профессионального самообучения. Здесь мы говорим скорее не о том, что задача

профессионального развития полностью отдается на откуп сотрудникам, хотя такой подход также практикуется в компаниях в случае острой нехватки финансовых и временных ресурсов. Под данным трендом мы понимаем организацию и поддержание в компании самообучающей профессиональной среды. Так, сотрудники могут обучаться друг у друга в ходе решения совместных задач или наставничества, а также за пределами компании: на примере лучших практик конкурентов, партнеров или клиентов. Кроме того, в ситуации неопределенности в конкурентной среде очень важно действовать быстро. Этому принципа стоит придерживаться и при планировании профессионального развития: чем быстрее специалисты получают более высокую квалификацию, тем быстрее компания станет более конкурентоспособной. Все эти элементы свойственны классическому пониманию обучающейся организации, которая создает, приобретает, передает и сохраняет профессиональные знания.

Мы видим, что текущая кризисная ситуация может заставить HR пересмотреть подходы к развитию профессиональных компетенций в компании, а также послужить толчком для создания самообучающихся сообществ.

В краткосрочной перспективе это позволит сэкономить на ресурсах и обеспечит передачу опыта внутри компании, а в дальнейшем может стать одним из действенных инструментов всей системы профессионального развития.

Тренд № 7. Фокус на стандартных операциях

Еще один тренд сегодняшнего дня — все большая детализация тех знаний и навыков, которые требуются специалисту для выполнения трудовой функции. Здесь мы можем предположить в качестве тренда переход от компетенций в классическом их понимании к более строгому и структурированному инструменту, описывающему стандартные требования не столько к знаниям, сколько к алгоритму действий в рамках функции. Если пойти дальше по этому пути, мы придем к стандартным операционным (рабочим) процедурам (СОП/SOP/Standard Operation Procedures), которые наиболее активно используются сейчас в производстве и медицине. СОПы появились как набор пошаговых инструкций, составленных организацией и оформленных в некоторый документ, целью которого является помощь сотрудникам при выполнении сложных рутинных операций. Это эффективный инструмент для снижения количества ошибок и дефектов на производстве, повышения безопасности труда, увеличения производительности и сокращения времени обучения на рабочем месте.

С одной стороны, операционная модель хороша скоростью освоения новых навыков, что крайне важно в ситуации неопределенности, однако, СОПы в нынешнем виде требуют затрат на их актуализацию, поскольку обновления будут необходимы при изменении какой-либо части производственного процесса или отдельной операции. Кроме того, важно помнить, что сотруднику для выполнения качественной работы необходимо обладать не только знанием операций, но и чуть шире владеть ключевой профессиональной компетенцией, поэтому здесь методологически более верным будет рассматривать совмещение компетентностного и операционного подхода к профессиональному развитию.

Семь описанных трендов в области профессионального развития, на наш взгляд, являются сейчас ключевыми.

Часть из них можно назвать общими для всех профессиональных областей: например, тренд на развитие автономности, всеобщая цифровизация и управление удаленными командами. Эти тренды касаются скорее развития отдельных компетенций и воспринимаются, в первую очередь, как зоны роста сотрудников, которые помогла проявить кризисная ситуация. Мы предполагаем, что эти тренды скорее краткосрочны, так как в ближайшем будущем существенная часть ключевых специалистов освоит недостающие навыки, и из трендов они превратятся в новый стандарт профессионализма любого сотрудника.

Вторая часть трендов — такие как фокус развития на людях, функциях, обучение операциям или создание самообучающихся организаций — носит более долгосрочный характер. Стратегические и методологические вопросы профессионального развития, затронутые в этих трендах, не всегда могут быть быстро перенесены на практику. Мы скорее рассматриваем их как различные подходы к построению системы обучения и развития в компании.

Кризисная ситуация предлагает руководителям новые дилеммы в области профессионального развития в виде перечисленных текущих трендов. Таким образом, компании могут выбирать, какому из сегодняшних трендов следовать, какую стратегию профессионального развития реализовать, учитывая специфику бизнеса и тех оперативных задач, которые стоят перед отдельно взятой компанией на данный момент. ▀



Почему руководителям полезно почувствовать себя проигравшими

И как это поможет топ-менеджерам справиться с кризисом



Мария Макарушкина

Партнер «ЭКОПСИ»
mmakarushkina@ecopsy.ru

Мы с детства слышим отовсюду: чтобы победить, надо с самого начала верить в победу. И побеждает только тот, кто верит в собственные силы. Это касается как военных на полях сражений, так и менеджеров, оказавшихся у руля в серьезные кризисы.

Не берусь говорить о бойцах и героях войны. Речь пойдет о руководителях, столкнувшихся с кризисом и успешно с ним справившихся.

Меня всегда интересовало, что происходит с человеком, который сознательно идет на большой риск. Что за этим кроется — подсознательное игнорирование опасности, заглушающее голос разума желание стать героем или действительно непреклонная вера в себя?

За время практики бизнес-консультанта я встречала немало отчаянных менеджеров, которые соглашались возглавить бизнес в самые тяжелые времена. Они понимали, что идут на серьезный риск. На кону оказывалось главное — их деловая репутация.

Они рассказывали о своем внутреннем состоянии, переживаниях, а также об установках, которые помогали им не отступать и сохранять устойчивость в самых сложных ситуациях. Проанализировав их рассуждения и ответы, я получила любопытные результаты.

Большинство менеджеров упоминали, что главным для них была глубокая внутренняя готовность проиграть. Именно она придавала им силы для борьбы.

В психотерапии для работы со страхами, фобиями, тревогой применяется метод под названием «парадоксальная интенция», который был создан известным австрийским психологом Виктором Франклом. Суть заключается в следующем: человеку предлагают представить худший вариант развития событий. Например, встречу с человеком, которого он избегает, или ситуацию, в которую боится попасть. А затем он должен убедить себя в том, что желает реализации именно этого негативного сценария. Возможно, придется задействовать чувство юмора, потому что вряд ли кто-то по доброй воле захочет реализации негативного сценария. Но в кризисных случаях это упражнение поможет набраться решительности. Это полезная психологическая техника. Ведь как только внутренняя борьба со страхами прекращается, страхи сами отступают.

Большинство антикризисных менеджеров вначале чувствовали себя обреченными. Вот некоторые цитаты из рассказов руководителей.

Когда я принял предложение возглавить компанию, пикирующую вниз, я потратил следующий день на то, чтобы представить себе самый негативный исход. Думал, что случится с компанией, что будет потом со мной. Как отнесутся к моему поражению коллеги, руководство, рынок. И только после этого я почувствовал, что готов всерьез браться за дело.

Когда тебе нечего терять, силы прибавляются. Моя организация была в двух шагах от полного краха. Я все время был в стрессе. Пока не осознал, что именно страх проиграть, не справиться и есть главный ограничитель. Я составил план Б — действий в случае банкротства. План даже включал ужасный пункт — похороны моей управленческой карьеры. Но я понял, что внутренне готов и к этому, что я готов принести себя в жертву. Поэтому взялся за реализацию плана А по выводу организации из кризиса. Было очень трудно, но все получилось.

Конечно, представление о худшем сценарии не подводит к правильным действиям. Но придает решительности, которая, в свою очередь, приводит к этим действиям. Например, руководитель представляет, что произошло самое худшее и он не справился с поставленной задачей. Например, что он так и не смог договориться об отсрочках платежей и грянет банкротство. Конечно, это мучительно. Но еще есть время, чтобы справиться с переживаниями и выработать оптимальную стратегию или тактику действий. Мысленно пережив провал, человек уже иными глазами смотрит на текущую реальность. Он может ее принять и, если потребуется, ей противостоять.

Чтобы выиграть, нужно вначале проиграть. Желательно все-таки мысленно, а не наяву. А потом укреплять веру в свои силы и будущую победу. И все делать именно в таком порядке. Ни в коем случае не наоборот. ▀



Как сотрудники переживают кризис: данные исследований



**Андрей
Онучин**

Партнер «ЭКОПСИ»
onuchin@ecopsy.ru



**Александр
Севостьянов**

Старший консультант практики
«Социология бизнеса»
«ЭКОПСИ»
sevostianov@ecopsy.ru

Практика «Социология бизнеса» «ЭКОПСИ» уже 15 лет следит за динамикой вовлеченности в российских компаниях. За это время Россия проходит уже третий крупный кризис. И каждый раз мы замечаем интересные тенденции, как меняются разные показатели вовлеченности в связи с внешним кризисным воздействием.

Некоторые из этих тенденций больше подвержены влиянию, другие — совсем незначительно. В данной статье хотелось бы обратить внимание HR-специалистов на то, какие показатели наиболее уязвимы и что на них влияет. Понимание таких процессов может помочь в разработке программ, способствующих более мягкому переживанию кризиса среди сотрудников.

Начнем с самого основного. Что мы в «ЭКОПСИ» понимаем под вовлеченностью.

Вовлеченность — это отношение к работе в компании, готовность проявлять инициативу, справляться с изменениями (в кризис). В нашем понимании вовлеченность состоит из трех основных блоков (см. рис. 1). Кроме того, мы всегда анализируем организационные индикаторы, влияющие на вовлеченность (см. табл. 1).

Рисунок 1. Модель вовлеченности «ЭКОПСИ».



Таблица 1. Организационные индикаторы.

| ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНДИКАТОРЫ: отношение к различным сферам работы компании | |
|---|-------------------------------|
| 1 | Цели и стратегия |
| 2 | Бизнес-процессы |
| 3 | Коммуникация |
| 4 | Обучение |
| 5 | Карьера |
| 6 | Компенсация |
| 7 | Условия труда |
| 8 | Признание и оценка |
| 9 | Атмосфера |
| 10 | Коллеги |
| 11 | Непосредственный руководитель |
| 12 | Топ-менеджмент |

Мы фиксируем трансформацию вовлеченности или других показателей мнения персонала в период кризиса и отмечаем довольно интересные колебания, которые происходят во время и после кризиса.

Если взять в качестве маркера **лояльность** — готовность рекомендовать компанию и доверие решениям топ-менеджмента, то по опыту кризисов 2008 и 2014 годов мы заметили, что пока кризис объективно переживается как кризис, этот показатель растет: люди становятся более лояльны компании, больше ценят свою работу, потому что боятся ее потерять. Но через некоторое время наступает этап корректировки, когда происходит снижение лояльности. Обычно это происходит в тот период, когда кризис уже закончился по субъективным оценкам, а восстановление компании идет медленнее, чем хотели бы сотрудники. Например, в 2008–2011 гг. шел подъем, а в 2012 году произошло падение (см. рис. 2)

Рисунок 2. Динамика индекса лояльности сотрудников России за последние 10 лет.

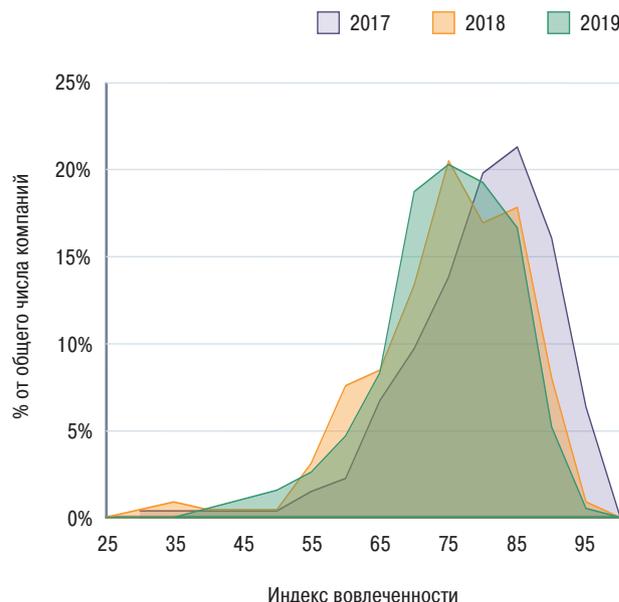


Мы пока не знаем, как это проявится к концу 2020 года и далее, потому что последние три года (2017–2019) и вовлеченность, и лояльность в целом по стране были достаточно стабильны с минимальным колебанием в 1%. Приверженность компании тоже не сильно менялась (см. рис. 3). Но имея опыт 2008 и 2014 годов можем предположить, что в 2020 году такие показатели, как лояльность и приверженность компании, будут расти, а в 2021–22-м произойдет корректировка падения.

Внешние изменения экономической ситуации в разной степени оказывают влияние на отношение персонала компаний к организационным индикаторам. Больше всего реагирует индикатор, связанный с материальной мотивацией: сотрудники переживают, что теряют контроль над своим доходом. Одним из наименее чувствительных показателей, который стабильно позитивно оценивается в большинстве компаний, является доверие профессионализму коллег.

Специфическое состояние вовлеченности, которое формируется при воздействии внешних факторов можно описать понятием «**Мобилизационная вовлеченность**»: когда сотрудники компаний собирают все силы в кулак и осознают всю ценность и мотивационный ресурс сохранения работы в компании, а также угрозу извне. Такая мобилизация всегда краткосрочна, через полгода-год она снижается, наступает утомление или привыкание к новому порядку вещей. Это не та базовая вовлеченность, которая сохраняется надолго, и над формированием которой традиционно работают в компаниях.

Рисунок 3. Динамика общего индекса вовлеченности.



| | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------------------------|------|------|------|
| Общий индекс вовлеченности | 77 | 75 | 75 |
| Увлеченность работой | 76 | 74 | 73 |
| Инициатива | 76 | 75 | 74 |
| Приверженность компании | 79 | 77 | 78 |

Для понимания изменений, которые происходят с ощущениями и переживаниями сотрудников в кризис, нам важно обратить внимание на три наиболее подверженных колебаниям в кризис группы показателей. Они позволяют оценить, как справляются с происходящим сотрудники, и насколько они готовы мобилизовываться и работать, обеспечивая достаточную вовлеченность:

1. Социальный и личностный оптимизм.
2. Ресурсная самооценка: переживание увеличения или уменьшения нагрузки, баланс между работой и жизнью, сохранение или размывание границ личного и рабочего, эмоциональное выгорание.
3. Ощущение собственной эффективности.

Социальный (корпоративный) и личностный оптимизм

Важный показатель, на который мы обращаем внимание в кризис, связанный с лояльностью компании — это **социальный или корпоративный оптимизм**. Он позволяет оценить отношение сотрудников к перспективам компании: станет ли ее положение через год (в стабильный период) или три месяца (во время кризиса) лучше, хуже или не изменится. Еще один похожий вопрос оценивает отношение сотрудников к ситуации в собственной семье — **личный оптимизм**.

В ситуациях стабильности в целом по стране в сопоставимых компаниях обычно мы наблюдаем явное доминирование оптимизма над пессимизмом, кроме того, сотрудникам свойственно значительно более оптимистично оценивать будущее компании, чем изменения в своем собственном положении (семье): «Со мной может что-то случиться, но компания никуда не денется».

Сравнивая данные первой половины 2020 года с аналогичными периодами прошлых лет, мы видим, что количество оптимистов значительно снизилось. Увеличилась доля пессимистов, но подавляющее большинство оказывается в группе «Ничего не изменится»: 58% в корпоративном оптимизме и 70% в личном. Сотрудники все чаще не решаются оценить направление изменений в будущем, выражают надежды о стабильности: «Мы не надеемся на улучшение, но хорошо, что сейчас хотя бы не стало хуже, чем было». При этом количество «корпоративных пессимистов» резко возрастает, их стало в четыре раза больше: люди чаще рассматривают негативный сценарий для компании, чаще чем для себя лично (см. рис. 4).

Рисунок 4. Изменение показателей социального оптимизма в стабильный и кризисный периоды.



Как соотносятся социальный оптимизм и лояльность компании? В качестве индикатора лояльности возьмем eNPS (от англ. Employee Net Promoter Score) — оценку готовности рекомендовать компанию своим друзьям и знакомым как место работы.

В зависимости от ответов, респондентов принято разделять на три типа: detractors или критики, нейтралы или пассивные, промоутеры или сторонники. Социальный оптимизм в период кризиса снижается у всех, но сильнее всего пострадал оптимизм «промоутеров» — наиболее лояльных сотрудников компаний. Они, конечно, все равно более оптимистичны по отношению к компании, чем нейтралы и detractors, но относительное снижение у них самое большое. Если в стабильной ситуации оценки detractors и промоутеров о будущем компании сильно различаются, то в период кризиса их оценки сближаются, а вместе с тем падает и общий индекс корпоративного оптимизма (см. рис. 5).

Наиболее тесная связь корпоративного оптимизма в стабильной ситуации именно с лояльностью. Чем выше лояльность, тем выше корпоративный оптимизм и наоборот. Сотрудники готовы рекомендовать своим друзьям и близким те компании, в чьем будущем они уверены. В ситуации кризиса эта связь ослабляется и работать на оптимизм начинают другие факторы.

Что обеспечивает корпоративный оптимизм в период кризиса¹:

- 1. Ощущение безопасности** — насколько сотрудники воспринимают свою личную безопасность, в том числе здоровье, и безопасность компании. Это ощущение, которое формируется в кризисный период.
- 2. Оптимальная организация труда** — насколько хорошо выстроены процессы. Чем более оптимальной воспринимали сотрудники организацию труда в стабильный период, тем более они оптимистичны в период кризиса.
- 3. Интерес к работе**, который формируется в стабильный период. Тот, кто увлечен своей работой, более позитивно настроен по отношению к будущему своей компании.
- 4. Коммуникации и сотрудничество.** Наличие эффективной коммуникации, сотрудничества и поддержки между подразделениями и сотрудниками в стабильный период повышает оптимизм сотрудников во время кризиса.
- 5. Поддержка и обратная связь от руководителя.** Этот показатель мы фиксировали во всех трех кризисах. Насколько в период кризиса руководители правильно выстраивают отношения со своими подчиненными, не теряют контакт, обеспечивают необходимую коммуникацию. Особую роль играет то, насколько действия и высказывания руководителя не противоречат действиям и общей политике компании. Если все синхронно, то происходит рост оптимизма, а противоречивость и разнонаправленность действий снижает оптимизм.

Тема, связанная со способностью видеть в перспективе позитив, уже сейчас довольно интересна для анализа, но если нас настигнет вторая волна пандемии, то мы будем наблюдать еще более интересные изменения. Для многих сотрудников потерпеть еще немного, примерно понимая, что конец кризиса уже близко, было не так сложно. Многие восприняли перспективу возвращения в офис как подведение итогов, знак того, что пришедшие с пандемией нововведения закончились, и все скоро вернется к привычному состоянию. Но если будет вторая волна пандемии и связанные с ней ограничения, то это поставит под сомнение любые такие знаки завершения, что может резко повысить пессимизм.

Рисунок 5. Изменение социального оптимизма среди разных групп сотрудников.



¹ Были проанализированы данные исследования вовлеченности и пульс-опроса в различных компаниях. Выявленные закономерности сгруппированы по смысловым блокам. Результаты упорядочены по убыванию силы связи (коэффициента корреляции).

Ощущение нагрузки

Это довольно разнообразная по своему составу группа показателей.

Изменение нагрузки

Вопреки распространенному на заре массового перехода на удаленку мнению о том, что нагрузка снизится и появится прорва времени на обучение и саморазвитие, пульс-опросы фиксируют такие данные: дистанционные работники говорят, что **нагрузка, как минимум, не снизилась, а у многих выросла**. Примечательно, что в каждом следующем пульсе ощущение увеличившейся нагрузки нарастает. Во многом это связано с неумением разделять рабочее и нерабочее пространство.

Главным образом, сотрудники связывают рост своей нагрузки с нарушением режима рабочего дня, увеличением числа совещаний и групповых звонков, а также с появлением новых задач и обязательств, связанных с текущей ситуацией. Последний фактор стоит отметить отдельно. Во-первых, он повлиял на работу всех — и тех, кто работал из дома, и тех, кто остался на своем рабочем месте. Во-вторых, он сильнее всего повлиял на руководителей, ведь именно на них была возложена ответственность за организацию не только своей работы в изменившихся условиях, но и помощи подчиненным. При этом большее количество совещаний не смогло компенсировать главный недостаток удаленной работы, который отмечают, — нехватку общения с коллегами. Причина этого, вероятнее всего, кроется в формализованности коммуникаций. Даже если компания смогла полностью отладить формальный рабочий процесс, то неформальные связи, возникающие на рабочем месте, пострадали (подробнее об этом можно прочесть в [отдельном материале](#)).

Выгорание сотрудников

Это ощущение увеличения нагрузки может пересекаться с темой выгорания у сотрудников. Если раньше среди работающих из дома сотрудников выгорание было менее распространено, [чем среди их коллег в офисе](#), то сейчас вскрывается обратная сторона этой медали. Все больше западных компаний в своих [исследованиях](#) фиксируют, что **длительная работа в дистанционном формате повышает ощущение выгорания у сотрудников**. Во многом это связано с неумением регулировать свою нагрузку без внешних инструментов управления. Чем меньше в компании сформирована культура самостоятельной, автономной работы, тем больше руководители теряют ощущение контроля, начинают раздавать много мелких задач, и тем больше формируется ощущение переутомления (подробнее об этом можно прочесть в [отдельной статье](#)). Ряд компаний даже стал продумывать искусственные механизмы снижения нагрузки: вводить тихие часы, когда запрещено проводить совещания и звонки, время, в которое сотрудники должны работать, а не быть в коммуникативном процессе.

Вместе с тем, в некоторых компаниях мы зафиксировали любопытный феномен. При сопоставлении самооценки выгорания у сотрудников, переведенных на дистанционный формат работы и оставшихся в офисе, большой рост чувства выгорания демонстрируют оставшиеся в офисе сотрудники. То есть переживание выгорания выросло у всех, но у оставшихся в офисе больше.

Отказ от отпусков

Параллельный тренд — **люди боятся идти в отпуска**. Во-первых, значительно уменьшились возможности для путешествий. Ехать некуда, а тратить отпуск на сидение дома люди не хотят, поэтому не берут его вовсе, что грозит еще большим нарастанием утомления, снижающего эффективность сотрудников к концу года. Ряд компаний запретили сотрудникам уходить в отпуск. Правда, есть и те, кому наоборот предложили с завершением периода самоизоляции нагнать затормозившийся график отпусков. Все это приводит к нарушению обыденных темпоральностей: люди утратили границы между рабочим и нерабочим как в коротких суточных промежутках (работают и рано утром, и поздно ночью, а не с 9 до 18, как раньше), так и в годовых. Раньше можно было уйти в отпуск, отключить телефон, не проверять почту, уехать. А ощущать себя в отпуске без привычных маркеров отдыха, оставаясь на том же месте, для многих очень сложно. Вероятно, напряженность тем баланса работы и личной жизни, контроля эмоционального выгорания сотрудников в ближайшей перспективе будут только нарастать.

Ощущение собственной эффективности

В этом блоке мы рассматривали два вида эффективности — личную и командную. Большая часть опрошенных нами сотрудников ответили, что им и их командам удалось сохранить прежнюю эффективность. Мы проанализировали, что влияло на ощущение эффективности сотрудников во время удаленной работы, и выявили два общих показателя и по одному отличному. Все они являются отражением того, что было сформировано еще в стабильный период и определяют переживание эффективности в период кризиса.

Общие показатели:

- насколько сотрудники видели **личную ответственность за результат**, знали и понимали, на что влияют их действия и как они отражаются на итоге;
- насколько сформирована **инновационность и гибкость среды** в компании — принимаются ли новые мнения, как легко люди могут найти решения сложных проблем, устранить барьеры в работе, умеет ли компания гибко подстраивать работу команды.

Различные показатели:

- для сохранения эффективности работы команд особо значима **оптимальная организация труда**, оптимально выстроенные процессы, их понятность и прозрачность;
- для личной эффективности важен **интерес и увлеченность работой**: если люди занимались тем, что их греет, они и дистанционно выстроит эффективно работу, потому что им это интересно.

Эти показатели во многом определили то, как быстро и насколько эффективно смогли выстроить работу компании в период пандемии: чем больше было «готово» до кризиса, тем проще было в моменте, тем меньше времени и сил потребовалось на налаживание продуктивной дистанционной работы.

Большая часть переживаний кризиса сотрудниками примерно похожа на то, что было в 2008 и 2014 годах, но у этого кризиса есть свои особенности.

Кризис 2014 года переживался намного мягче, чем кризис 2008. Сейчас по ощущениям людей кризис более жесткий, чем был в 2014 году. А в ближайшем будущем, мы, может быть, сможем зафиксировать и более сильные переживания, чем от кризиса 2008 года, потому что слишком много наглядных проявлений, которые затронули почти каждого.

Основная особенность нынешнего кризиса — **все связанные с ним показатели**, та же пандемия как один из факторов, **не показывают однозначного завершения**. Это кризис, который не понятно, когда закончится. К концу 2008 года было более или менее ясно, что финансовый пузырь лопнул, часть компаний обанкротилась, другие остались на плаву и стали постепенно выправляться. Плюс этого кризиса — в российской экономике ситуация получше, чем в 2008 году, и серьезных разрушений мало. Конечно, есть пострадавшие бизнесы, вроде туристического или ресторанного, но они никогда не были в российской экономике ключевыми.

Для сотрудников ощущение, что нужно готовиться к долгосрочному кризису, непривычно. Наша история часто заставляла реализовывать мобилизационную вовлеченность — быстро собрались, потерпели недолгий период, и дальше все налаживается. Сейчас иная ситуация. Модель «все для фронта, все для победы» очень энергоемкая и долго так работать не даст. Поэтому компаниям придется не только перестраиваться, адаптируясь к новой реальности, но и помогать меняться своим сотрудникам. //

Поделитесь своим
впечатлением о журнале





Не было бы счастья, да несчастье помогло

Развитие как способ адаптации к изменениям и борьбы со стрессом



Майя Колосницына

Партнер «ЭКОПСИ»
mkolosnitsyna@ecopsy.ru

Наверное, это будет не совсем привычный для HRTimes формат статьи, больше похожий на эссе о кризисах и развитии в моей жизни, но через рефлекссию личного опыта хочу показать варианты того, как компании могут использовать кризис для развития своих сотрудников, как из кризиса выходить сильнее, чем вы были в его начале.

Первый раз, когда я задумалась о развитии как способе адаптации в кризис, случился в 1998 году. Тогда я работала в Международном институте менеджмента, где тренеры-консультанты продавали свои услуги. В августе случилось то, о чем много написано в учебниках истории, а к сентябрю мы остались совсем без заказов. К моему удивлению, коллеги, которые уже довольно давно были в этом бизнесе и имели небольшой «запас жирка», вместо того чтобы впасть в уныние, пошли учиться консалтингу, и были готовы заплатить 500 долларов за курс в АНХ. Я себе на тот момент такого позволить не могла, но впервые на моих глазах реализовалась идея, что **время кризиса** — когда мало работы, когда клиенты заняты другими делами и не могут вам платить — **лучшее для вложения денег в себя**.

Второй интересный опыт я получила на рубеже 2004–2005-го годов. Серьезные изменения на работе и личностный кризис, наложившиеся на окончание школы и поступление в вуз старшей дочери (родители абитуриентов меня точно поймут), совершенно опустошили меня. Тогда я выступила консультантом для самой себя и создала программу, реализовав которую я смогла бы почувствовать себя лучше. В этой программе было всего три пункта, но каждый из них имел глубокое значение для меня:

- плавать в бассейне по утрам;
- заняться своим здоровьем — посетить врачей, визиты к которым вечно откладывались;
- выучить английский на более продвинутом уровне.

Это был старт важным направлениям в моей жизни: заняться душой, телом и образованием. Прошло полгода, и в июле 2005-го я обнаружила себя свежей, бодрой, с поступившей на журфак МГУ дочерью. Если в прошлый кризис я наблюдала этот эффект со стороны, то теперь мне удалось получить собственный положительный опыт, показавший, что **вложение в собственное развитие — эффективная стратегия**.

Третий кризис нагрянул на рубеже 2008–2009-го годов. Это был один из самых трудных периодов для «ЭКОПСИ» на моей памяти, нам пришлось сократить 40% сотрудников. Переживания за людей, за работу всегда воспринимались мной близко к сердцу. Общее напряжение и личные сложности привели меня к тому, что я передала коллегам все текущие проекты и всех «живых» клиентов и занялась дауншифтингом. Мне хотелось разобраться с собой, попробовать делать что-то новое, иное.

Следующие полгода я провела в Азии, где сначала жила в буддистском монастыре, потом занималась даосскими практиками, изучала цигун. Цигун и медитация позволили мне почувствовать себя в контакте со своим телом и духом и понять, что для меня в тот момент времени было действительно важно и нужно. Вернувшись в Москву, я преподавала цигун, бралась за разные проекты, не только и не столько связанные с HR-консалтингом. И спустя почти год поняла, что мне крайне важно в жизни достигать результата, да такого, чтобы он был красивым, ярким, необычным. Что мне интересно браться за то, что никто никогда не делал, когда непонятно, с какого бока подойти. Без достижения моя жизнь не является полной, целостной и насыщенной.

Личностное развитие стало для меня способом адаптации к изменениям. В кризис первым делом я бросалась заниматься собой и думать о том, что я могу в себе усовершенствовать. Мне кажется, это вполне здоровый механизм. Как ни банально это звучит, но выйти из кризиса более здоровым, более умным, более умелым, научиться чему-то новому, что никогда не пробовал раньше, тому, что развивает, — это правильная стратегия. Она позволяет переформатировать кризис и стресс, осознать его как пространство для положительных изменений, для роста. Отношение к происходящему меняется с минуса на огромный плюс. И этот плюс про человека, про то, что он становится сильнее, успешнее, у него появляется больше способностей, а значит, возможностей.

Как ни банально это звучит, но выйти из кризиса более здоровым, более умным, более умелым, научиться чему-то новому, что никогда не пробовал раньше, тому, что развивает, — это правильная стратегия.

Мне отраднo осознaвать, что и компании-клиенты, с которыми я работала и продолжаю работать, исповедуют схожую веру. Именно по такому пути пошла в 2015 году горно-металлургическая группа «Метинвест». В 2014 году на Донбассе, где находится большинство предприятий группы, началась война. Сотрудников и их семьи срочно эвакуировали в Киев. Расходы минимизировали, инвестпрограммы отменили. Единственная статья расходов, которую не тронули, — развитие персонала. Идея была крайне простой: **вкладываясь в развитие людей во время кризиса, компания показывает свою заботу о людях**. Мне кажется, это про жизнь. Как растет и развивается росток, так же развиваются и люди. В той мере, в которой мы заставляем работать новые нейронные клетки, — мы продолжаем бороться за жизнь и верим в лучшее. И это стало отличным способом борьбы с крайней степенью кризиса — с войной, со смертью.

История группы «Метинвест»



История рассказана компанией «Метинвест»

Это история о том, как [управлять персоналом в кризисной ситуации](#), и особенно о том, как справляться с тревожностью сотрудников, когда привычный мир рушится, а люди начинают бояться даже за свою жизнь.

В 2014 году группа «Метинвест» с головным офисом в Донецке и активами на востоке Украины неожиданно оказалась в эпицентре военного конфликта. Железные дороги и мосты были разрушены, города обстреливались. Опасаясь за свои семьи, сотрудники начали массово покидать города. Мы понимали, что уехавших нам уже не вернуть. Надо было срочно успокаивать людей, но никто не мог сказать ничего ободряющего — неизвестно, как военный конфликт будет развиваться дальше.

Думая, как облегчить жизнь работникам, мы стали помогать им с организацией переездов в другие регионы присутствия группы, а также системно и регулярно информировать их о происходящем в компании, о ситуации, о планах руководства. Однако для нас стало еще более важным другое направление. Многие компании в кризисной ситуации сократили бы затраты или полностью отменили бы все обучение. В такой непростой момент никто особо не задумывается о преемниках и развитии кадрового резерва. Но мы решили вести себя по-другому. Нам было очень важно продолжать инвестировать в развитие персонала. Ведь именно развитие дает точку опоры в ситуации неопределенности, рождает позитивные мысли и вселяет надежду на будущее.

Мы продолжили вкладывать в обучение: запустили программу с INSEAD и EY, не стали отменять тренинги, занялись формированием кадрового резерва. Тем самым мы показали сотрудникам, что топ-менеджмент абсолютно уверен в позитивном будущем компании. Таким образом мы успокоили средний уровень менеджмента, а с помощью тренинга по управлению стрессом подчиненных, они успокоили остальных сотрудников. Этот подход способствовал стабилизации психологической обстановки на предприятиях и позволил поддерживать ее еще на протяжении года.

Это был пример производственной компании. А вот пример из совершенно другой сферы.

Речь идет об организации с развитой цифровой средой, которая является одним из лидеров digital-трансформации на российском рынке. Совершенно иная сфера, абсолютно иная ситуация, но общий подход в кризис оказался очень схожим с «Метинвестом». Внутреннее обучение всегда было популярно и востребовано в компании, при этом оно по умолчанию для всех доступно — каждый сотрудник может в любое время зайти в LMS (Learning Management System) и пройти любой из курсов по своему выбору. Статистика заходов в систему показала, что в период самоизоляции востребованность обучения выросла в три раза.

История компании «КРОК»



Евгения Сотникова, ведущий HR-менеджер

«КРОК» — один из лидеров российского рынка информационных технологий. ИТ-компания создает новую цифровую экосистему общества, реализуя проекты в 40 странах мира.

В компании «КРОК» сотрудники всегда много учатся, и обучение является частью корпоративной культуры. «КРОК» — это площадка для развития, обучение и передача знаний в компании — это ценность, которую разделяют наши сотрудники.

За время пандемии роль обучения значительно возросла. С самых первых дней мы решили действовать проактивно и в бизнесе, и в развитии сотрудников.

Тезисно, что мы сделали:

1. Перераспределили обучение: существенно расширили общее предложение по обучению для всех сотрудников, сократив объем внешнего обучения.
2. Обновили фокусы обучения:
 - адаптация к жизни на удаленке, обучение новой реальности и правилам;
 - поддержка вовлеченности сотрудников;
 - разнообразие и увеличение каналов коммуникации с помощью обучения.
3. Многообразие и количественный рост обучения потребовали большей систематизации и новой «вкусной» упаковки: например, появился еженедельный дайджест «Обучение с доставкой на дом».

Что мы получили в результате:

1. Learning is everywhere! Стерлись географические границы: обучение стало доступным из любой точки мира — сотрудники компании стали активнее подключаться к обучающим мероприятиям.
2. Получилось увеличить охват меньшими затратами.
3. Обучение стало отличным способом переключения людей в условиях удаленки и ограничений, так как сильно стерлась граница work-life.
4. С уходом из офиса невольно ушли некоторые блага, но было важно оставить все же максимум возможностей для сотрудников — прежде всего, это доступное обучение.
5. Обучение стало менее формальным и более открытым.

На данный момент мы можем отметить, что, несмотря на множество трудностей в кризис и, казалось бы, низкий приоритет обучения, оно наоборот становится классным и работающим инструментом и поддержкой бизнеса!

Начав рассказ с себя, собой же и закончу. В этот кризис я тоже решила реализовать проверенную стратегию и заняться саморазвитием. Новое удалось попробовать и в работе — пришлось научиться работать на 100% дистанционно (с начала периода самоизоляции и до сих пор я живу на даче, созваниваюсь с клиентами и коллегами в буквальном смысле из леса), но самое главное — продавать услуги дистанционно. Раньше это казалось мне нереальным, потому что, на мой взгляд, в этом процессе важен личный контакт. Но оказалось, что даже дистанционно можно быть вполне успешным «продавцом». И в личной жизни я тоже решила использовать кризис как возможность для роста и развития: начала учить совершенно незнакомый мне язык — иврит. Причем выбрала его именно за то, что он сложный и категорически непонятный, отличающийся от всего плюс-минус похожего и основанного на латыни. Все мы — и люди, и компании — очень разные: кому-то хочется в турбулентные моменты замереть и переждать, а кому-то хочется вместо одних закрывающихся дверей открыть новые... **■**

Новый опыт сотрудников. Истории компаний

Весь этот выпуск журнала мы посвятили разным аспектам деятельности компаний и новой реальности работы людей во время пандемии коронавируса. Наш рассказ был бы неполным без историй самих компаний о том, как они справлялись с удаленной работой сотрудников, что уже изменилось в процессах и что еще будет продолжать меняться, как это отразится на психологическом климате в коллективе и вообще на жизни людей в организациях. Мы попросили представителей очень разных компаний поделиться своим опытом. Надеемся, что рассказы коллег будут полезны нашим читателям. Мы также будем рады, если вы [напишете нам](#) о том, как действовала ваша компания: возможно, именно ваша история поможет найти ответ на сложные вопросы кому-то из коллег.

Будущее за смешанным обучением: образовательная поддержка сотрудников и развитие онлайн-образования в период пандемии



Илья Дементьев

Ректор Корпоративного университета «Газпром нефти»

Ситуация, с которой мы столкнулись в марте, была нестандартной, но у компании был хороший технологический задел, чтобы максимально быстро к ней адаптироваться без потерь эффективности. У нас давно создано немало образовательных онлайн-программ и курсов, работа над которыми велась последние несколько лет. Поэтому **мы довольно быстро перестроились, изменив баланс между очным и онлайн-обучением.**

До пандемии в создании этого баланса мы ориентировались на два основных критерия: периодичность востребованности контента (чем чаще был востребован курс, тем вероятнее он появлялся в онлайн-формате, чтобы обеспечить доступ большому количеству сотрудников и минимизировать организационные затраты) и удаленность целевых аудиторий (компания «Газпром нефть» работает в десятках регионов России и мира, необходим доступ к образовательному контенту без переездов людей).

Когда вся компания переходила на удаленную работу, мы решали две задачи. Первая — изменить баланс и увеличить долю онлайн-обучения даже в тех случаях, где оно преимущественно проводилось очно. Вторая — обеспечить сотрудников и руководителей компании необходимой информацией для того, чтобы они могли построить свою работу в новом режиме. Здесь тоже была своя специфика. Компания является высокотехнологичной, индустриальной, кроме офисных сотрудников многие трудятся на промышленных предприятиях, в том числе в тяжелых климатических условиях вахтовым методом. Обеспечить всех необходимой информацией, дать инструменты для организации работы в этот сложный период — это было для нас самой актуальной задачей.

Буквально за две недели мы создали набор образовательных продуктов, который оказался весьма востребован и, по отзывам сотрудников, прошедших по ним обучение, помогал за несколько дней перестраивать работу, начать иначе взаимодействовать с подчиненными, с руководителями, строить совместную работу по реализации проектов в удаленном режиме. В результате в первые месяцы работы в дистанционном формате по нашим оценкам эффективность сотрудников возросла на 20–25% по сравнению с офисным режимом (такие данные показали несколько волн внутреннего исследования). В среднем те программы, которые мы создали и по индивидуальной работе на удаленке, и по организации работы коллективов, оказались эффективными. Наиболее востребованные курсы — «Как настроить работу на дому», «Как построить эффективную коммуникацию на расстоянии», «Самоподдержка в ситуациях перемен», «Инструменты по работе с удаленной командой».

Корпоративным университетом была создана целая экосистема: комплексный набор инструментов для проведения обучающих мероприятий, включающий как собственные платформы (Портал знаний), так и внешние. Платформы подбирались исходя из целевого назначения и с учетом специфики каждого обучающего формата (видеоконференции, вебинары, тренинги и т. д.).

На текущий момент внешние решения имеют как ряд преимуществ, так и ряд недостатков, поэтому для полноценного раскрытия возможностей корпоративного обучения в компании мы разрабатываем собственную единую цифровую онлайн-платформу.

Интересным решением для нас стало использование этой экосистемы не только для обучения сотрудников, но и для организации онлайн-практики учащихся российских вузов. Каждое лето на разных производствах и в технологических центрах нашей компании проходят практику сотни студентов со всей страны. Но самоизоляция наложила большие ограничения и на этот процесс. Решением проблемы стал проект «Онлайн-практика». Теоретические знания студенты получают на онлайн-вебинарах и мастер-классах внутренних тренеров «Газпром нефти», а практические навыки отрабатывают в ходе решения кейсов, специально составленных нашими отраслевыми экспертами. Все это потребовало колоссальной подготовки с нашей стороны: техническая организация, подготовка сотрудников (выступать перед молодежной аудиторией, когда нет личного контакта — непростая задача), подготовка студентов (для них такой формат тоже непривычен). Но нам удалось показать будущим специалистам реальный производственный процесс: работу буровой, нефтяной платформы, заправки, управление движением морских танкеров и многое другое. Все это они не могли бы увидеть в университете.

Конечно, такая онлайн-практика никогда не заменит на 100% очный формат, не покажет полноценно реальную рабочую среду, но проект сработал выше наших ожиданий. Мы будем продолжать над ним работать и развивать возможности проекта «Онлайн-практика», чтобы дать возможность еще большему количеству талантливых студентов узнать бизнес компании изнутри.

Естественно, сейчас мы задумались над тем, что из того формата, в который мы перешли, надо оставить, а что было временным явлением и должно закончиться вместе с режимом самоизоляции и работы на удаленке. Самое важное, что хочется отметить, — **не возникло общего впечатления, что все образование можно перевести в онлайн.** Скорее наоборот, стало понятно, что без очного взаимодействия, без возможности обменяться мнениями, без личного контакта, возможности смотреть на реакцию аудитории организовать по всем вопросам профессиональной подготовки эффективное обучение в онлайн невозможно. Конечно, общий баланс еще сместится в онлайн, мы будем более точно проектировать образовательные программы с учетом технологических возможностей. Но то, что очное обучение тоже необходимо, пандемия ярко проявила, критические условия стали весьма хорошим маркером для понимания того, что **будущее — за смешанным обучением (blended learning).**

Корпоративным университетом была создана целая экосистема: комплексный набор инструментов для проведения обучающих мероприятий, включающий как собственные платформы (Портал знаний), так и внешние.

Принять вызов и использовать его как возможность поработать в новом формате

KERNEL**Наталья Кульчицкая**

Руководитель департамента персонала компании «Кернел»

«Кернел» — крупнейший в мире производитель и экспортер подсолнечного масла и другой сельскохозяйственной продукции из региона Черноморского бассейна на мировые рынки. Компания вошла в турбулентный период с сильной рыночной позицией. Несмотря на все возможные риски, предприятия работали бесперебойно, без сокращения персонала, снижения заработных плат или уменьшения рабочего времени сотрудников.

Решения компании можно разделить на несколько блоков

1. Внедрение профилактических мер против распространения вируса.

Мы запустили этот процесс еще до объявления общегосударственного карантина (компания работает на территории Украины — прим. редакции). Для безопасности персонала мы обеспечили всех СИЗами, ограничили командировки, проводили ПЦР-тестирования сотрудников и т. д.

2. Информирование.

Мы поставили себе задачу обеспечить системное оперативное информирование всех 13 000 сотрудников компании, чтобы дать персоналу ощущение стабильности и безопасности. Основная сложность состояла в том, что наша компания — это более 50 предприятий по всей Украине и 70% персонала рабочих профессий не имеют доступа к компьютеру. Поэтому мы использовали всевозможные каналы: кроме информационных рассылок с новыми правилами работы, публикаций в корпоративных социальных сетях, мы подготовили информационные плакаты, делали sms-рассылки, создали «горячую линию», проводили еженедельные онлайн-встречи с менеджментом предприятий, а также организовывали видеозвонки для всех сотрудников компании с участием CEO, где рассказывали о действиях компании в этот период, и каждый сотрудник мог задать интересующий вопрос.

3. Удаленный режим работы для сотрудников, которые не задействованы в непрерывном производственном процессе.

Мы перевели на удаленный формат работы 4 500 сотрудников и сами удивились, как легко это прошло. В компании уже ранее использовались Skype и Microsoft Teams для онлайн-встреч и в техническом плане мы были готовы. IT-команда отлично сработала, обеспечив необходимую инфраструктуру в первую неделю. Также существенно упростил переход ранее внедренный электронный документооборот и система дистанционного обучения. Конечно, для многих менеджеров оказался вызовом новый формат управления, поэтому мы запустили онлайн-курс по удаленной работе.

4. Переформатирование HR-процессов и инструментов в онлайн-формат.

Мы не приостанавливали процесс подбора персонала, перейдя на удаленный формат работы. Все встречи проводились в Skype, Microsoft Teams или Zoom, также был внедрен Web Assessment Center для оценки кандидатов. Адаптация новичков также трансформировалась. Теперь мы имеем опыт в проведении адаптационных встреч в онлайн-формате, что позволяет экономить время и ресурсы компании. Новые сотрудники получают все необходимое для начала работы: организованное рабочее место, пакет новичка, а также полную информацию о компании и ее ценностях и правилах, в чем нам помогает специальный чат-бот. Процесс постановки и оценки задач в период испытательного срока также автоматизирован, это позволяет пройти адаптацию новичку независимо от формата работы.

Для сотрудников, не имеющих персонального компьютера и учетной записи, установлены информационные киоски, позволяющие получить расчетный лист за любой период, оформить заявление на отпуск, заказать справку, подать идею по улучшению производственного процесса. Инфокиоски работают круглосуточно, поэтому доступны даже для тех, кто трудится в ночную смену. Для доступа к персональной информации работнику достаточно ввести свой номер мобильного телефона и одноразовый пароль, который система отправляет в виде sms.

Также мы реализовали отдельный сервис для менеджеров. Руководитель, кроме своего персонального кабинета, имеет доступ к консолидированной информации по своей команде: от результатов прохождения адаптации до программ обучения и кадровых перемещений. Информация ежедневно обновляется в режиме онлайн. Просмотреть данные можно из любой точки, где есть доступ в интернет, благодаря этому руководитель может принять любое кадровое решение без запроса дополнительной информации от HR.

Что важно, мы не снизили наш уровень коммуникации с командами на местах. Например, по проекту управления вовлеченностью все встречи по результатам исследования и формирования планов действий с командами предприятий (а их было более 200) провели в формате видеозвонков.

Мы приняли сложившуюся ситуацию с пандемией как вызов и возможность поработать в новом формате. Ключевой фокус мы сделали на коммуникации с сотрудниками, трансформации существующих развивающих программ и поиске новых.

Корпоративный MBA онлайн

«Кернел» каждый год проводит для руководителей модульное обучение с привлечением преподавателей бизнес-школ. Мы называем его корпоративным MBA. Пандемия не помешала нашему развитию и в этом году: мы провели обучение в Zoom — с серьезной теоретической частью, полноценной работой в группах и защитой проектов. Это было необычно для нас и потребовало определенных усилий, однако порадовало результатами и пониманием того, что тяга к знаниям и привычка учиться победили дистанцию удаленного формата.

Конференции подразделений

Необычная практика, которую мы ввели в это время, — это онлайн-конференции департаментов. Практика ежегодных конференций с выездами, подведением итогов, награждением лучших и необычными развлекательными активностями существует в «Кернел» уже много лет, пандемия не стала причиной отказываться от традиций. Наша команда Департамента коммуникаций и PR предложила новый формат: Zoom, включенные камеры, зажигательный ведущий, музыка в перерывах и паузах, яркие тематические фоны, динамичные презентации с видео, неожиданные гости и увлекательная онлайн-игра в финале. Ключевая интрига конференции заключалась в больших красивых деревянных коробках, которые были накануне отправлены участникам с пометкой: «Не открывать до особого распоряжения». В какой-то момент ведущий попросил участников открыть коробки: там оказались наборы разнообразных снеков, корпоративные сувениры, мини-бутылка игристого вина, а для участников программы «Кадровый резерв» — дипломы и шапки-конфедератки, которые коллеги надели в момент вручения дипломов об успешном завершении обучения. Facebook пестрил постами с фотографиями наших выпускников в конфедератках!

«Магия твоего утра с “Кернел”»

Еще до карантина у нас появился проект «Магия твоего утра с “Кернел”», где 1–2 раза в месяц мы приглашали внешнего или внутреннего эксперта провести мастер-класс для наших сотрудников, поделиться лайфхаками за чашечкой кофе. Такого рода мероприятия проходили офлайн в лаунж-зоне офиса с трансляцией на регионы.

С началом пандемии мы перевели встречи в формат вебинаров и подбирали темы, которые будут полезны и актуальны коллегам именно в период карантина. Например: «Как сохранить отношения и справляться с детьми в период удаленной работы», «Стальной иммунитет», «Как оставаться продуктивным и вовлеченным в режиме удаленной работы». Сотрудники проявили активный интерес, задавали много вопросов, к вебинарам подключалось до 400 человек.

На нашем учебном портале Kernel Hub мы сделали новый раздел, в котором выкладывали записи этих вебинаров, чтобы они всегда были в открытом доступе для всех сотрудников.

Рубрика «“Кернел” розвиває»¹

Как и большинство крупных компаний, в период карантина мы регулярно делали рассылки сотрудникам с рекомендациями о соблюдении правил, просьбами оставаться дома в выходные и беречь свое здоровье. В один момент мы поняли, что обычные рассылки не мотивируют коллег, и нужно добавить что-то позитивное, отвлекающее от карантина — предложить идею для занятий в выходные. Так появилась рубрика «Кернел розвиває», где каждую пятницу мы публикуем рекомендации от топ-менеджеров компании о том, что стоит посмотреть/почитать на выходных. С одной стороны, мы формируем образ руководителей компании как людей, ориентированных на постоянное развитие, интересующихся актуальными культурными и бизнес-трендами, при этом знакомим сотрудников с «другими» топками, делаем их ближе и понятней, а с другой — предлагаем сотрудникам в выходные дни объединить приятное с полезным, отдыхать и развиваться одновременно.

Рубрика пользуется успехом уже четвертый месяц, и мы не собираемся останавливаться. Запускаем новую волну рекомендаций от менеджмента региональных управлений и готовим отдельный раздел на учебном портале.

Mental Health

Каждый день к нам поступает огромное множество тревожной информации о количестве заболевших, сложностях с медицинской сферой, второй волне карантина — поток негативной информации угнетает и не добавляет эффективности. Для поддержания эмоционального здоровья коллег мы запустили проект Mental Health.

В рамках проекта был открыт Telegram-канал «Місце сили Kernel» (*пер. с укр.* — «место силы Kernel»). Каждый день в канале приходят ссылки на онлайн-тренировки: 15-минутные фитнес-брейки в обед, уроки самомассажа, вечерние занятия пилатесом, лекции психологов. Для желающих создан отдельный чат, где они делятся своими эмоциями и пожеланиями.

Все проекты, которые мы запустили или адаптировали, останутся с нами и после пандемии. **За период карантина возникло множество интересных идей, которые мы постепенно воплощаем в реальность.** Все стало еще более динамично, только с реализацией в онлайн-пространстве.

Одна из основных трансформаций — это переход на гибкий график работы. **Мы поняли, что можем эффективно работать удаленно, и приняли решение, что теперь будем так жить всегда.** Каждый сотрудник, не задействованный в непрерывном производстве, может работать 50% времени удаленно. Это дает возможность экономить временные ресурсы (чего только стоят ежедневные поездки дом-работа по пробкам) и формировать другую культуру — культуру доверия. Также мы увидели, что можем нанимать персонал в разных городах без обязательного переезда, что открывает новые возможности и экономит ресурсы компании. Таким образом мы также дополняем наше ценностное предложение компании гибким графиком работы.

Также мы стали использовать видеозвонки с последующей записью для возможности пересмотра при коммуникации новых процедур, проектов и программ, что оказалось очень удобно.

Карантин показал, что мы готовы к электронному обучению намного больше, чем ожидали, хотя важно качественно готовить материалы и спикеров, внимательно выбирать платформу. Мы, конечно, не собираемся отказываться от очного обучения, но то, что многие новые формы онлайн-обучения останутся с нами надолго, уже очевидно. В этом году мы обновили учебный портал — это позволило вовремя перевести развитие персонала в онлайн-формат. В приоритете, конечно, профессиональное обучение, но мы также уделяем внимание развитию «мягких навыков» (soft skills): курсы тайм-менеджмента, системного мышления, эмоционального интеллекта, управления изменениями, эффективной удаленной работы. Статистика показывает, что среднее время пребывания сотрудника на нашем учебном портале составляет около двух часов, постоянно в сети находится примерно 100 сотрудников, в пики — до 500. Интересная тенденция: коллеги активно учатся в нерабочее время и даже в выходные. **IT-технологии и удаленная работа в полной мере раскрыли потенциал онлайн-обучения.**

¹ *Пер. с укр.* — «“Кернел” розвиває».

Спасти компанию и сохранить команду, действуя на опережение




Мария Новоселок

HR-директор .Dreamteam
(до апреля 2020)



Ирина Женюх

руководитель T&D
.Dreamteam

.Dreamteam — ресторанный бизнес, в которую входит 7 ресторанов в Санкт-Петербурге и Москве. К сожалению, ресторанный бизнес сильно пострадал в период пандемии. Прежде чем начать рассказ о тех управленческих практиках, которые мы предприняли во время кризиса, хочется отметить несколько важных моментов.

Мы глубоко уверены, что самое главное, что помогло нам преодолеть непростую для ресторанного бизнеса ситуацию, — это те процессы, которые мы выстраивали последние три года. Мы вложили немало сил и ресурсов в развитие управленческой команды. Это позволило нам начать действовать проактивно, на опережение, когда большинство компаний еще пребывало в «расслабленном» состоянии, мы уже начали принимать первые решения, необходимые для сохранения бизнеса в целом и команды в частности. Команда была особенно важна, потому что именно люди создают продукт, который нравится нашим гостям, именно они обеспечивают тот уровень гостеприимства, который отличает наши заведения. Все наши действия были подчинены этой задаче.

Второй момент — бизнесу .Dreamteam 12 лет, и это не первый кризис, с которым столкнулась компания. Понимание, что кризис — временное явление, и его надо пройти, максимально сохранив команду, очень поддерживало. Мы глубоко уверены, что, когда началась неразбериха в стране, действовать нам помогали не сиюминутные решения по тушению пожара, а все те практики, которые были выстроены еще задолго до начала кризиса.

Первое решение мы приняли еще до объявления всеобщего режима самоизоляции (в начале марта), тогда уже стало понятно, что он настигнет и нас, — мы попросили сотрудников не ездить в отпуска, отменить заграничные поездки (еще до того, как закрыли границы). Если же все-таки сотрудник решал ехать, то он обязательно оставался на двухнедельный карантин по приезду. Здесь важно было быть последовательными: сразу после принятия этого решения мы начали строго следить за его реализацией вне зависимости от должности и вклада сотрудника. Первым человеком, который подал пример такого поведения, стала Ирина Женюх, руководитель T&D, которая как раз во время всех этих обсуждений находилась в Великобритании: по возвращении Ирина соблюдала двухнедельный карантин. Это жесткое условие было по-разному воспринято сотрудниками, но в результате все к нему прислушались. С другой стороны, своими действиями компания продемонстрировала свою позицию и важность принятых мер.

Понимание, что кризис — временное явление, и его надо пройти, максимально сохранив команду, очень поддерживало.

Вторым шагом стала **организация сессий с руководителями, это во многом помогло нам быстрее адаптироваться к ситуации: максимально быстро перевести управленческую команду из стадии отрицания в стадию принятия происходящих перемен.** Ирина, в частности, работала с каждым руководителем над стабилизацией

эмоционального состояния команд и отдельных сотрудников, запустила поддерживающие обучающие тренинги по принятию ситуации для управленческого состава, по работе и общению с линейными сотрудниками — все управленцы за этот период стали немного психологами. В конечном счете это позволило нам в пик кризиса не впасть в панику и действовать на опережение, максимально быстро, продуманно и рационально. Для линейного персонала мы также провели поддерживающий марафон для того, чтобы проработать эмоциональное состояние и воспринимать жизнь в позитивном ключе даже в этот непростой период.

Теперь постараемся коротко описать, что же мы стали делать иначе или новое именно в момент кризиса.

1. Постановка целей и оценка их достижения была переведена с ежемесячной на еженедельную основу.

Сроки планирования свернулись до недели, став похожими на спринты. Среднесрочные решения принимались быстро на ближайшие дни, а краткосрочное управление сводилось к часам. Это был настоящий кризис-менеджмент.

2. Начали индивидуальную работу с каждым сотрудником.

Когда рестораны фактически закрылись, большинство сотрудников остались без работы. С каждым из них разговаривали индивидуально, а также собирали командами, старались объяснять решения, помочь, поддержать. Сказать, что все было легко и гладко, конечно, нельзя, но мы делали, что могли. Мы старались помогать с подработкой или трудоустройством в другие места тем, кто был заинтересован: нашли компании, которые в тот момент были готовы принять персонал на временную работу — службы доставки, сборки заказов в супермаркетах. Линейные сотрудники могли найти себе подработку. Немало историй, когда ребята уходили на подработку, а теперь снова вернулись к нам. Мы обеспечивали максимально информацией о том, где сейчас можно найти работу, оказывали бесплатную юридическую поддержку, чтобы помочь сотрудникам заморозить ипотеки, рефинансировать кредиты и т. д. Так, например, наш бренд-шеф Алексей Каневский отказывался от своей зарплаты в пользу своих сотрудников, своих команд, сказав, что проживет несколько месяцев на собственные сбережения.

3. Запустили программу продажи сертификатов на посещение ресторанов в будущем.

Вырученные средства мы направляли в фонд помощи сотрудникам — многодетным, тем семьям, где все кормильцы лишились работы, тем, у кого были сложные ситуации со здоровьем. Этот фонд существовал и раньше: сотрудники могли обратиться за поддержкой в совершенно разных ситуациях, причем помощь не всегда была именно денежная. Иногда были более полезны связи, внимание или что-то нематериальное. Но в момент кризиса мы стали активнее использовать именно финансовые средства.

4. Оплатили консультации психологов для сотрудников.

С 2017 года у нас в компании работала служба психологов (25% стоимости консультации оплачивал сотрудник, а 75% — компания). Этой весной сложилась ситуация, когда востребованность психологической поддержки кратно возросла, а финансовой возможности у сотрудников не стало. Тогда компания взяла на себя оплату полной стоимости консультаций психологов и продолжает это делать до сих пор. Мы переживали, что бесплатность такой поддержки приведет к работе над собой не в полную силу, но опасения оказались напрасными: почти все действительно доводило дело до конца, не пропускали встреч, внимательно относились к терапии.

5. Организовали бесплатные обеды для сотрудников и их семей.

На базе одного из наших ресторанов мы организовали точку, которая выдавала обеды всем сотрудникам компании и их семьям. Это продолжалось в марте — апреле. Потом из-за принятых ограничений нам, к сожалению, пришлось прекратить эту практику. Но мы продолжали, как могли, поддерживать своих сотрудников. Тем, кто заболел, доставляли продукты домой.

6. Расширили службу доставки, когда закрылись рестораны, и часть людей перешла на работу туда.

В очень короткие сроки мы разработали сайт, организовали курьерскую службу. Интересно то, что многие сотрудники были готовы работать за меньшую зарплату, чем они получали до кризиса. Но людям было важно не сидеть дома, а продолжать делать свое дело и честно зарабатывать деньги.

7. Тестирование сотрудников на COVID-19.

Ресторанный бизнес особенно чувствителен к обеспечению чистоты и санитарной безопасности. Это касается и посещения заведений, и работы доставки. Мы несем людям еду, а вместе с ней удовольствие, которое не должно быть ничем омрачено.

За счет компании мы протестировали практически всех сотрудников, а в случае, если у кого-то появлялись симптомы ОРВИ, тестировали и всех контактных.

Предприняли и продолжаем это делать максимум мер по безопасности в заведениях. Еще до официальных распоряжений Роспотребнадзора везде установили диспенсеры с антисептиком. Долго выбирали маски для поваров, потому что работа на горячей кухне в маске сопоставима по нагрузке с работой врачей в «красной зоне». Конечно, было много сопротивления, поэтому мы искали решение, которое бы обеспечивало и нужный уровень безопасности, и комфорт сотрудников. В результате остановились на медицинских масках.

С официантами мы также выбрали маски, в которых комфортно работать всю смену. Учим их на тренингах «улыбаться глазами», ведь половина лица сейчас закрыта маской. А еще придумали стикеры для официантов с надписью: «Я здоров».

Сейчас рестораны возобновили работу, и мы снова набираем людей. К счастью, большая часть ушедших вернулась к нам, а ключевую команду и управленческий персонал мы сохранили на 100%. Мы вернули временно отложенные практики, такие как ежемесячный выбор сотрудников, которые оказали наибольший вклад в развитие компании, поздравления с днем рождения. Пока мы не возобновили обучение английскому языку для персонала и организацию гастрономических туров, что пока трудно реализуемо при закрытых границах. Но эти моменты вдохновляют людей, дают компании энергию, и, как только появится возможность, мы снова начнем все это делать. Мы уже вернули полностью нашу привычную модель адаптации, включая вводные тренинги. В ближайших планах организовывать завтраки с владельцем, чтобы он мог лично поблагодарить людей за работу.

На протяжении всего периода акционеры взяли на себя ответственность за ключевых решения, играя на опережение с целью обеспечить безопасность сотрудников и сохранность бизнеса. Именно они настояли на многих действиях, которые команда сначала не воспринимала, и которые в итоге позволили с минимальными потерями пройти сложные первые недели и месяцы. Акционеры уже имели опыт осознанного прохождения кризиса, а личная включенность помогла поддержать команды и действовать проактивно.

Важный вывод из всей ситуации: **нужно говорить с людьми сразу открыто и честно**. Не бояться признаться, что происходящее для руководства — тоже стресс и ситуация неопределенности, но будет сделано все возможное, чтобы преодолеть этот кризис. Именно такая информация шла и от собственников, и от генерального директора компании, и от всех руководителей с самого первого момента. Тем самым было сохранено доверие очень многих, и когда в России был тотальный шок и непонимание, мы прожили этот первый всплеск относительно благополучно. Мы всегда были на связи с людьми, постоянно общались, устраивали индивидуальные и групповые встречи, собрания онлайн. Всегда была возможность прийти к нам с любыми вопросами.

Выстроенные до кризиса процессы и доверие, проактивность в действиях, открытость и честность в общении с сотрудниками — вот те ключевые моменты, которые помогли нам выстоять в это непростое время.

Выстроенные до кризиса процессы и доверие, проактивность в действиях, открытость и честность в общении с сотрудниками — вот те ключевые моменты, которые помогли нам выстоять в это непростое время.

Не только не потерять эффективность, но и нарастить производство в условиях пандемии



Дмитрий Бородич

Директор по персоналу и социальной политике «ФосАгро»

Компания «ФосАгро» — один из ведущих мировых производителей фосфорсодержащих удобрений. До начала пандемии мы были довольно традиционны в своих коммуникациях: все встречи, все общение с сотрудниками, все обучение у нас были очными. Поэтому с появлением первых сигналов о грядущей пандемии весной 2020 года нам пришлось полностью перестраиваться в максимально сжатые сроки: перевести всех сотрудников административно-управленческого персонала — 3 500 человек или пятую часть штата — на удаленный формат работы, ввести комплексную систему профилактики заболеваемости, обеспечить работников непрерывных производств, гарантирующих продовольственную безопасность нашей страны и 102 государств мира, необходимыми средствами индивидуальной защиты и реализовать целый ряд других важных управленческих решений.

1. Онлайн-совещания.

Мы перевели все совещания и рабочие встречи в онлайн-формат. У этого процесса есть свои плюсы и минусы. К положительным моментам можно отнести то, что сейчас собрать совещание стало гораздо проще: нет необходимости подстраиваться под графики командировок, можно подключиться к совещанию из любой точки. Это сильно повысило нашу гибкость с точки зрения планирования. Среди минусов можно отметить резко возросшее количество совещаний, увеличившее нагрузку (вместо одного совещания в день стало проходить 3–4: утренняя планерка, промежуточные отчеты, вечерний отчет и др.) и зачастую недостаточную концентрацию сотрудников во время такого общения ввиду большого количества отвлекающих факторов.

2. Онлайн-обучение.

Мы давно обсуждали в компании возможность перевода части обучения в онлайн, но пандемия послужила импульсом этому процессу. Скепсис, существовавший ранее в отношении онлайн-обучения, был вынужденно преодолен. Многие поняли, что у такого формата есть ряд преимуществ: возможность масштабирования и многократного использования видеуроков, экономия финансов, времени и ресурсов учебного центра. Наш учебный центр провел много вебинаров, причем обучали не только управленческим навыкам, но и профессиональным компетенциям для рабочего коллектива. Теоретические занятия и тестирования проходили онлайн через обучающий портал, а практические занятия — очно. Для нас это стало большим прорывом, снялись ограничения по месту нахождения и количеству участников обучения.

3. Оценка персонала онлайн.

Раньше всю оценку персонала — ассессменты, деловые игры — мы проводили очно. Сейчас мы тестируем некоторые инструменты, адаптированные под онлайн-формат. Пока готовое решение не внедрили, но однозначно будем продолжать этот процесс. Мы видим в этом большой потенциал, связанный с масштабированием, с оценкой всего персонала компании.

4. Оценка результативности отдельных категорий работников.

Разорванность коммуникаций между руководителями и подчиненными во время удаленной работы отчетливо показала важность постоянной и грамотной обратной связи для поддержания эффективности. Руководители хорошо понимают, что если не взаимодействовать с подчиненными и коллегами постоянно, то многие процессы будут простаивать, поэтому даже на интуитивном уровне стали применять развивающую обратную связь.

Но системного инструмента у нас на это счет не было, а вся текущая ситуация способствует его внедрению. Причем не ежегодной процедуры, а более частой и постоянной, чтобы у каждого подчиненного было понимание: что он делает хорошо, а где еще нужно развиваться, меняться, делать иначе. Почему кого-то повышают, увеличивают зарплату и так далее. Такая коммуникация очень важна всегда, но особенно при дистанционной работе.

5. Кадровый резерв.

У нас был отлаженный, выстроенный механизм работы по формированию и подготовке кадрового резерва, но во время роста заболеваемости нам пришлось его несколько трансформировать. По сути, мы сделали ответвление в процессе комплектования кадрового резерва, подобрав специалистов не под развитие и рост на вышестоящую должность, а для горизонтальных перемещений. Мы определили ключевые должности на производствах непрерывного цикла, где будет критично, если руководители не смогут выйти на работу. Сформировали пул из примерно 500 человек и разделили их на две группы. Пока первая работала, основной задачей второй группы было находиться дома и минимизировать свои контакты, чтобы не заболеть и в случае необходимости выйти на замену. Компания сделала максимум, чтобы обеспечить сотрудников на изоляции всем необходимым, вплоть до доставки продуктов на всю семью. Если же кто-то из работающих на производстве заболел, или проявлялись даже малейшие признаки ОРВИ, на замену такому специалисту выходил резервист. Мы меняли группы местами каждые две недели, потому что находиться в четырех стенах даже при сохранении 100% зарплаты непросто: отпуском это не назовешь.

Такая система не только позволила нам без потерь преодолеть пик заболеваемости, но и дала возможность пересмотреть подходы по кадровому резерву, актуализировать списки резервистов, повысить в будущем качество кадрового резерва за счет погружения претендентов в реальный рабочий процесс.

6. Компенсации и доплаты.

Всем сотрудникам «ФосАгро» были в полном размере сохранены зарплаты, более того, некоторым, у кого произошло увеличение нагрузки, даже были установлены доплаты до 30% от оклада. Например, повышенная нагрузка была у IT-специалистов, которые обеспечили перевод 3 500 сотрудников на дистанционную работу. Примерно 2 000 наших сотрудников ежедневно участвуют в онлайн-совещаниях. В начале процесса перехода на удаленку, когда у работников была масса вопросов по использованию специальных программ, сотрудники IT-департамента оказывали всю необходимую поддержку. Часть специалистов других департаментов в дополнение к основным обязанностям работали в нашем внутреннем колл-центре: обзванивали сотрудников, поясняли новые правила работы, отвечали на массу возникающих вопросов.

Кроме того, ежегодные разовые премии к профессиональным праздникам — Дню химика и Дню горняка — были увеличены с 2 000 до 40 000 суммарно.

7. Социальная ответственность и обеспечение безопасности.

Конечно, мы обеспечивали всех сотрудников необходимыми средствами индивидуальной защиты (масками, перчатками, антисептиками). Также в период пика пандемии, когда в свободной продаже было сложно найти даже маски, мы выдали сотрудникам более 20 тысяч санитарных наборов для всех членов семьи и 25 тысяч упаковок препарата «Гриппферон», который стимулирует иммунитет.

8. Электронное кадровое делопроизводство.

Еще до пандемии мы внедрили систему АСИО — автоматизированные средства работы с запросами. Эта система позволяет через личный кабинет или специальный терминал решить большинство самых востребованных запросов: посмотреть график отпусков и узнать количество оставшихся отпускных дней, заказать любую справку и т. д. Также в планах добавить в эту систему новостную ленту, оформление социальных льгот. Сейчас мы работаем над внедрением системы ЭЦП, что позволит еще больше расширить возможности системы. Это безопасно, удобно, технологично. Система была и раньше, но в текущей ситуации очень помогла нам в коммуникации с рабочими коллективами.

Также мы участвуем в пилоте по переходу на полностью электронный кадровый документооборот, что оказалось очень кстати в новой реальности, особенно в условиях удаленной работы большей части сотрудников.

Подводя промежуточные итоги принятых мер, мы поняли, что не только не потеряли в эффективности, но даже нарастили производительность труда. Об этом свидетельствует рекордный рост операционных и финансовых показателей Группы в первом полугодии: за первые шесть месяцев мы нарастили выпуск удобрений почти на 7%, а продажи — на 10%. Поставки на приоритетный российский рынок выросли на 11,2%. При этом нам удалось на всех предприятиях избежать всплеск инфекции, а показатели заболеваемости в городах присутствия среди самых низких по регионам.

Компания в полном объеме выполняет все свои обязательства по выплатам работникам, а по ряду статей даже расширила их, все социальные программы также продолжаются. В условиях пандемии мы впервые опробовали проведение массовых мероприятий и профессиональных праздников в онлайн-режиме, это тоже было интересным опытом. Оценка в рамках опроса лояльности показала, что постоянные онлайн-активности, обзвоны и другие коммуникации позволили повысить информированность персонала о том, что происходит в компании, куда мы движемся. Эти показатели и так были довольно высоки, но сейчас есть ощущение, что они достигли пика и важно их поддерживать на таком уровне.

Практически все новые практики мы сохраним и после окончания пандемии: многие проекты были начаты еще до осложнения эпидемиологической ситуации и оказались очень кстати. По некоторым проектам, связанным с онлайн, у многих работников был скепсис, но, когда все начали ими активно пользоваться, сомнения и страхи прошли, а удобство, быстрота и эффективность от их реализации остались.

В ближайшей перспективе мы будем отказываться или по крайней мере минимизировать кадровое делопроизводство на бумаге. Кроме того, мы сейчас анализируем все процессы в компании на предмет того, что оказалось невостребованным за минувшие полгода или использовалось крайне мало, чтобы либо пересмотреть процесс, либо убрать его вовсе: в будущем это позволит нам существенно снизить нагрузку. Пока мы не можем говорить о конкретных результатах, но обязательно поделимся ими. Важно убедиться в том, что от изменений не станет хуже. Процесс должен либо оставаться таким же, либо стать лучше.

Подводя промежуточные итоги принятых мер, мы поняли, что не только не потеряли в эффективности, но даже нарастили производительность труда.

Работа на передовой: как работники аптек пережили пандемию

36·6



Александр Кузин

Генеральный директор розничного подразделения ПАО «Аптечная сеть 36,6»

Во время пандемии ПАО «Аптечная сеть 36,6» активно развивала интернет-сервисы. В конце мая в аптеках «Горздрав» появилась услуга быстрого бронирования, которая помогает избежать очередей и лишних контактов: человеку достаточно оформить заказ на сайте и забрать покупку через 25 минут в ближайшей аптеке. В июне было получено разрешение Росздравнадзора на доставку лекарственных препаратов. Клиенты аптечной сети давно ждали этот сервис, и теперь он очень востребован.

Аптечные работники оказались на передовой в борьбе с пандемией, наряду с врачами, которые непосредственно контактировали с заболевшими. Офисные сотрудники также не были застрахованы от вируса: они взаимодействовали с аптекой. **Поэтому основным приоритетом стало обеспечение защиты наших коллег.**

Аптеки — это часть системы здравоохранения, поэтому **мы должны были обеспечить бесперебойную работу всей нашей компании.** Это была наша вторая важная задача.

Всех офисных сотрудников, которые могли работать из дома, мы перевели на удаленную работу. В этом нам очень помогли HR- и IT-департаменты. Таким образом, в разгар пандемии в офисе не собиралось более 30 человек: это были те специалисты, без чьего присутствия невозможно было функционирование компании.

За все время эпидемии в нашей компании было около 100 подтвержденных случаев COVID-19, что соответствует статистике заболеваемости по Московскому региону.

Треть наших сотрудников до сих пор находится в режиме home office. Я придерживаюсь мнения, что надо использовать все возможности, чтобы не увеличивать риски: например, работать из дома. Да, для наших сотрудников это был новый этап в профессиональной жизни, но все быстро адаптировались, и рабочие процессы не пострадали.

Практика работы на home office оказалась очень успешной, мы будем ее продолжать. Сейчас у нас часть сотрудников совмещает работу в офисе и работу дома.



Екатерина Успенская

Заместитель генерального директора по персоналу и корпоративному развитию ПАО «Аптечная сеть 36,6»

Мы постарались сделать все возможное, чтобы наши сотрудники остались здоровы, а граждане даже в разгар пандемии имели доступ к необходимым лекарствам и средствам индивидуальной защиты.

Было ясно, что события могут развиваться по нескольким сценариям, и для каждого мы разработали подробный план действий. Рассматривался даже худший вариант, при котором в Москве будет закрыто метро и объявлен комендантский час. Мы продумывали, как в таком случае будем доставлять 6 000 наших сотрудников на работу.

Обстоятельства требовали нестандартных решений. Мы собрали колоссальную базу данных обо всех наших работниках: их актуальные адреса, наличие или отсутствие автотранспорта, контакты ближайших родственников, сведения о хронических заболеваниях и так далее. Все это помогало нам прогнозировать, сколько людей останется в строю, даже если пандемия разыграется в полную силу, кто окажется в группе особого риска, смогут ли коллеги подвозить друг друга до места работы, или нужно будет заключить договор с агрегатором такси.

Мы стремились минимизировать риски, насколько это было возможно. Почти всех офисных сотрудников перевели на удаленную работу. В аптеках установили защитные экраны, нанесли разметку для соблюдения социальной дистанции, обеспечили весь персонал масками, перчатками, дезинфицирующими средствами, организовали бесплатное тестирование на коронавирус для сотрудников. Несмотря на все эти меры, работа фармацевтов, провизоров, первостольников, безусловно, была сопряжена с большим риском. Аптеки находились на передовой, и все в компании это понимали.

Даже в самые тревожные месяцы, на пике пандемии, прекрасно сознавая все риски, ни один провизор не отказался выйти на работу.

Но даже в самые тревожные месяцы, на пике пандемии, прекрасно сознавая все риски, ни один провизор не отказался выйти на работу. Все наши коллеги показали себя с лучшей стороны. Они не только выполняли свои непосредственные обязанности, но и стремились психологически поддержать покупателей, которые были растеряны и напуганы из-за тревожных новостей. Не хочется говорить громких слов, но это настоящий патриотизм и самоотверженная помощь людям.

Приятно было узнать, что работники аптеки «Горздрав» из подмосковного Реутова создали чат, в котором добровольцы, помогающие пожилым людям с покупкой продуктов и медикаментов, могли оставить список нужных лекарств. Наши сотрудники собирали заказ и сообщали волонтерам, когда за ним можно зайти. При этом подгадывали время, чтобы в аптеке не было очередей. Таким образом, волонтеры не контактировали с другими покупателями, меньше рисковали заболеть и передать вирус своим подопечным.

За время пандемии мы получили очень емкий опыт, теперь у нас есть отработанные технологии на случай любого форс-мажора. Кроме того, компания три месяца проработала в дистанционном режиме, мы поняли, что это эффективно и ни в коей мере не мешает бизнес-процессам. Поэтому было принято решение 30% персонала оставить на удаленной работе. Это позволит нам сэкономить на аренде помещений, а сотрудникам — больше времени проводить с семьями.

За время пандемии мы получили очень емкий опыт, теперь у нас есть отработанные технологии на случай любого форс-мажора.

Мы по-прежнему соблюдаем все противоэпидемические меры. Бесплатно тестируем сотрудников на коронавирус, перед началом рабочего дня проводим обязательную термометрию, материально поддерживаем семьи заболевших коллег и, конечно, обеспечиваем наличие всех необходимых препаратов и средств индивидуальной защиты в наших аптеках. **■**

Мы рады, что вы уже
ознакомились с новым
выпуском журнала HRTimes
**«New normal:
новая реальность
для сотрудников».**

Ответьте, пожалуйста,
на несколько вопросов по данному
номеру. Ваши ответы помогут нам
сделать наш журнал еще лучше.

[ЗАПОЛНИТЬ АНКЕТУ](#)

Полезные мероприятия

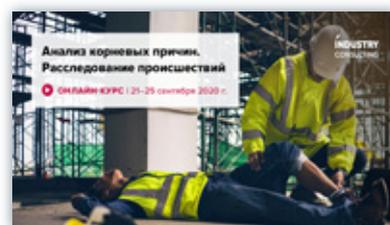
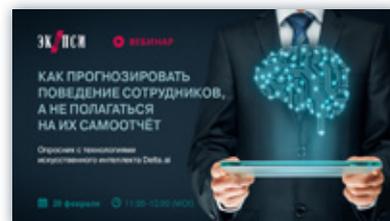
Мероприятия

Анализ корневых причин. Расследование происшествий
21 сентября
Понедельник, 10:00
Регистрация
Узнать больше

360° на удаленке, или как «убить» двух зайцев: персональная обратная связь как дополнительный канал взаимодействия в период удаленной работы
22 сентября
Вторник, 11:00
Регистрация
Узнать больше

Разработка и внедрение профессиональных компетенций: «вредные советы»
23 сентября
Среда, 11:00
Регистрация
Узнать больше

Оценка персонала: как правильно проводить интервью по компетенциям и давать обратную связь
23 сентября
Среда, 10:00
Регистрация
Узнать больше



Актуальные статьи и записи вебинаров

Инсайты

Тип инсайта: Описание задачи, Кейс, Обзорная статья, Сбросить

HRTimes, Новость, Комментарий, Интервью

Формат: Текст, Аудио, Сбросить

Почему не прибыльно бережливое производство
И как на Поволжье разработать культуру, с учетом заработной платы

Разработка опросников для оценки персонала: краткое руководство
Запись вебинара от 17.09.2020
Шарова Юрь

В чем польза и вред от найма родственников на работу
Прими на работу родственников и сотрудников - выгода, распространение практики в российских компаниях
Масаркина Мария

Почему не прибыльно бережливое производство
Гришин Алексей

HR-словарь. Будущее рядом
Шарова Юрь

Внедрение SAP SuccessFactors в компании .DREAMTEAM: перевод HR-процессов в онлайн
Королюхина Валерия

Регулярный менеджмент в производственной безопасности. Результаты всероссийского исследования 2020
Наталья Александровна
10.09.2020
Наталья Александровна
Королюхина Валерия

АЙСМАЙТ: выстроила единую HR-систему в облаке SAP для быстрого роста розливной сети
Ксения Сидорова
10.09.2020
Ксения Сидорова
Королюхина Валерия

РБК Pro: Назло Кавказцы или любовь в России
Евгений Сидоров
10.09.2020
Евгений Сидоров
Королюхина Валерия

Ведущие: Как появились компании на отпусках
Татьяна Александровна
10.09.2020
Татьяна Александровна
Королюхина Валерия

Ведущие: Почему в компании так мало эффективных руководителей
Дарья Александровна
10.09.2020
Дарья Александровна
Королюхина Валерия

Ведущие: Что сейчас происходит с зарплатами в России
Евгений Сидоров
10.09.2020
Евгений Сидоров
Королюхина Валерия

РБК Pro: Как изменились ценности руководителей в кризис
Евгений Сидоров
10.09.2020
Евгений Сидоров
Королюхина Валерия

Наши социальные сети:



Подписка на журнал The **Human Resources Times**



Подписка на журнал бесплатная.

Подписаться можно по электронной почте:

vtrende@ecopsy.ru

www.ecopsy.ru