

М. Н. Рыкина, О. Г. Филатова

ГИБРИДНЫЕ ОФИСЫ

Аналитические доклады
Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ

Выпуск 1



М. Н. Рыкина, О. Г. Филатова

ГИБРИДНЫЕ ОФИСЫ

Под общей редакцией проф. С. Р. Филоновича

УДК 005.74
ББК 65стд1-212
Р94

Печатается по решению Ученого совета Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ

Рыкина, М. Н., Филатова, О. Г.

Р94 Гибридные офисы / М. Н. Рыкина, О. Г. Филатова ; под общ. ред. С. Р. Филоновича ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : НИУ ВШЭ, 2021. — 126 с. — (Аналитические доклады Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, Выпуск 1)

В 2020 году бизнес столкнулся с новой реальностью вынужденной удаленной работы, которая подтолкнула деловое сообщество к необходимости переосмыслить целый ряд устоявшихся представлений, в частности о роли и назначении офиса, о понятии «рабочее место», роли сотрудника и проч. Аналитический доклад задуман, с одной стороны, как обзор предпосылок формирования нового формата работы, с другой стороны — как практическое руководство по построению гибридного офиса на базе осмысления уже имеющейся деловой практики. Для сбора эмпирического материала были проведены практические конференции «Гибридный офис: формат работы будущего» (октябрь 2020 года) и «Гибридный офис: что дальше?» (март 2021 года), а также проинтервьюированы представители российских и международных компаний, которые уже внедряют гибридный формат: ВымпелКом, ИКЕА, КРОК, Росбанк, HeadHunter, Mail.ru Group, SAP. По результатам анализа разработаны практические рекомендации по внедрению гибридного офиса.

УДК 005.74
ББК 65стд1-212

Содержание

Об аналитическом докладе.....	5
Executive summary.....	10
Глава 1. Эволюция форм организации работы и тенденции их дальнейшего изменения.	
Что такое гибридный офис.....	13
1.1. Особенности организации труда в индустриальной экономике.....	14
1.2. Особенности организации труда в постиндустриальной экономике.....	16
1.3. Технологические предпосылки, ведущие к изменению условий труда и форм занятости в инновационной экономике.....	19
1.4. Исследование возможностей удаленной работы в Европейском союзе до и во время пандемии коронавируса.....	22
1.5. Прогнозы о будущем работы по материалам отчета «Будущее работы».....	31
1.6. Данные Минтруда России о текущем состоянии и перспективах дистанционной занятости.....	34
1.7. Что такое гибридный офис.....	34
1.8. Выводы главы 1.....	37
Глава 2. Особенности гибридного офиса с точки зрения процессов управления людьми.....	39
2.1. Бренд работодателя.....	40
2.2. Рекрутмент.....	41
2.3. Адаптация новых сотрудников.....	44
2.4. Обучение и развитие, управление знаниями.....	45
2.5. Управление преемственностью.....	46
2.6. Мотивация: материальная и нематериальная.....	47
2.7. Управление результативностью.....	52
2.8. Управление корпоративной культурой и смыслами.....	52
2.9. Well-being и возрастающая роль ментального благополучия.....	55
2.10. Поддерживающие процессы.....	63
2.11. Выводы главы 2.....	72
Глава 3. Практика внедрения гибридных офисов на примере российских и международных компаний.....	74
3.1. ИКЕА.....	74
3.2. Росбанк.....	78
3.3. HeadHunter.....	82
3.4. SAP SE.....	86
3.5. ВымпелКом.....	89
3.6. КРОК.....	92

3.7. Mail.ru Group (MRG).....	95
3.8. Google “Hybrid” work model.....	98
3.9. Руководство по гибричному рабочему месту от компании Microsoft.....	101
3.10. Проект «Future of Work» в Райффайзенбанке.....	103
3.11. Выводы главы 3.....	104
Глава 4. Как внедрить гибридный офис?.....	106
4.1. Практическая реализация проекта «Гибридный офис».....	107
4.2. Чек-лист для определения необходимости перехода в гибридный формат.....	111
Вместо заключения. Направления дальнейших исследований.....	117
Использованные источники.....	119

Об аналитическом докладе

Практика использования удаленных форматов работы для наемных сотрудников в тех или иных формах применяется в организациях больше десятка лет. Тем не менее до пандемии она не получила широкого распространения, несмотря на все технические возможности, которыми располагали и работодатели, и работники: наличие портативных компьютеров, сетевых и облачных сервисов, доступа к широкополосному интернету и т. п.

Пандемия и последовавший локдаун сделали возможным проведение масштабного социального эксперимента по использованию удаленной работы для большого числа наемных работников и работодателей. Сложившаяся ситуация продемонстрировала широкую практическую применимость моделей удаленной работы и, что самое важное, разрушила значительную часть барьеров восприятия и стереотипов, связанных с данной формой организации труда, как для работодателей, так и для самих работников. Ситуация спровоцировала ряд значимых вопросов для осмысления базовых понятий, связанных с традиционной организацией труда, таких как рабочее место, рабочий график, роль и задачи работника и работодателя.

Локдаун и ограничения были массовыми и имели продолжительный характер, что позволило работникам сформировать новые привычки, по-новому осмыслить свою роль и место в организации, процесс и условия труда, осознать неочевидные до сих пор факты и о себе, и о возможностях работы. Точно так же работодатели увидели новые возможности для бизнеса, которые открывает использование нетрадиционных форм занятости, а также сложности, нерешенные и открытые вопросы. И работодатели, и сотрудники осознали дополнительные преимущества, которые открылись благодаря возможности использования новой формы организации труда. Теперь для всех заинтересованных сторон возникает вопрос о том, как в текущей ситуации выстраивать «новую нормальность», социальную реальность, которая удовлетворит новому видению работника, работодателя, других стейкхолдеров, поскольку, по всеобщему убеждению, стопроцентный возврат к прошлой системе организации труда уже невозможен и гибридный формат во многих компаниях или департаментах останется и после окончания пандемии.

Гибридный формат работы – это сочетание офисного и удаленного режима работы сотрудников. Он получил название «гибридный офис, гибридная модель работы, гибридная модель управления, гибрид и т. д.» и стал очень востребованным по всему миру во время пандемии. В деловом сообществе практически ежедневно выходят публикации, в которых авторы либо рассказывают о своем практическом опыте внедрения гибридных форматов работы, либо пытаются спрогнозировать особенности организации работы в будущем. В отсутствие достаточного количества теоретических исследований спрос на систематизацию первого практического опыта со стороны делового сообщества огромен.

По мнению практиков, такой формат не прост во внедрении, поскольку не является калькой гибкого графика работы, ранее уже известного и исследованного. Когда больше 30% сотрудников с самого начала работы общаются больше 50% времени

виртуально, это накладывает отпечаток на процессы управления людьми и другие аспекты жизни организации. Изученный нами опыт международных компаний и IT-компаний, которые были наиболее близки и готовы к внедрению данного формата работы, говорит о том, что даже этим компаниям многое пришлось изменить в своих процессах. Об изменениях бизнес-процессов, связанных с необходимостью перехода на гибрид, и пойдет речь в докладе, с фокусом на процессы управления людьми, изменениями, коммуникациями, культурой, результативностью, эффективностью, ментальным благополучием, креативностью и многим другим.

Как экспертам в области управления людьми и организационного поведения, нам исключительно важно начать изучать новый феномен гибридных форм организации труда, осмыслить и обобщить имеющуюся на сегодняшний день практику (не претендуя на полноту), сформулировать выводы о преимуществах и недостатках, которые можно сделать в настоящий момент, предложить свое видение особенностей внедрения гибридных форматов работы и, самое важное, – наметить шаги дальнейшего исследования этого феномена. **Поэтому предметом нашего аналитического доклада станет изучение процессов управления людьми в контексте внедрения гибридных форматов работы.**

Аналитический доклад задуман, с одной стороны, как обзор предпосылок формирования новой формы организации работы, с другой – как осмысление уже имеющейся практики компаний по внедрению гибридных форматов работы с фокусом именно на российский опыт. Для сбора эмпирического материала были проведены практические конференции «Гибридный офис: формат работы будущего» (октябрь 2020 года) и «Гибридный офис: что дальше?» (март 2021 года), а также ряд интервью с представителями компаний, которые уже внедряют практики гибридных форматов работы: ВымпелКом, ИКЕА, КРОК, Росбанк, HeadHunter, Mail.ru Group, SAP. Мы сосредоточились на анализе опыта крупных компаний, поскольку именно они сталкиваются с необходимостью серьезно менять процессы управления людьми и другие сопутствующие процессы при переходе на гибридный офис, именно им важно минимизировать риск ошибок или неточностей при выстраивании новых процессов.

Мы ставили своей задачей сформулировать определение понятия «гибридный офис», обозначить преимущества и недостатки этого формата организации работы. Как экспертам по управлению людьми и организационному поведению, нам было важно переосмыслить новую роль HR-специалистов при построении гибридных офисов, предположить, как изменятся процессы управления людьми в «новой нормальности», на какие аспекты стоит обратить особое внимание, поскольку они вызывают значительные сложности у компаний, уже внедряющих гибридный офис.

Мы надеемся, что доклад будет интересен людям с разными запросами:

- **топ-менеджерам**, чтобы помочь им в решении вопроса о том, нужен ли их организациям переход на гибридный формат работы и, если нужен, то зачем;

- **специалистам по организационному развитию**, цифровой трансформации, руководителям проектов трансформации, чтобы сформулировать конкурентные преимущества и риски, определить потенциальные возможности оптимизации и необходимые инвестиции;
- **HR-специалистам**, чтобы разобраться в тонкостях гибридной формы организации труда, в особенностях практического внедрения гибрида с точки зрения управления людьми, увидеть наиболее проблемные места;
- **консультантам**, чтобы разобраться в особенностях диагностики готовности организации к внедрению гибридных форматов работы и дальнейшей реализации соответствующего проекта.

Процессы перехода на гибридный формат работы затрагивают множество специалистов. Для грамотного проектирования гибрида и его внедрения потребуется подключение широкого круга экспертов, слаженная работа целой команды. Осознавая это, мы, как эксперты в области HR, сфокусировались на особенностях и изменениях процессов управления людьми, управлении организационными изменениями, работе с сопротивлением изменениям. Изучение вопросов трансформации офисных пространств, обеспечения безопасности, изменения офисных сервисов, IT и цифровизации бизнес-процессов мы оставим соответствующим специалистам.

В докладе мы осветим следующие вопросы и темы:

- каковы предпосылки перехода к гибридным формам организации труда, что такое «гибридный офис»;
- как изменится роль HR и процессы управления людьми в контексте перехода на гибрид;
- каковы преимущества и «зоны риска» гибридного офиса на основе обобщения практики внедрения гибридных форматов работы в конкретных организациях;
- как понять, нужен ли гибрид в конкретной организации и если нужен, то решению каких задач он может содействовать;
- как определить ограничения для внедрения гибридных форматов работы в конкретной организации и оценить их силу и влияние на результаты внедрения;
- каковы основные шаги и реперные точки для внедрения гибридного формата работы, какие особенности при этом необходимо учитывать с точки зрения процессов управления людьми;
- какие направления исследований в области управления человеческими ресурсами и организационного поведения будут актуальны при внедрении гибридных форматов работы.

Мы убеждены в дальнейшем развитии и широком использовании возможностей гибридных форм организации работы по целому ряду причин.

Во-первых, неизбежные и ускоряющиеся цифровая трансформация, роботизация, технологическое развитие приведут к тому, что все больше рабочих мест потенциально могут быть выведены в удаленный формат.

Во-вторых, скорый приход большого числа работников поколения Z на рынки труда, с их новыми ценностными установками и отсутствием привычки трудиться в традиционном офисе.

В-третьих, развитие телекоммуникационных технологий позволит обеспечить высокое качество коммуникаций для эффективной работы удаленных сотрудников.

В-четвертых, в поисках дополнительных конкурентных преимуществ работодатели будут заинтересованы в сокращении операционных издержек за счет уменьшения офисных площадей и расходов на их обслуживание, а также в привлечении и удержании талантливых сотрудников, многие из которых предпочитают работать в гибридном формате.

Сейчас для компаний есть хорошая возможность экспериментировать и отладить гибридный формат на пилотном уровне, подготовить площадку для последующего полномасштабного внедрения. Для исследователей же сейчас самое время обобщить имеющийся практический опыт и разработать инструментарий в части управления человеческими ресурсами для выстраивания гибридного офиса. На наш взгляд, представителям экспертного сообщества очень важно именно сейчас разработать и предложить инструменты, которые помогут компаниям в экспериментах по внедрению гибридных форматов работы.

В докладе сформулирован список ключевых вопросов для внедрения гибридного офиса: нужен ли компании такой формат, и если да, то как выстроить именно тот, который подходит конкретной компании. Мы надеемся, что ответы на эти вопросы помогут многим компаниям ускорить процесс внедрения, не совершить лишних ошибок и сэкономить ресурсы.

Как организован аналитический доклад

В Executive summary мы сформулировали основные тезисы, касающиеся феномена гибридного офиса, его определения, потенциала его распространения, а также ограничений, связанных с внедрением нового формата работы.

В первой главе кратко рассматривается эволюция форм занятости, определяются факторы, влияющие на их изменения. Приведены результаты исследований возможностей удаленной работы, проведенных в Европейском союзе до начала и во время пандемии, в которых сформулированы предположения относительно возможностей удаленной работы и факторов, которые сдерживают ее развитие. Определено понятие «гибридный офис».

Во второй главе сформулированы особенности построения гибридных форматов работы с точки зрения процессов управления людьми: какие управленческие процессы меняются, какие возможности возникают и какие угрозы стоит учитывать.

В третьей главе приведены практические кейсы реализации гибридных форматов работы в российских и зарубежных организациях, где описаны основные особенности построения гибридного формата с отдельным фокусом на процессы управления людьми.

В четвертой главе «Как внедрить гибридный офис?» мы разработали чек-лист, чтобы помочь практикам ответить на насущные вопросы: зачем нужен гибридный формат работы и каким он должен быть. Специалисты, которые будут внедрять у себя в компаниях гибридный офис, найдут здесь описание основных шагов по выстраиванию процесса проектирования офиса нового типа и перехода к нему. Здесь же описываются узкие места, которые нельзя оставлять без внимания при переходе на гибридный формат работы.

В заключении мы обозначили направления будущих исследований, касающихся гибридных форматов работы.

Executive summary

This report has an aim to systemize and uncover all the details about the new ways of working that the hybrid format is offering from the people & organization processes standpoint. One can find the history and the background regarding how this format appeared then evolved and what is the current status of its application globally. Threats and the opportunities, as well as ways to overcome threats and utilize opportunities are also presented and illustrated with practical examples and case studies and links to referring articles.

Hybrid work model which provides best of both worlds: office and remote. Hybrid work model means that more than 30% roles work more than 50% of their time remotely and it forces firm to change its business model and key management practices.

The hybrid is:

- Updated processes, practices and systems of people management: renovated processes are focused on creativity, relationships, knowledge, well-being and engagement.
- Digital workplace solutions.
- Communication and coordination: clear schedule, rules and principles.
- Office spaces for collaboration and integration: free desks for teams and individuals, agile office spaces.
- Training and support for managers and employees in self-organization, motivation, remote & stress management.

Opportunities and threats of hybrid

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| + Effectiveness and optimization | - Creativity and innovations |
| + Competitive advantages | - Information security |
| + Attractiveness for talents | - Corporate culture erosion |
| + Engagement | - Mental well-being and stress |

What do we need to implement hybrid?

- State purpose and measurement of effectiveness and efficiency
- Provide digital workplaces
- Decisions for IT security
- Renew HR processes and systems

- Redesign office space
- Control mental wellbeing and stress

The reason we wrote this analytical report now is because this format is only emerging. Before hybrid way of working was only for several roles in organization and it didn't transform the ways of how people communicate, engage, build relations. But COVID time really pushed the whole world forward towards the remote work and now hybrid will combine the best of both ways of working. There is no blueprint created on how to effectively and efficiently implement this. It's very important to analyze, systemize all the cases that happening right now in the organization globally and particularly in Russia to share those practices with the organizations who are thinking about this. This defiantly is a best format for "knowledge" workers, for the organization that develops and practice digital and agile ways of working, digital product development and communication with the client.

The purpose of this report is also to spread the knowledge and practices across many target audiences and industries that needs it. To engage global community into discussion, continue researching and to building the blueprint for the future together. As it is important to unite efforts, resources in order accelerate results, eliminate mistakes that someone already uncovered and utilize opportunities. Since it's the format of currant reality and future as well. If not implemented properly, people overwork, loose morale, diversity & inclusion, effectiveness and efficiency and go back to the past format, missing all the opportunities, loosing competitive advantage, that will soon be the norm for ways of working. Plus, leaders should be aware of that as employees will be there where the leaders are and where the majority is.

This report is useful for all the organizational leaders and founders, HR& Transformation leaders, IT and office managers, real-estate managers who are constantly thinking about the best and most effective formats of collaboration, decision making, scaling in their organization. As hybrid way of working is not just an offline with the mix of remote. Hybrid – is the best of both worlds. It is a completely different format. It's always a unique combination of hybrid ways of working that each company builds for oneself. Because the reasons why hybrid is needed in each particular case is different. The main driver could be client/customer need, or cost, or freedom for employees to plan and organize more productive and balanced life, ability to include different work force from different time zone, geographies or combination of these and other particular reasons.

People who only get started to get acquainted with this topic can start from the beginning of the report. If you already have some practical experience, you can go back and forth, brose through the report, making some notes, finding and systemizing missing puzzles. If you are looking on cases for certain issues and a list of verified sources, go to that chapter directly and list of references. If you need a checklist on whether you need this format and how difficult it would be for you to transform your organization, go to the corresponding chapter at the end.

After the executive summary we describe what it is and the origin, as well as reasons why this way of working did evolve. Then we describe what are the main opportunities and

threats and what changes need to be implemented in organization if organization wants to deploy this format effectively as well as how to assess effectiveness and efficiency of the implementation. Later we describe several case studies followed by the checklist methodology on how to assess the need for hybrid format for your organization and how difficult or easy it would be to implement it if you want one. At the end of this analytical survey, you will find some unanswered questions that we would like to take part and discover and of course the reference to all the open-source material we found useful.

Глава 1

Эволюция форм организации работы и тенденции их дальнейшего изменения. Что такое гибридный офис

На протяжении второй половины XX века наблюдалась значительная трансформация условий труда и типов занятости сотрудников под влиянием изменений социально-экономических условий, развития технологий, изменений общественных институтов. Специалисты отмечают все большую распространенность нетрадиционных форм занятости населения. Одновременно трансформируются потребительские предпочтения и потребительское поведение. Эти изменения неизбежно влекут за собой изменения в деловых организациях, одной из задач которых является удовлетворение изменяющихся потребностей клиентов при условии извлечения прибыли.

Под влиянием изменений потребительских предпочтений, изменений социального и технологического укладов организации вынуждены менять:

- Свои стратегии. Компании переосмысливают ответы на вопросы «кто наши потребители», «как изменяются предпочтения наших потребителей», «какую ценность мы для них создаем» и «как мы доставляем ценность нашим потребителям»;
- Свои модели деятельности. Учитывая трансформацию стратегий и технологий, компании меняют организацию труда сотрудников в целом, бизнес-процессы и организационные структуры в частности.

Согласно определению, которым оперируют специалисты по экономике труда и которым мы будем руководствоваться в настоящем докладе, пространство офиса — это не только физическое, но и социальное пространство, в котором осуществляется трудовая деятельность работников¹. Из такого определения следует, что изменения условий труда предполагают также изменение рабочих и коммуникативных процессов (социальное пространство офиса), а также организации рабочего пространства (физическое пространство офиса). Исходя из этого, в настоящем докладе под понятием «офис» мы понимаем не только и не столько организацию физического пространства офиса, но и то, каким образом работники осуществляют свою деятельность.

1 Шевчук А. В. От фабрики к платформе: автономия и контроль в цифровой экономике // Социология власти. 2020. Т. 32. № 1.

1.1. Особенности организации труда в индустриальной экономике

Индустриальная экономика — это экономический порядок, который главенствовал в экономике значительную часть XX века. Основными ее характерными чертами были «традиционные» факторы производства — природные ресурсы, рабочая сила и капитал. Производственные процессы базировались на применении сырья и энергии с привлечением рабочей силы и капитала². Потребительские рынки характеризовались закрытостью и локальностью, относительной ненасыщенностью. Перемещение людей и товаров на большие расстояния было затруднительно вследствие несовершенных технологий и высокой стоимости перемещения, соответственно, это явление не носило массовый характер.

Уровень **технологического развития** предполагал жесткую привязку работника к стационарному рабочему месту как с точки зрения процессов коммуникации (телефония), так и с точки зрения средств производства и хранения информации. Работники были вынуждены ежедневно физически добираться до офиса и возвращаться обратно домой (за исключением вахтовых мест работы). Офисы крупных компаний, как правило, находились в крупных городах, которые становились «местом притяжения» для работников и во многом влияли на организацию социальной жизни: развивался рынок аренды недвижимости, транспортная инфраструктура, инфраструктура досуга и отдыха.

В индустриальном обществе ключевую роль в процессах производства товаров и услуг играли **корпорации**³. Именно корпорации имели доступ к капиталу, имели возможность снижать издержки за счет масштаба производства, имели доступ к ограниченным сырьевым и энергетическим ресурсам, а их руководители и топ-менеджеры располагали необходимыми социальными связями.

Организация работы и стиль менеджмента. Организация работы в корпорации индустриальной эпохи была весьма специфичной. Как правило, в них предполагалась жесткая вертикальная иерархическая структура. Такая форма организации работы была продиктована целым рядом как внутренних, так и внешних предпосылок.

Внешние предпосылки формирования жестких иерархических структур и их распространности заключались в относительной стабильности рынков, их ненасыщенности и локальности. Ограниченное число крупных корпораций боролись друг с другом за доступ к ограниченным ресурсам. Скорость принятия решений, гибкость, способность быстро перегруппировываться не были основой для наращивания конкурентных преимуществ.

Если говорить о внутренних предпосылках, то к ним можно отнести то обстоятельство, что лишь незначительное число «визионеров», «боссов», «супер-менеджеров» имели возможность принимать решения или хотя бы влиять на принятие решений. Решения

2, 3 Стребков Д. О. Инновационный потенциал агентов новой экономики // Форсайт. 2010. Т. 4. № 2. С. 26–33.

принимались наверху управленческой иерархии небольшим кругом боссов-провидцев, далее эти решения спускались вниз посредством вертикальных каналов коммуникации исполнителям, основной задачей которых было оперативное исполнение принятых решений в строгом соответствии с имеющейся инструкцией. Авторитарный стиль управления был доминирующим в корпорациях индустриальной экономики.

Если говорить об организации труда работников, то для них прописывались жесткие инструкции, которым необходимо было следовать. Детально прописанный бизнес-процесс разбивался на простые операции, и сотрудник должен был реализовывать возложенную на него функцию строго в рамках своих полномочий, осуществляя набор стандартных операций. Бизнес-процесс, разбитый на набор операций, не предполагал уникальности и не требовал от работников инициативы, основанной на своем видении ситуации. Напротив, набор простых операций представлялся универсальным и его мог выполнять любой работник с соответствующими компетенциями.

В условиях роста специализации операций производительность труда увеличивается за счет усилий по координации все более дробных работ и функций, что приводит к значительному росту административно-управленческого персонала. Получил развитие тип работников «белые воротнички» — административно-управленческий аппарат, «умные ребята», которые анализируют работоспособность систем управления и разрабатывают решения по ее оптимизации, координируют раздробленные функции в рамках единых процессов. Происходит разделение на тех, кто непосредственно выполняет производственное задание, и тех, кто работает с настройкой управленческой системы.

Вследствие указанной выше специфики организации труда у работников в корпорации индустриальной эпохи был жесткий график работы — они должны были находиться вместе в офисе в течение рабочего дня для оперативного решения производственных вопросов и согласования их с коллегами.

Основные требования к работникам были связаны с исполнительностью и точностью при решении поставленных задач. Достаточно четко прослеживались границы офисного пространства. Рабочее пространство заканчивалось там, где заканчивался сам физический офис. Ты работаешь, если физически находишься в офисном пространстве. Если ты в нем не находишься, то ты вне рабочего процесса.

Если характеризовать организацию физического пространства офиса в индустриальной экономике, то специалисты описывают его как *cubicals* или «кубики», где организация пространства явно указывала на отделение боссов от остальных работников. В иерархических организациях большие боссы имели огромные кабинеты на верхних этажах, с несколькими секретарями и помощниками и прочими атрибутами статуса. Боссы поменьше, «белые воротнички», имели небольшие офисы — личное пространство для эффективного интеллектуального труда, а исполнители трудились в разделенных небольшими перегородками опенспейсах⁴.

4 Seabrook J. Has the pandemic transformed office forever? // Annals of architecture. 2021. <https://www.newyorker.com>] <https://www.newyorker.com/magazine/2021/02/01/has-the-pandemic-transformed-the-office-forever>

В соответствии с концепцией Э. Шейна⁵, пространство офиса — артефакт корпоративной культуры, который наглядно отображает базовые установки и ценности, заложенные руководством организации и транслирующиеся ее членам. Все пространство офиса в эпоху индустриальной экономики отображало посыл: «умные парни» и супер-боссы должны располагать всеми возможными ресурсами, поскольку исключительно от их умственных способностей и гениальных решений зависит дальнейшее развитие корпорации, расцвет или упадок, а задача работников — четко выполнять указания.

Развитие технологий, прежде всего телекоммуникационных, привело к существенному изменению социально-экономических условий, которые постепенно сделали неэффективными жесткие иерархические структуры корпораций. Организациям с жесткой вертикальной иерархией стало сложно оперативно реагировать на изменения, что отразилось на их конкурентоспособности. Скорость принятия решений, гибкость, способность быстро перегруппировываться в новых условиях стали базой для наращивания конкурентных преимуществ. Таким образом, организация работы в корпорациях индустриального типа стала существенно сдерживать их развитие.

1.2. Особенности организации труда в постиндустриальной экономике

Можно встретить различные определения, которые используют исследователи для обозначения нового экономического порядка, играющего ведущую роль в XXI веке: «постиндустриальная экономика», «экономика знаний», «цифровая экономика», «сетевая экономика». Суть при множестве терминов остается неизменной: главным атрибутом экономики нового времени становятся знания и информация, то есть претерпевает изменение базовая основа экономического уклада. В производственных процессах большее значение, чем сырьевые ресурсы и энергия, начинают играть информация и знания. Традиционные ресурсы индустриальной экономики — сырье, капитал, рабочая сила — не исчезли, но потеряли свою первостепенную значимость, поскольку при наличии информации и знаний их обретение представляется не таким затруднительным, как ранее⁶.

Одним из наиболее значимых средств производства становится интеллект человека, который может трансформировать растущий объем информации в знание, проводя ее корректный сбор, анализ и интерпретацию, то есть получая необходимое знание для принятия решений и получения конкурентных преимуществ. Знание в постиндустриальной экономике воспринимается как средство достижения социальных и экономических результатов. При возрастании роли интеллектуальных и творческих способностей, а также степени индивидуализации работников основой организации в инновационной экономике становится **работник знания**.

5 Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2002.

6 Стребков Д. О. Инновационный потенциал агентов новой экономики // Форсайт. 2010. Т. 4. № 2. С. 26–33.

С возрастающей ролью информации, знаний и интеллекта человека, вместе с освоением новых технологических навыков все более широким кругом населения осваиваются технологические инновации. Вместе с этим происходит постепенная трансформация моделей потребительского поведения и потребительских рынков в целом — наблюдается значительный рост сферы услуг, сферы интернет-торговли, привычной становится «экономика совместного потребления». Под влиянием развития технологий преобразуются сферы потребления и досуга.

Изменение моделей поведения потребителей неизбежно влияет на изменение стратегии (как мы обслуживаем клиентов?) и моделей деятельности организаций (где мы работаем? как мы работаем?), которые активно пересматривают ответы на принципиальные вопросы «кто наш клиент», «где и как мы его обслуживаем», «какую ценность мы предоставляем», «как мы организуем работу, чтобы быть эффективными». Ответы на эти вопросы должны обеспечить компаниям новые конкурентные преимущества в быстро меняющемся мире.

В результате пересмотра организациями своих моделей деятельности и стратегий, учитывая современный уровень технологических инноваций в экономике знаний, неизбежно претерпевают изменения и традиционные структуры. К устойчивым тенденциям, которые приводят к модификации организационных структур, можно отнести следующие:

- **Децентрализация управления и принятия решений.** Эта тенденция, в значительной степени, связана с необходимостью увеличения скорости принятия решений, оперативного реагирования на возникающие слабые сигналы.
- **Клиентоориентированность.** Процессы выстраиваются по принципу удовлетворенности внутреннего или внешнего клиента и ориентированы на создание добавленной ценности. Структура выстраивается вокруг процесса достижения цели, где удовлетворенность потребителей — главный фактор, определяющий рост прибыли.
- **Распространенность командной работы.** Команды формируются для решения задач, разработки проектов, вокруг организационных проблем. Команды представляют собой временные структурные единицы, которые собираются под определенную задачу и распадаются при выполнении работы или завершении проекта.
- **Широкое развитие горизонтальных связей и значимость коммуникаций** на одном уровне управленческой иерархии, которые являются основой для функционирования и развития проектных команд, координации деятельности разных структурных подразделений для достижения общих целей.
- **Интеграция функций для решения определенной задачи.** Переход от узкой специализации и дробления бизнес-процессов на простые операции, которые мы наблюдали в индустриальную эпоху, к интеграции функций под конкретную задачу. Бизнес-процессы выстраиваются в соответствии с потребностями внутренних или внешних клиентов.

- **Развитие кооперации и партнерских отношений.** Осуществляется привлечение поставщиков и потребителей в процессы создания добавленной стоимости. Развитие кооперации меняет традиционное представление о границах организации, когда к решению задач привлекаются структуры, формально не входящие в ее состав.
- **Стратегии кадрового аутсорсинга.** В сетевых структурах работа может перемещаться за пределы организации благодаря применению стратегий аутсорсинга. Развитие информационных технологий, в том числе степень цифровизации бизнес-процессов, позволяет компаниям привлекать к выполнению задач фрилансеров и использовать другие нетиповые формы занятости, а также выводить часть персонала за штат, то есть за периметр организации.
- **Индивидуализация управления.** Повышение значимости творческого участия сотрудника связано с необходимостью поиска нестандартных решений, новых идей развития.
- **Информационная открытость.** Поскольку в новой экономике важное значение приобретает профессионал с развитыми навыками и компетенциями, способный творчески решать поставленные задачи, такому профессионалу необходима вся полнота информации для анализа и принятия решения.

В работе «Инновационный потенциал агентов новой экономики»⁷ цитируются суждения о том, какие особенности характеризуют организации в новой экономике.

- Д. Тапскотт, описывая процесс трансформации организационных структур в экономике знаний, утверждает, что на смену корпорациям приходят предприятия нового типа, которые имеют молекулярную структуру, в основе которой находится элементарная производственная единица — человек, работник умственного труда. Исследователь утверждает, что предприятия нового типа — это сетевые компании, исключительную важность для которых представляют развитые горизонтальные связи независимых модульных компонентов — отдельных профессионалов.
- Л. Эдвинссон и М. Мэлоун⁸ используют термин «виртуальная корпорация» и определяют его следующим образом: «Виртуальная корпорация — это прежде всего организация, использующая высокие технологии и имеющий квалифицированный персонал, способный перестроиться и модифицировать формы ее деятельности в масштабе реального времени.

Эволюция структур движется в направлении организационных сетей и гибких организационных структур, которые в большей степени отвечают требованиям внешней

7 Стребков Д. О. Инновационный потенциал агентов новой экономики // Форсайт. 2010. Т. 4. № 2. С. 26-33.

8 Эдвинссон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / под ред. В. Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999.

среды, а также позволяют наиболее эффективно управлять информационными потоками и людьми.

Одновременно с изменениями в организации труда претерпевают изменения **стиль лидерства и корпоративная культура**. Стиль лидерства в большей степени становится ориентированным на человека, а не на контроль, у менеджеров преобладают такие качества как эмпатия, умение вдохновлять и мотивировать команды, навыки модерирования и координации работы разрозненных членов команды, умение выстраивать социальные сети, необходимые для решения задач. Важный фокус внимания современного лидера — это забота о ментальном благополучии участников команд.

Если мы говорим об изменении **физического пространства офиса**, то он в большей степени выстраивается под работу проектных команд, обеспечивает возможности спонтанного взаимодействия сотрудников. В офисе формируется рабочее пространство, в котором удовлетворяются все потребности работников: от тренажерного зала до детских групп⁹.

1.3. Технологические предпосылки, ведущие к изменению условий труда и форм занятости в инновационной экономике

Технологические инновации последних десятилетий, которые являются неотъемлемым атрибутом постиндустриальной экономики, кардинальным образом изменили и продолжают менять условия труда и формы занятости работников. Исследователи Стребков и Шевчук в своей работе «Фрилансеры в информационной экономике»¹⁰ выделяют несколько направлений развития IT-технологий, которые в значительной степени влияют на изменение форм занятости и условий труда.

- В развитых странах около 70% занятости и ВВП приходится на сферу услуг. Произошло смещение в хозяйственной структуре от промышленного производства к **сфере услуг**. Даже в сфере промышленного производства, где значительная часть работников занята производственными операциями, растет доля административно-управленческого персонала, результатом работы которого является «интеллектуальная продукция».
- **Увеличиваются объем и доступность информации** и вместе с тем снижается стоимость ее получения. Возникает необходимость в проведении анализа данных и трансформации данных в знания. Таким образом, можно говорить о **повышении интеллектуальной составляющей** практически любого труда, ко-

9 Seabrook J. Has the pandemic transformed office forever? // Annals of architecture. 2021. <https://www.newyorker.com> <https://www.newyorker.com/magazine/2021/02/01/has-the-pandemic-transformed-the-office-forever>

10 Стребков Д. О., Шевчук А. В. Фрилансеры в информационной экономике: мотивация и организация труда // Социальная реальность. 2008. № 1. С. 23-39.

торый связан с производством и обработкой информации. Типичные примеры задач экономики знаний: исследование, анализ, управление, разработка, организация, консультирование. В новой экономике на первый план выходят высококвалифицированные работники умственного труда.

- **Технологические решения, компьютерные сети позволяют передавать информацию на большие расстояния**, что делает необязательным совместное присутствие людей в одном пространстве в определенный момент времени, например, в офисе, для выполнения работы. Коммуникационные технологии позволяют постоянно находиться на связи и быть вовлеченным в трудовой процесс независимо от непосредственного местонахождения. Размываются границы офиса, поскольку компании все больше задействуют стратегии привлечения фрилансеров и передачи работ на аутсорсинг, то есть за формальные границы организации. Люди получают возможности формировать индивидуальные графики работы.
- Развитие сетевых технологий и доступ к интернету большего числа людей позволяют работникам умственного труда выходить за пределы локальных рынков труда. Происходит **виртуальная трудовая миграция**¹¹, когда доступ к рынкам труда получают профессионалы, ограниченные ранее входными барьерами, например, наличием жилья в непосредственной близости от офиса компании. Рынки труда открываются для более широких групп населения: молодежи, женщин, старших возрастных групп, мигрантов и жителей менее экономически развитых территорий, которые могут воспользоваться социальной мобильностью¹².
- Благодаря технологическим инновациям **появляется возможность координировать и контролировать деятельность распределенных в пространстве работников, вместе с этим снижается стоимость координации и контроля для работодателей**. Потребность в административно-управленческом аппарате снижается благодаря тому, что алгоритмы начинают проводить анализ данных вместо сотрудников бюрократического аппарата. Вследствие этих изменений становится возможной трансформация внутренней среды и системы организации работы (изменение и автоматизация основных управленческих бизнес-процессов).
- Последовательный процесс цифровизации и автоматизации бизнес-процессов позволяет выводить большее число сотрудников за периметр традиционного пространства офиса. Развитие технологических инноваций позволяет компаниям все больше приближаться к построению так называемого цифрового офиса — виртуального пространства.

11 Стребков Д. О., Шевчук А. В., Спирина М. О. Самостоятельная занятость на рынке удаленной работы: распространение инновационной трудовой практики // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2016. № 6. С. 89-106.

12 Шевчук А., Красильникова А. Влияние нестандартных трудовых графиков на баланс между работой и жизнью (по данным европейского социального исследования в России) // Журнал исследований социальной политики. 2019. № 17 (2). С. 223-236.

Перечисленные авторами тенденции ведут к изменению в системе занятости населения и способствуют формированию инновационных трудовых практик, связанных с освоением новых форм трудовой деятельности. Становится возможным выполнение отдельных проектов или заданий вне зависимости от принадлежности к корпорации. Под влиянием экономики свободного заработка претерпевают изменение стандартные формы занятости, которые преобладали в индустриальной экономике. Получают все большее **распространение гибкие и нестандартные формы занятости** (неполная, временная, множественная, самостоятельная, неформальная) и децентрализованные формы организации труда.

В литературе феномен фрилансерства отражен в работах Д. Пинка¹³. По мнению Т. Малоуна¹⁴, электронные фрилансеры, а не корпорации, являются базовой единицей дистанционной экономики. Эти профессионалы для выполнения задач объединяются в гибкие временные сети, которые распадаются, когда задачи выполнены. Фрилансер воспринимается как микропредприятие, где все функции выполняются одним человеком.

Изменение форм трудовой деятельности исследуется специалистами в России и за рубежом уже некоторое время. Российскими исследователями опубликован ряд работ о составе трудовых ценностей фрилансеров и сравнении трудовых ценностей фрилансеров и наемных работников¹⁵.

Несмотря на то, что уровень развития технологий, наличие сетевых сервисов и портативных устройств позволяли широко использовать практику удаленной работы, реальный уровень распространенности удаленных форм организации работы наемных сотрудников был весьма незначительным до начала 2020 года, до момента, когда практически по всему миру был объявлен повсеместный локдаун в попытке сдержать распространение пандемии коронавируса.

13 Пинк Д. Нация свободных агентов: как новые независимые работники меняют жизнь Америки. М.: Секрет фирмы, 2006.

14 Малоун Т. У. Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления и вашу жизнь. М.: Олимп-Бизнес, 2006.

15 См., например: Стребков Д. О., Шевчук А. В. Фрилансеры в информационной экономике: мотивация и организация труда // Социальная реальность. 2008. №1. С. 23-39; Стребков Д. О., Шевчук А. В. Трудовые ценности самостоятельной и организационной занятости // Социологические исследования. 2017. С. 81-93; Стребков Д. О., Шевчук А. В. Ловушка гибкой занятости: как нестандартный график работы влияет на баланс между работой и жизнью фрилансеров // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2019. № 3. С. 86-102. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2019.3.06>

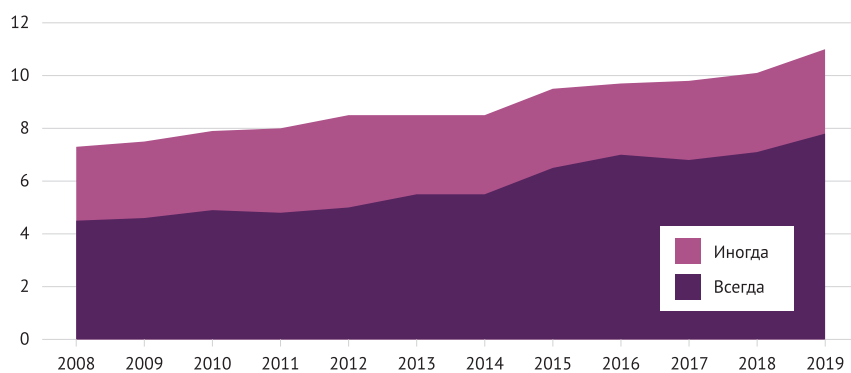
1.4. Исследование возможностей удаленной работы в Европейском союзе до и во время пандемии коронавируса¹⁶

Пандемия COVID-19 и последовавший локдаун внезапно спровоцировали резкие изменения условий труда: многие рабочие места были принудительно закрыты решением локальных правительств. В результате в 2020 году был реализован масштабный социальный эксперимент, когда удаленная работа временно стала обычным способом работы для многих наемных работников. Пандемия на какое-то время устранила ограничения и барьеры, связанные с распространением удаленной работы для значительной части наемных сотрудников. Благодаря этому эксперименту получены реальные цифры «потенциально возможной» удаленной работы для разных профессий.

Исследование «**Возможности удаленной работы в период кризиса COVID-19: новая цифровая пропасть**» было опубликовано в Европейском союзе в 2020 году по результатам сравнения данных о масштабе удаленной работы среди наемных сотрудников до и во время пандемии. Авторы исследуют концептуальную возможность удаленной работы и делают предположения относительно возможных долгосрочных изменений в системе организации труда и возможности преодоления барьеров, которые сдерживали распространение удаленной формы организации работы наемных сотрудников. Приведем некоторые тезисы исследования.

Выводы о степени распространенности удаленной работы до пандемии (результаты исследования EU Labour Force Survey)

1. При всех возможностях, которые предоставляли цифровизация и информационные технологии для организации удаленной работы на протяжении последних 10 лет, доля наемных работников, которые, как минимум иногда, работали не в офисе, составляла около 8% в 2008 году и 11% в 2019 году (см. рис. 1).
2. Анализ распространенности удаленной работы среди наемных сотрудников по отраслям экономики и профессиям привел исследователей к нескольким значимым выводам (см. рис. 2):
 - Удаленная занятость среди наемных сотрудников распространена в наукоемких отраслях экономики, сфере интеллектуальных и бизнес-услуг.
 - Гибкий график работы и удаленная работа были больше распространены в крупных компаниях (50 и более сотрудников).
 - Типичный наемный сотрудник, работающий удаленно, — это высокообразованный и высокооплачиваемый профессионал, который выполняет интеллектуальную работу с высокой степенью автономности с использованием портативных устройств. Как правило, этот сотрудник занимает высокую должность в ком-



Источник: Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macías E., Bisello M. *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* Seville: European Commission, 2020

Рис. 1. Эволюция удаленной работы среди наемных работников в Европейском союзе (EU-27), %

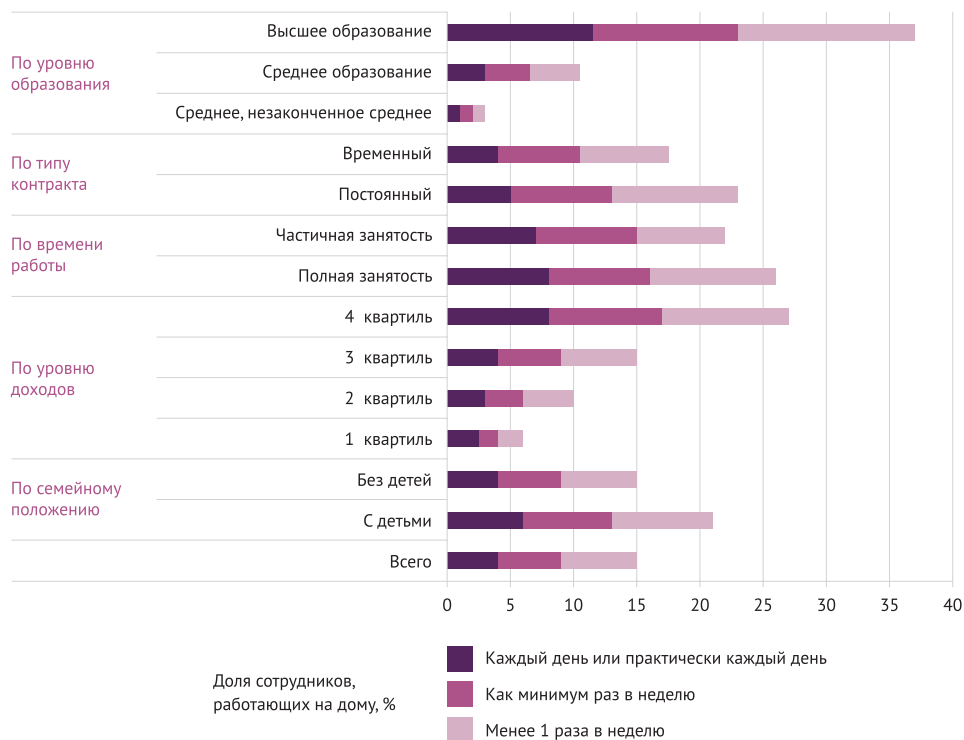


Источник: Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macías E., Bisello M. *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* Seville: European Commission, 2020

Рис. 2. Распространенность удаленной работы по секторам экономики среди наемных сотрудников, Европейский союз, 2018, %

пани и возможность удаленной работы — это одно из дополнительных преимуществ, предоставляемых работодателем, знак доверия. Это преимущество подчеркивает его особый статус и является частичной компенсацией за необходимые переработки и размытые границы между профессиональной и личной жизнью.

- Наиболее существенными факторами, влияющими на возможность удаленной работы для наемного сотрудника до кризиса 2020 года, стали уровень образования и уровень дохода. На диаграмме ниже приведен социально-экономический профиль типowego удаленного наемного работника до пандемии (см. рис. 3).
- Зафиксирована невысокая доля удаленной работы среди «белых воротничков» со средней и низкой квалификацией (служащие, технические работники, младшие специалисты) по сравнению с работниками на более высоких должностях, несмотря на то, что многие из них также используют компьютер в своей работе, и чья деятельность также связана с обработкой информации. При всех возмож-

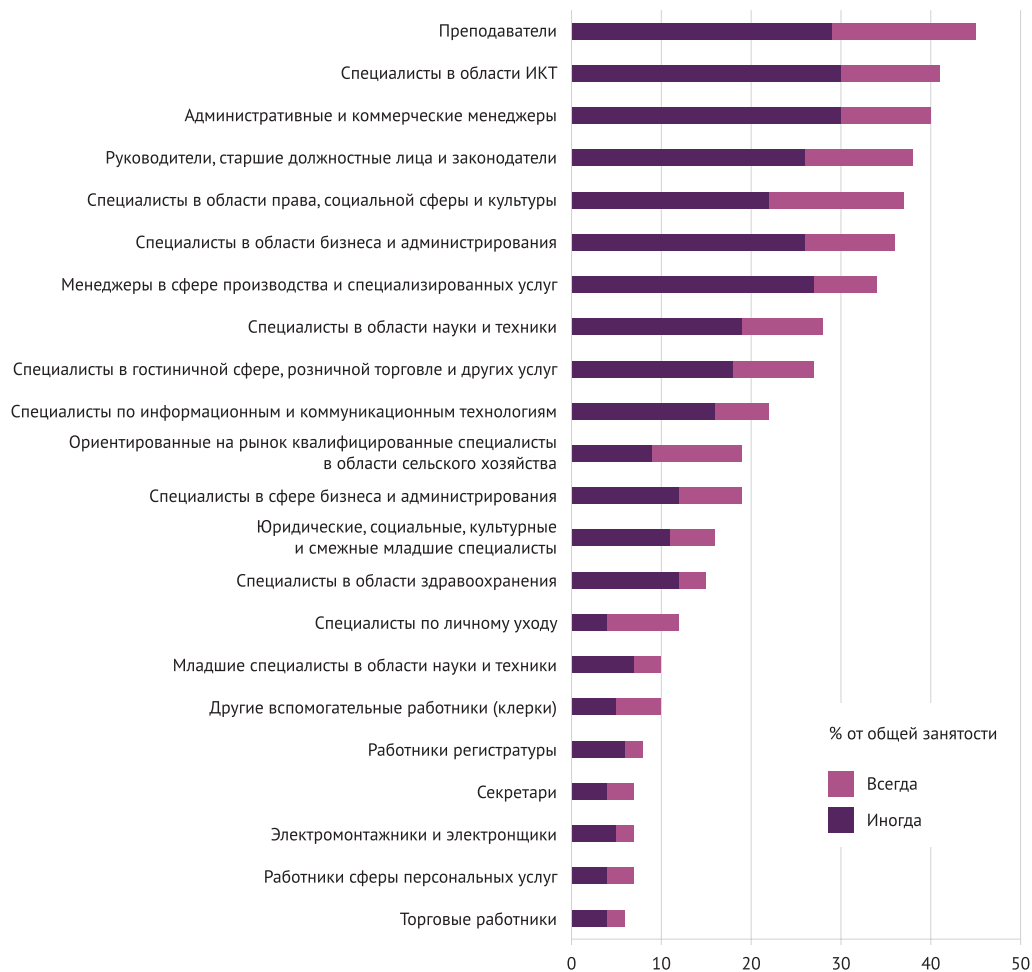


Источник: Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macias E., Bisello M. *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* Seville: European Commission, 2020

Рис. 3. Социоэкономический профиль удаленных сотрудников

ностях, которые были предоставлены типом задач, доля «белых воротничков» средней и низкой квалификации была значительно меньше (см. рис. 4).

- Анализ высокой доли удаленной работы среди наемных сотрудников сферы образования привел исследователей к выводу о том, что такие факторы, как высокий уровень социальных взаимодействий в работе и место выполнения работы, не являются препятствиями для удаленной работы, поскольку работу можно разделить на виды деятельности, которые можно выполнять удаленно, и те, которые привязаны непосредственно к месту их выполнения. Развитие



Источник: Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macias E., Bisello M. *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* Seville: European Commission, 2020

Рис. 4. Распространенность удаленной работы по профессиям в EU-27, 2018

IT-технологий также позволяет выполнять часть задач, связанных с непосредственным взаимодействием без существенной потери качества (см. рис. 5).

3. Анализ условий труда удаленно работающих наемных сотрудников выявил следующие особенности:

- Наемные сотрудники, работающие удаленно, в целом больше перерабатывали.



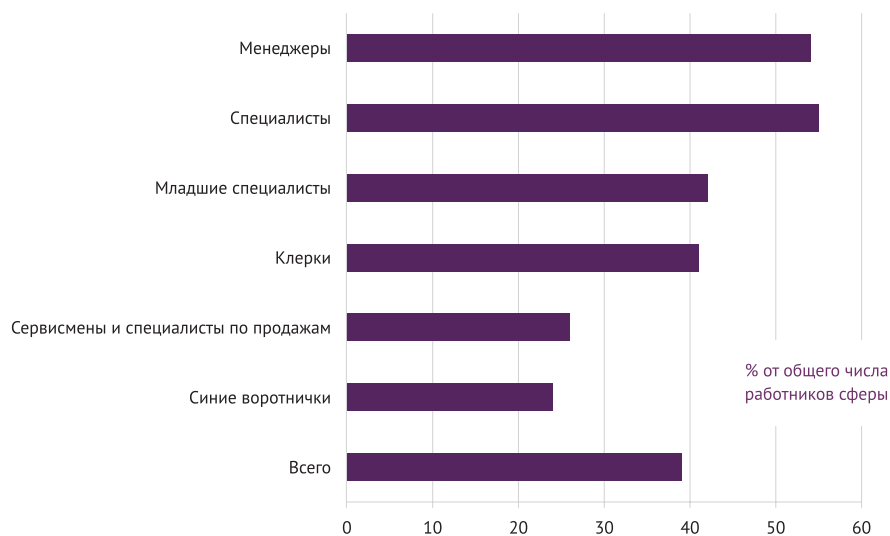
Источник: Sostero M., Milasi S., Hurlley J., Fernández-Macías E., Bisello M. *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* Seville: European Commission, 2020

Рис. 5. Удаленная работа по секторам и профессиям в EU-27, 2018

- Субъективная оценка удовлетворенности трудом не отличалась значительно от работников в офисе.
- Отмечалось положительное влияние на здоровье.
- Более высокий уровень стресса, в особенности при работе из дома.
- Отсутствие границ между работой и личной жизнью.
- Более высокий уровень автономии и более интересная работа.

Выводы о распространенности удаленной работы во время локдауна, вызванного пандемией коронавируса, или «потенциальная» возможность удаленной работы

1. По данным Eurofound, который проводил опросы в реальном времени в апреле 2020 года, в Европейском союзе 39% наемных сотрудников начали работать из дома после начала пандемии, а 25% ранее не имели опыта удаленной работы.
2. В странах ЕС с развитой экономикой и большей долей занятости населения в секторах экономики, основанной на знаниях, частота работы из дома резко возросла в период ограничений, связанных с пандемией COVID-19. Еще более выраженными стали ранее выявленные факторы, определяющие возможность удаленной работы: уровень образования и заработная плата. Чем более высокооплачиваемым и высокообразованным является работник, тем выше для него возможность удаленной работы.
3. Локдаун продемонстрировал распространение удаленной работы для «белых воротничков» средней и низкой квалификации (более 40%), то есть категорий, среди которых удаленная работа не была распространена до пандемии (см. рис. 6).
4. Работа «белых воротничков» потенциально намного больше подходит для удаленной работы, чем работа «синих воротничков», для которых существенное значение имеют физические задачи, действия, привязанные к определенному месту работы.
5. Разрыв потенциально возможной и фактической удаленной занятости достигает

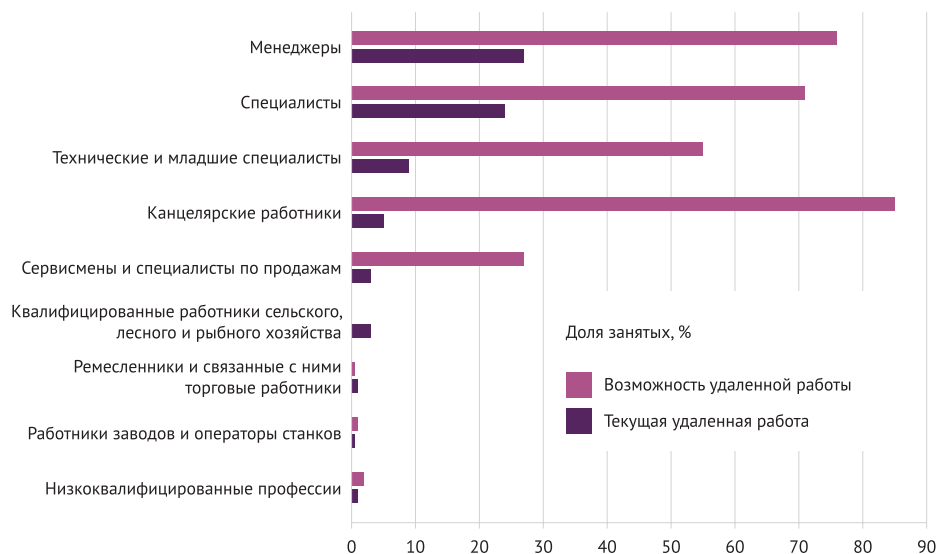


Источник: Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macías E., Bisello M. *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* Seville: European Commission, 2020

Рис. 6. Профессии, которые начали работать удаленно во время кризиса COVID-19

максимальных значений для профессий «белых воротничков» среднего и низкого уровня (см. рис. 7).

При потенциальной возможности удаленной работы для 85% канцелярских работников реальный уровень удаленной работы составлял 5%. Исследователи предполагают, что доступ к удаленной работе до пандемии определялся положением



Источник: Sostero M., Milasi S., Hurlley J., Fernández-Macías E., Bisello M. *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* Seville: European Commission, 2020

Рис. 7. Возможность удаленной работы и фактическая удаленная работа среди работников

в профессиональной иерархии и соответствующими привилегиями, а не составом рабочих задач. Работодатели предпочитают контролировать присутствие на рабочих местах менее квалифицированных и менее опытных сотрудников, чтобы гарантировать, что они не уклоняются от работы.

6. Различия в распространенности удаленной работы внутри ЕС лишь частично объяснялись различиями в структуре промышленности и содержанием задач. Существенную роль играли макроэкономические факторы и особенности организации труда работников:
 - a. распространенность информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и широкополосного доступа в сеть. Чем выше их распространенность, доступность и степень обученности работе с устройствами, тем больше потенциальных возможностей для удаленной работы;
 - b. повышение доли интеллектуальных услуг, улучшение инструментов онлайн-сотрудничества способствуют большему распространению удаленной работы;
 - c. стиль менеджмента и особенности корпоративной культуры. Чем более распространенной является культура доверия, делегирующий и вовлекающий стиль

лидерства, степень автономии работников, тем больше потенциальных возможностей для удаленной работы;

- d. значимость командной работы и взаимодействий для получения итогового результата. Чем больше работа зависит от социального взаимодействия, тем меньше возможностей для удаленной работы;
- e. степень рутинизации, стандартизации и автоматизации процессов. Чем выше стандартизация и автоматизация процессов, тем больше потенциальных возможностей для удаленной работы;
- f. степень измеримости результатов работы. Чем выше степень измеримости результатов для конкретных рабочих мест, чем выше возможность контроля производительности со стороны работодателя, тем выше вероятность удаленной работы данных рабочих мест.

Доля занятости, потенциально допускающая удаленную работу на основе анализа индекса технической возможности удаленной работы для различных категорий работников, намного выше, чем фактическая распространенность удаленной работы до пандемии (37% против 15% до пандемии). 22% работников могли бы работать удаленно, но не делали этого до пандемии по ряду причин.

Выводы относительно дальнейшего распространения удаленной работы после окончания пандемии

1. К основным сложностям, связанным с вынужденной работой из дома, **респонденты-работники** отнесли:
 - плохо оборудованное и неэргономичное рабочее место;
 - невозможность отключиться от работы, стирание границ между личной жизнью и работой в едином пространстве;
 - стрессы и психосоциальные риски, вызванные более продолжительным рабочим днем, «двойное бремя» для родителей с маленькими детьми;
 - большие трудности организации сотрудничества и общения с коллегами, выстраивания социальных связей.
2. К основным сложностям удаленной работы **работодатели** отнесли:
 - снижение инновационного потенциала в связи с отсутствием спонтанного взаимодействия и совместной работы сотрудников;

- сложности и дополнительные затраты, связанные с организацией удаленных рабочих мест: их оборудование, обеспечение сетевой безопасности и сохранности конфиденциальной информации, мониторинг и контроль производительности сотрудников;
 - сложности с развитием социального капитала, обучением, наставничеством, вовлечением новичков.
3. Удаленная работа оценена положительно во многих отношениях. 83% **респондентов-работников** заявили, что хотели бы работать удаленно и после завершения кризиса:
- ежедневно — 12%
 - несколько раз в неделю — 42%
 - несколько раз в месяц — 29%
4. Удаленная организация труда в целом положительно была оценена **работодателями**. К основным преимуществам удаленной работы отнесли:
- конкурентные преимущества на рынке труда. Компании, которые не предоставляют возможность удаленной работы, становятся менее привлекательными на рынке труда;
 - расширение географии поиска и найма новых сотрудников. Работодатели перестают быть привязанными к локальному рынку труда в поисках талантов;
 - производительность труда удаленных рабочих мест не снизилась;
 - снижение затрат на обслуживание офисных пространств;
 - снижение затрат на командировочные расходы.
5. Поскольку период вынужденной удаленной работы положительно оценивается и руководством, и сотрудниками, то, вероятнее всего, будет расширяться доступ к удаленной работе для всех сотрудников, кто связан с работой с информацией, независимо от их статуса в организации.
6. Удаленная работа во время пандемии сняла ряд барьеров, связанных с организацией труда, и продемонстрировала вполне конкретные преимущества. Сложившаяся ситуация стала поводом для дальнейшего переосмысления назначения роли офисного пространства и систем организации труда наемных работников. Ведущие высокотехнологичные компании уже заявили о своей готовности поощрять рост удаленной работы (Google, Twitter, Facebook).

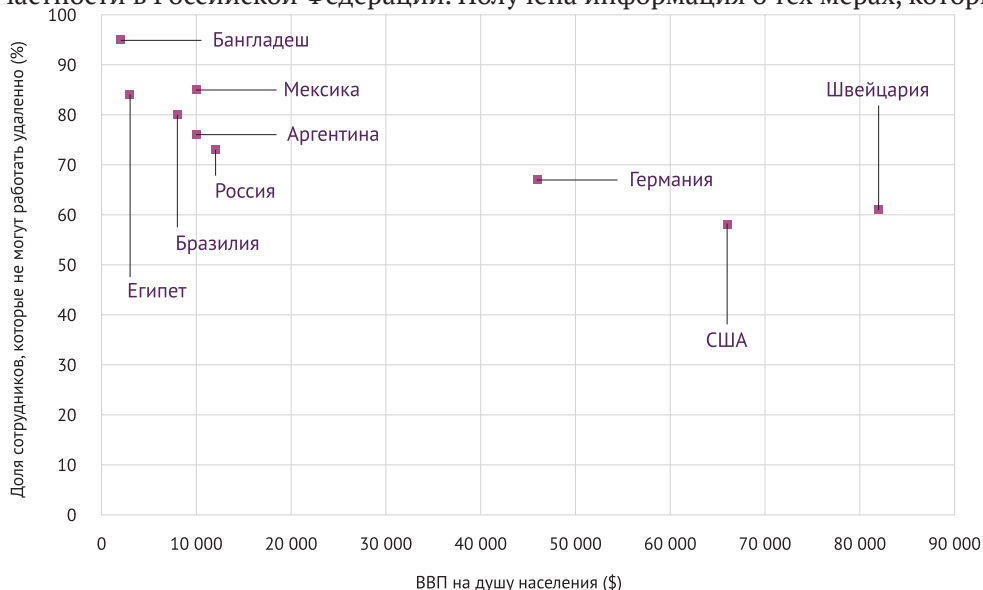
1.5. Прогнозы о будущем работы по материалам отчета «Будущее работы»¹⁷

Об изменениях в условиях работы, вызванных пандемией и последовавшим локдауном, говорится в отчете «Будущее работы», подготовленном к Всемирному экономическому форуму в Давосе в 2020 году. Эксперты сформулировали следующие факторы, которые существенным образом повлияют на будущее работы:

- Темпы внедрения новых технологий останутся неизменными или даже ускорятся в некоторых областях. Приоритетом для бизнеса остаются внедрение облачных вычислений, технологий больших данных, электронной коммерции, искусственного интеллекта.
- Внедрение технологических инноваций и рецессия, возникшая в результате действия локдауна, — оба эти фактора в значительной степени повлияют на рынки труда к 2025 году. Изменится содержание работы, наиболее востребованные навыки и типы заданий. Будут формироваться новые роли, более адаптированные к новому разделению труда между людьми и машинами. Это потребует переобучения и приобретения новых навыков.
- Многие компании анонсируют перемены в цепочках создания ценности, изменения местоположения компаний, размера штата работников:
 - » 43% опрошенных компаний заявили, что планируют сокращать штат вследствие внедрения технологических инноваций, и 34% сообщили, что планируют расширять штат в соответствии с внедренными технологическими решениями.
 - » 41% опрошенных компаний планируют расширение использования подрядчиков для решения специализированных задач.
- Возрастает роль образования, самообразования, онлайн-образования для получения новых навыков и обновления имеющихся. Работодатели признают ценность инвестиций в человеческий капитал, 66% опрошенных работодателей ожидают окупаемости инвестиций в повышение квалификации и переподготовку в течение 1 года.
- Прогнозы о влиянии пандемии на условия труда работников и формы занятости населения в будущем показывают, что несмотря на то, что 44% сотрудников могут выполнять свою работу удаленно (работа в период локдауна это наглядно продемонстрировала), реальные цифры готовности работодателей выводить работников на удаленные формы занятости намного ниже. Эксперты связывают этот феномен с рядом факторов: уровнем дохода (ВВП) на душу населения, отраслевой спецификой, возможностями доступа к сети интернет.
 - » В зависимости от уровня дохода на душу населения:

- Для стран с высоким уровнем дохода доля удаленной работы может составлять 38%;
 - в странах с уровнем доходов выше среднего — 25%;
 - 17% в странах с уровнем доходов ниже среднего;
 - 13% в странах с низким уровнем дохода.
- » Возможность удаленной работы в зависимости от уровня дохода с поправкой на фактор доступа к сети интернет:
 - 33,6% рабочих мест в странах с высоким уровнем дохода;
 - 17,8% рабочих мест в странах с уровнем дохода выше среднего;
 - 10% рабочих мест в странах с уровнем дохода ниже среднего;
 - 4% рабочих мест в странах с низким уровнем дохода (см. рис. 8).
- Серьезным фактором, сдерживающим широкое использование удаленных форматов работы, является неуверенность руководителей в повышении продуктивности при переходе на удаленный формат работы:
 - » 78% работодателей ожидают некоторого негативного влияния на продуктивность;
 - » 22% ожидают сильного негативного влияния на продуктивность;
 - » 15% опрошенных отмечают отсутствие негативного влияния на продуктивность.

Вместе с этим эксперты проанализировали влияние COVID-19 на стратегии компаний, в частности в Российской Федерации. Получена информация о тех мерах, которые



Источник: The Future of Jobs Report // World Economic Forum www.weforum.org

Рис. 8. Оценка доли работников, не имеющих возможности работать из дома, в зависимости от ВВП на душу населения

организации планируют реализовывать или уже реализовали в ответ на сложившуюся ситуацию. В Российской Федерации выявлена следующая картина (см. рис. 9).

Статистика свидетельствует, что российские компании в качестве основных мер в ответ на вспышку пандемии планируют увеличение числа удаленных рабочих мест,



Источник: Обзор COVID в шести странах, Belot et al., 2020 (Open Science Forum, <https://osf.io/aubkc/>)

Рис. 9. Влияние COVID-19 на стратегию компаний в России

усиленную цифровизацию рабочих процессов, систем постановки и контроля выполнения задач, что в перспективе будет стимулировать более широкое распространение удаленных форм занятости. Значительное число компаний готово в поисках конкурентных преимуществ рассматривать новые возможности, которые предоставляют гибкие формы организации работы, несмотря на то, что до недавнего времени они привычно организовывали работу сотрудников в офисах и структурировали работу при помощи традиционных бизнес-процессов.

Отчет «Будущее работы» демонстрирует, что адаптация компаний к новому гибриднему формату работы уже стартовала. Начинается поиск практических шагов для решения актуальных вопросов организации удаленной работы: создания общности удаленных работников, решения вопросов координации и проблем благополучия. При этом уже существуют компании с устоявшейся практикой использования удаленной работы, которые успешно справляются с обозначенными вопросами.

1.6. Данные Минтруда России о текущем состоянии и перспективах дистанционной занятости

Минтруд приводит следующие статистические данные о динамике дистанционной занятости работающих по найму сотрудников до, во время и после пандемии¹⁸:

- До пандемии официально оформили дистанционную занятость 30 тыс. человек из числа наемных работников или менее 1% работающих граждан.
- В пиковый момент пандемии удаленно работали 6 млн человек, или 11% от общего числа трудящихся. Большинство из них работали в крупных агломерациях: Москва, Санкт-Петербург, Свердловская область, Башкортостан.
- В настоящий момент удаленно работают 3,7 млн человек, или 6% от общего числа занятых.
- По прогнозам, дистанционная занятость в России может достигнуть 10% от числа работающих граждан и составить 6 млн человек.

Новая форма организации труда работников уже является нормой в российском трудовом законодательстве, понятие «удаленная работа» внесено в Трудовой кодекс. В Трудовом кодексе оговаривается также порядок электронного обмена документами с удаленными работниками. Минтруд в своих отчетах использует термин «комбинированный тип занятости», понимая при этом ситуацию, когда работник совмещает работу в офисе и на дому.

1.7. Что такое гибридный офис

Не прекращающийся процесс технологического развития, а также описанные выше социальные, демографические тенденции будут делать труд удаленных работников различных форм занятости все более распространенным. Компании, по разным причинам столкнувшиеся с ситуацией вынужденного локдауна до и во время пандемии, смогли оперативно перестроить процессы с разной степенью эффективности, несмотря на все опасения и сомнения. Ситуация, связанная с пандемией, на наш взгляд, форсировала уже сформированный ранее тренд. Распространенность удаленных форм занятости, которая рассматривалась некоторыми специалистами как весьма отдаленное будущее, вдруг стала суровой действительностью, в которой многие компании не только выжили, но и нашли возможность оптимизироваться, увидели новые перспективы развития.

В 2020 году произошел взрывной рост количества публикаций в зарубежной деловой прессе о гибридных форматах работы (Hybrid Ways of Working, Hybrid Workplace) или гибридных моделях работы (Hybrid Model, Hybrid). Описываются методы использования, имеющаяся практика внедрения, преимущества и недостатки. В большинстве публикаций практикующие менеджеры либо консультанты по управлению обобщают свой опыт внедрения гибридных форматов работы и делают предположения относительно дальнейшего их развития. В настоящий момент развернута широкая, но не продолжи-

18 Антон Котьяков рассказал о перспективах удаленной занятости на Гайдаровском форуме. 14 января 2021. <https://mintrud.gov.ru/employment/72>

тельная по времени дискуссия по этим вопросам в профессиональном управленческом сообществе. В списке использованной литературы к докладу приведены некоторые публикации и практические исследования, которые показались нам наиболее комплексными и содержательными по проблематике гибридных форматов работы.

На апрель 2021 года мы не обнаружили исследований, в которых было бы дано четкое, подкрепленное исследованиями определение гибридной модели работы, и было бы четко определено, каким должно быть соотношение удаленных и офисных работников. В настоящий момент экспертное сообщество по результатам непродолжительной практики сходится во мнении, что степень «гибридности» должна определяться в каждом случае отдельно, в зависимости от специфики работы конкретных ролей в организации, анализа целей и предпосылок перехода на гибрид.

Эксперты консалтинговой компании BCG определили гибридный формат работы следующим образом: **гибридный офис — это такая комбинация офисного и удаленного формата работы сотрудников, при котором более 30% сотрудников работают не в офисе более 50% рабочего времени.** Мы, со своей стороны, разделяем мнение экспертов BCG, поскольку считаем, что говорить о гибридном офисе как о новом формате работы обоснованно в том случае, если компания сталкивается с необходимостью существенно менять основные и вспомогательные бизнес-процессы, а это происходит, когда значительное количество сотрудников работают удаленно.

Некоторые характеристики гибридного формата работы:

- частичное присутствие персонала в офисе по гибкому, но заранее согласованному графику (более 30% сотрудников работают не в офисе более 50% рабочего времени);
- офисные пространства перестраиваются под совместную работу проектных команд, коворкинги;
- неперсонифицированные рабочие места;
- четкое планирование времени и содержания личных встреч и совместных активностей;
- адаптивное рабочее пространство, трансформирующееся в зависимости от актуальных задач.

Компании различных секторов экономики подошли к вызову пандемии и локдауна с разной степенью подготовленности. Некоторые компании ИТ-сектора, компании, производящие интеллектуальные продукты и услуги, оцифровавшие свои бизнес-процессы, уже давно экспериментировали с различными форматами организации труда работников: удаленная форма занятости, частичное присутствие в офисе с гибким графиком, привлечение фрилансеров. Компании промышленного сектора экономики, где 70-80% персонала работает непосредственно на производстве, где высока доля ручного труда и низкая степень цифровизации процессов, оказались готовы к этому вызову в мень-

шей степени. Тем не менее даже для таких компаний видится дальнейшее расширение возможностей использования более гибких форматов работы за счет последовательной автоматизации и цифровизации процессов, роботизации производств.

Компании, которые планомерно подошли к практике внедрения гибридных форматов работы вне зависимости от ситуации с пандемией и локдауном, оценивают гибридный формат работы как сложный в реализации, в том числе с точки зрения изменения психологии сотрудников, но имеющий ряд несомненных преимуществ. К числу потенциальных возможностей этого формата эксперты относят:

- экономию на издержках (оптимизация размеров офисных пространств и бюджетов на командировки, содержание офисов, затраты на релокацию сотрудников);
- конкурентные преимущества в борьбе за привлечение и удержание талантов, в том числе возможности поиска сотрудников за пределами локальных рынков труда.

Вместе с этим отмечается, что гибридный формат работы — это лишь способ реализации стратегии, поэтому прежде всего необходимо проанализировать, насколько гибридный формат работы подходит конкретной компании. Эксперты отмечают целый ряд сложностей при перестроении на гибридные форматы работы:

- риск потери инновационности: снижение количества идей для развития бизнеса и сложности с их внедрением;
- риски эрозии корпоративной культуры и риски потери смыслов;
- риски ухудшения психологического состояния сотрудников (в том числе цифровые фобии, выгорание, снижение мотивации, снижение удовлетворенности работой, нарушение work-life balance и проч.);
- сложности с адаптацией новых сотрудников;
- риски снижения уровня доверия в коллективе, разобщенность команд.

При такой форме организации труда, когда сотрудники не находятся большую часть времени в одном пространстве, **претерпевает изменения большое число управленческих процессов**, о которых в своих интервью рассказывают эксперты, уже столкнувшиеся с практикой внедрения гибридного формата до пандемии. К ним можно отнести: процессы целеполагания, процессы планирования ресурсов, управление каналами маркетинга и продаж, управление офисной недвижимостью и администрирование, управление информационной безопасностью.

Значительно трансформируются все процессы управления людьми: наём и адаптация персонала, управление физическим и ментальным здоровьем, управление корпоративной культурой, а также трансляция смыслов и ценностей через виртуальные каналы коммуникации, оценка результативности и вознаграждение, управление

развитием и организационными изменениями, управление мотивацией сотрудников, управление льготами, управление знаниями. Новый формат работы также задает новые требования к стилю лидерства: в гибридных форматах особую значимость приобретают доверие и умение управлять мотивацией команд, лидеры должны демонстрировать большую гибкость и быть готовыми быстро реагировать на изменения ситуации. Новая модель ведет к значительным сдвигам в парадигме управления людьми в современных корпорациях, о которых пойдет речь в следующей главе.

1.8. Выводы главы 1

1. Под влиянием ряда факторов серьезные изменения претерпевают формы организации труда работников, все большее распространение получают гибкие формы занятости: удаленная занятость, гибкие графики, вывод части работы за пределы организации, инновационные трудовые практики. Распространяется практика виртуальной трудовой миграции и выход за пределы локальных рынков труда. К этим факторам можно отнести:
 - Изменение бизнес-моделей. Вслед за изменением потребительских предпочтений и моделей потребительского поведения бизнес меняет свои стратегии, модели деятельности и управленческие системы. Большое распространение получают гибкие системы управления, плоские структуры, практикуется децентрализация управления, большее развитие приобретают горизонтальные коммуникации, сетевые и командные способы работы.
 - Инновационные технологии. Технологические инновации позволяют передавать работу, контролировать и координировать деятельность, ставить задачи на расстоянии, быть включенным в рабочий процесс, несмотря на физическую удаленность.
2. Реальный уровень распространенности удаленной работы был значительно ниже, чем потенциально возможный, несмотря на уровень технологического развития и развития инноваций. Он определялся скорее уровнем сотрудника в управленческой иерархии, а не составом задач. Сдерживающими распространность удаленной работы факторами эксперты называют макроэкономические факторы и особенности организации работы на предприятиях, при которых работодатели предпочитают контролировать присутствие на рабочих местах менее квалифицированных и опытных сотрудников.
3. Локдаун продемонстрировал возможность большей распространенности удаленной работы для нескольких категорий сотрудников, в особенности для «белых воротничков» средней и низкой квалификации, той категорий работников, где разрыв потенциально возможной и фактической удаленной занятости достигает максимальных значений.
4. Несмотря на некоторую неуверенность руководителей в повышении продуктивности при использовании удаленного формата работы, бизнес готов расширять ее

применение в целях повышения конкурентоспособности и использования возможностей, выявленных в период вынужденной изоляции.

5. В бизнес-практике все большее распространение получает новый формат работы, который включает в себя элементы традиционного и удаленного формата организации труда, названный экспертами «гибридным офисом». Корпорации начинают экспериментировать с гибридными форматами работы в поисках дополнительных конкурентных преимуществ.
6. Гибридный формат работы станет более распространенным после окончания пандемии, поскольку все большее число работников вовлечено в данный формат уже значительное время и многие компании начали пересмотр своих бизнес-процессов под влиянием внешних факторов (локдауна).

Глава 2

Особенности гибридного офиса с точки зрения процессов управления людьми

Данная глава посвящена специфике HR-процессов при гибридном формате работы и вызовам, с которыми сталкиваются компании и сотрудники. Эта тема требует подробного рассмотрения, поскольку для эффективной работы в гибридном офисе необходимо не только внедрять новые технологии, но и трансформировать систему управления персоналом.

Логика этой главы выстроена в соответствии с картой пути сотрудника (Employee Journey Map) — инструментом для улучшения опыта сотрудников и преобразования корпоративной культуры, в котором все точки соприкосновения человека с компанией описываются с точки зрения выявленных проблем и гипотез для их решения. Мы выбрали такой подход, поскольку хотим посмотреть на трансформацию процессов в каждой точке контакта и со стороны сотрудников, и со стороны самой организации.

Отталкиваясь от структуры типичной карты пути сотрудника, мы проанализировали, какие изменения при внедрении гибридных форм происходят по всем основным направлениям работы с персоналом:

- привлечение сотрудника и бренд работодателя;
- рекрутмент;
- адаптация новых сотрудников;
- обучение и развитие, управление знаниями;
- управление преемственностью;
- мотивация: материальная и нематериальная;
- управление результативностью;
- управление корпоративной культурой и смыслами;
- well-being и возрастающая роль ментального благополучия.

Ограниченность этого подхода состоит в том, что, рассказывая о конкретных направлениях, трудно отразить все взаимосвязи между ними, и общая картина выглядит плоской. Для того чтобы компенсировать это ограничение, мы дополнили список HR-процессов из карты пути сотрудника поддерживающими процессами, пронизывающими все направления работы с персоналом (аналитика, внутренние коммуникации, управление изменениями и т. п.).

Следует отметить, что роль HR-специалистов значительно меняется, так как на них ложится дополнительная задача перестроить процессы управления персоналом с учетом изменений, помочь руководителям не потерять эффективность, а также адаптировать персонал к условиям гибридного офиса. Например, при традиционном формате работы люди, находясь в одном пространстве, имели широкие возможности для спонтанных коммуникаций, получения обратной связи, обмена мнениями и эмоциями, выстраивания межличностного общения. В гибридном офисе у сотрудников увеличивается потребность в таком общении, но оно не происходит само по себе, поэтому одна из новых функций HR-службы — помочь работникам воссоздать его в цифровой среде либо научиться планировать при гибком графике работы.

Кроме того, растет значение HR-инструментов, стандартизирующих работу с персоналом, на которые в последние годы у HR-специалистов не хватало времени и сил и которые казались не столь критичными. Примером могут служить проработанные профили должностей и должностные инструкции. Они помогают сделать кадровые процессы прозрачными, а оценку кандидатов или сотрудников — более объективной.

2.1. Бренд работодателя

Гибридный формат работы в значительной степени усиливает значение бренда работодателя и становится важным пунктом ценностного предложения сотрудникам. За время самоизоляции организации построили фундамент для частично удаленной работы, а сотрудники успели оценить плюсы нового формата. Большинству компаний выгоднее сохранять эту гибкость, чем пытаться снова перевести весь штат в офис. Последнее только ослабляет бренд работодателя.

Согласно результатам опроса, проведенного ДОМ.РФ и Всероссийским центром изучения общественного мнения в конце декабря 2020 года, 33% россиян хотели бы работать частично из офиса, частично дома¹⁹. Для профессионалов, востребованных на рынке труда, возможность совмещать форматы нередко становится критерием для выбора работодателя, и компания, предлагающая только один вариант, рискует проиграть борьбу за таланты.

Кроме того, работая в гибридном формате, компания может привлекать персонал со всего мира, не ограничиваясь одним городом или даже страной. В статье «Удаленка для руководителя: какие возможности открыла пандемия российским менеджерам»²⁰ говорится, что тенденция привлечения специалистов и даже руководителей из разных городов уже наметилась, однако многие внутриорганизационные вопросы еще не проработаны и остаются открытыми.

19 Треть россиян хотели бы иметь частично удаленный режим работы.
[<https://tass.ru>] <https://tass.ru/obschestvo/10651009>

20 Удаленка для руководителя: какие возможности открыла пандемия российским менеджерам.
[<https://hbr-russia.ru>] <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/839498>

За последние месяцы многие крупные компании объявили о переходе на гибридный формат работы. Как пишет «РИА Новости», ссылаясь на опрос, проведенный в феврале 2021 года среди 964 организаций, внедрить гибридный формат планируют 53% российских компаний²¹.

Учитывая все названные выше факторы, можно прогнозировать, что эта тенденция сохранится в ближайшие 2-3 года. На данный момент предоставление сотрудникам выбора, откуда им работать, выделяет компанию среди конкурентов за трудовые ресурсы и позволяет привлекать лучших кандидатов, но через какое-то время смешанный формат станет нормой, а не преимуществом.

2.2. Рекрутмент

Процесс найма персонала при внедрении гибридного формата работы меняется в нескольких направлениях. Некоторые из изменений несут риски, другие — возможности.

Во-первых, изменения происходят с точки зрения технологий: большинство этапов отбора кандидатов теперь происходят удаленно. Так, компании, выстраивая свое позиционирование в глазах кандидатов, делают акцент на цифровых каналах: устраивают онлайн-мероприятия, следят за репутацией (например, отзывами) в интернете. Влияют новые технологии и на следующие этапы. Работодатели проводят анализ публичного цифрового следа соискателя, интервью по телефону или по видеосвязи, дистанционные тесты и даже групповые центры оценки, организованные на базе веб-платформ.

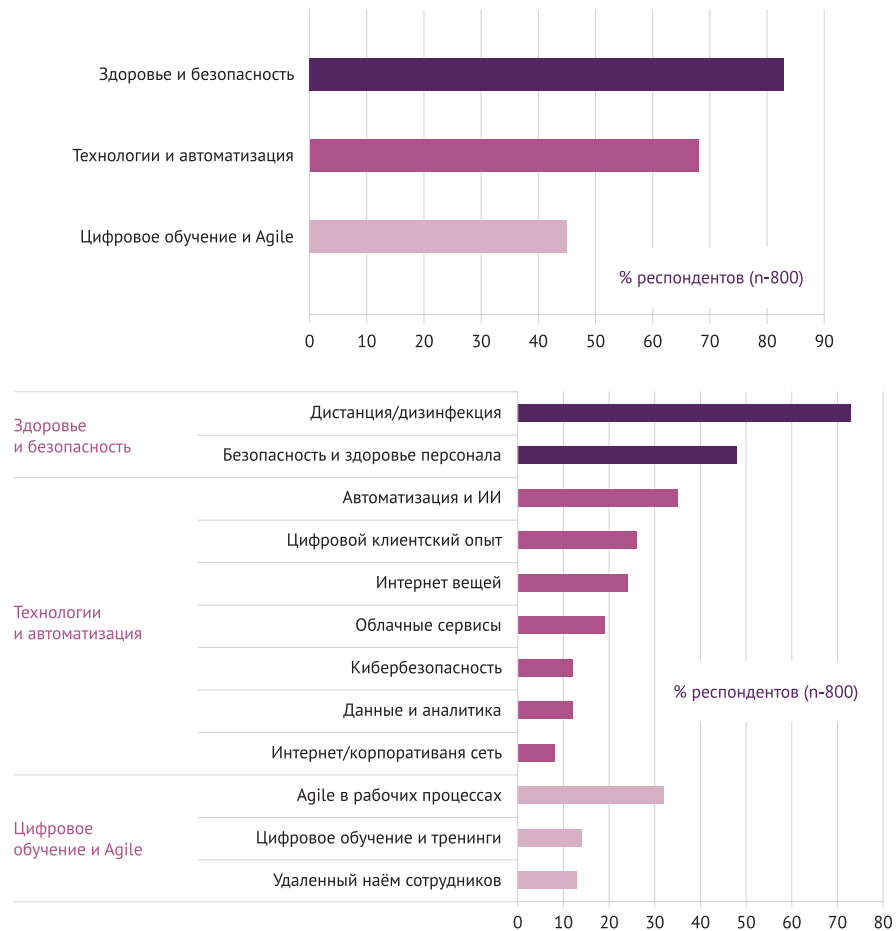
Как отмечалось в интервью KPMG, многие компании использовали такие решения еще до карантинных ограничений²². Те, у кого цифровые инструменты уже внедрены, смогут быстрее и с меньшими затратами перейти на гибридный формат работы, остальным придется внедрять эти решения сейчас.

Говорить о том, что при гибридном формате абсолютно весь процесс найма станет дистанционным, кажется преждевременным. Как показал опрос, проведенный на конференции «Гибридный офис: формат работы будущего» 30 октября 2020 года, 50% руководителей на завершающем этапе отбора все-таки предпочитают познакомиться с кандидатом лично, поскольку невербальные сигналы помогают проверить психологическую совместимость с потенциальным сотрудником. В интервью KPMG прогнозируется рост спроса на психологический подбор сотрудников в команды на основе анализа их ценностей и установок²³.

21 Опрос показал, сколько компаний могут внедрить гибридный формат работы.
[<https://ria.ru>] <https://ria.ru/20210219/gibrid-1598113003.html>

22, 25 Удаленное управление только добавит новые сложности лидерам.
[<https://mustread.kpmg.ru>] <https://mustread.kpmg.ru/interviews/udalennoe-upravlenie-tolko-usilit-starye-i-dobavit-novye-slozhnosti-lideram/>

Во-вторых, меняются требования к кандидатам. При гибридном формате необходимо в самом начале определить, какие роли (должности) будут полностью удаленными, какие офисными, а какие с гибким графиком присутствия. К тем кандидатам, которые часть времени или постоянно будут работать удаленно, появляются новые требования: умение пользоваться программами и сервисами для удаленной работы (Zoom, Microsoft Teams, Trello, Miro и другие), способность к самоорганизации, ответственность в соблюдении сроков, развитые навыки цифровой коммуникации. Добавляются требования к их рабочему пространству и оборудованию: наличие устойчивого интернет-соединения, нужной техники (ноутбука, наушников и т. д.), удобного и безопасного места для работы.



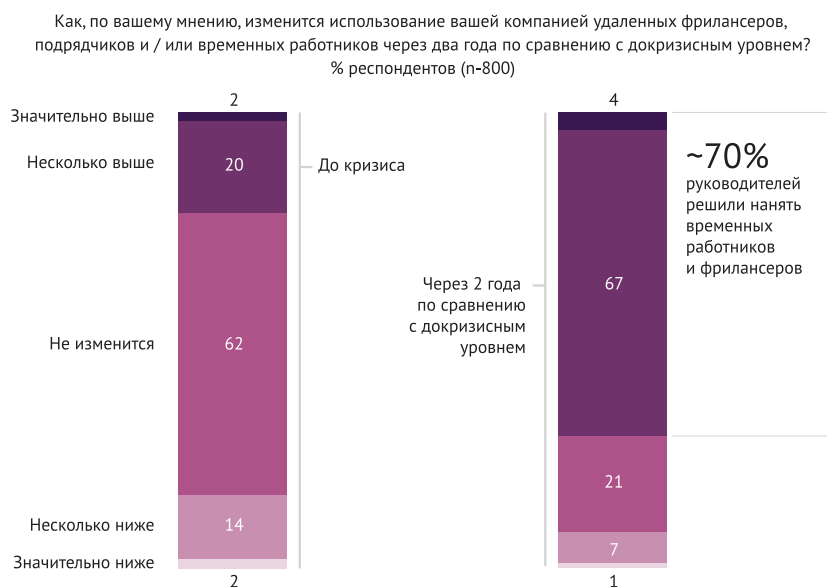
Всего 2547 сотрудников из числа респондентов 800, то есть каждый из них определил три типа ролей, которых он больше придерживается из-за кризиса COVID-19.
 Источник: McKinsey Global Business Executives Survey, Июль 2020 г.

Рис. 10. Роли, которые показали наибольший рост найма в ковидный период²⁴

24 What 800 executives envision for the postpandemic workforce. [https://www.mckinsey.com] https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce

Меняются требования и к кандидатам на руководящие позиции, так как им необходимо уметь управлять распределенными командами, в том числе с помощью современных сервисов (Microsoft Teams, Slack, «Мегаплан»), ставить четкие задачи, давать качественную обратную связь, а также обладать отличными навыками цифровой коммуникации (см. рис. 10).

В-третьих, меняется форма найма. Компании активно нанимают фрилансеров в гибридные команды (где они будут работать совместно со штатными сотрудниками), а также временных исполнителей на отдельные задачи или проекты. Платформа «Профессионалы 4.0» помогает найти специалистов на проектную работу как для своей материнской компании «Газпром нефть», так и для десятков партнеров, среди которых СИБУР, «Ростелеком», администрация Ленинградской области и др. (см. рис. 11).



Источник: McKinsey Global Business Executives Survey, Июль 2020 г.

Рис. 11. Рост спроса на фрилансеров и временных сотрудников²⁵

В-четвертых, воронка отбора значительно увеличилась за счет расширения географии найма. На удаленные роли могут претендовать кандидаты из других городов и даже стран. Для их привлечения рекрутеры могут использовать разные способы: размещать объявления о вакансиях на сайтах с привязкой к нескольким городам, что требует увеличения расходов, или публиковать вакансии в каналах, которые позволяют таргетировать целевую аудиторию не по территориальному, а по профессиональному признаку, например, использовать отраслевые порталы или группы в соцсетях.

25 What 800 executives envision for the postpandemic workforce. [https://www.mckinsey.com] https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce

В-пятых, претерпевает изменения сама роль рекрутера. На первый взгляд, эта должность может быть полностью удаленной, ведь специалист по найму общается с соискателями и у него нет необходимости присутствовать в офисе.

Однако для того, чтобы найти подходящего кандидата, рекрутер должен регулярно взаимодействовать с нанимающими менеджерами (уточнять описания вакансий, договариваться о времени собеседований и присутствовать на них, получать обратную связь по отобранным кандидатам, согласовывать офферы), и это легче делать, находясь в едином рабочем пространстве. Компании решают этот вопрос по-разному. Одни закрепляют за рекрутером постоянное место в офисе, другие позволяют ему часть времени работать из дома.

Цифровизация и изменение подходов к найму кандидатов в гибридном офисе делает процесс отбора более прозрачным. Однако для повышения его качества и устранения рисков, связанных с сокращением объема личного общения, руководителям и HR-специалистам придется максимально серьезно подходить к составлению должностной инструкции (компетенции, обязанности, KPI), четко сформулировав свои требования к сотруднику.

2.3. Адаптация новых сотрудников

Специалисты по работе с персоналом и руководители сталкиваются со сложностями при адаптации полностью удаленных сотрудников, и часть этих проблем будет актуальна для гибридного офиса. Рассмотрим эти проблемы и возможности, которые имеются для их решения.

1. **Технические сложности.** Перед началом работы новому сотруднику нужно обеспечить удаленный доступ к IT-системам компании, создать корпоративную почту и убедиться, что у него дома есть все необходимое для работы оборудование. Если этого не сделать, то сотрудник не сможет начать работу.
2. **Некорректный выбор инструментов.** Как правило, попытки перенести традиционную адаптацию в онлайн-формат оказываются неудачными из-за того, что в компании не учли особенности общения и восприятия информации в цифровой среде.

Удаленным сотрудникам нужны специальные инструменты: обучающие игры и видеоуроки с элементами вовлечения, мобильные приложения и лендинги, где собрана вся нужная новичку информация, чат-боты, отвечающие на вопросы новичка и подсказывающие ему, с кем нужно познакомиться в компании, как наладить работу из дома и т. д.

3. **Трудности с социализацией.** Особенно сильно во время удаленного онбординга (первичной социализации) новые сотрудники страдают из-за того, что им трудно выстроить связи, почувствовать себя частью компании и конкретного подразделения, получить обратную связь от руководителя.

Хорошее решение — выделить наставника, который ответит на вопросы новичка, расскажет об особенностях корпоративной культуры и бизнес-процессов компании, даст экспертную оценку его работы, подскажет, как улучшить результат. Однако подготовка наставников в гибридном офисе тоже является проблемой, решение которой компании еще только ищут.

Специалисты из компании Hays подготовили «Руководство по онбордингу персонала в условиях карантина»²⁶, согласно которому руководитель может помочь новичку с социализацией несколькими способами: добавить его в групповой чат (в WhatsApp, Skype, Telegram и т. д.) и представить команде; договориться с ключевыми членами команды о том, чтобы они индивидуально пообщались с новым коллегой по видеосвязи; провести несколько неформальных видеовстреч, например, в обеденный перерыв и т. п.

Если в компании есть корпоративная социальная сеть, то она предоставляет новичку хорошую возможность стать ближе к коллегам, подробно заполнив профиль и указав не только деловые, но и личные интересы.

4. **Разный график работы.** Сотрудники приходят в офис в разные дни, и новичок может долго не встречаться с руководителем и коллегами. Чтобы таких ситуаций не возникало, компании, скорее всего, предпочтут принимать на работу и проводить первые встречи по адаптации в один день для всех новичков (например, раз в месяц). В этот день ключевые сотрудники отделов будут собираться в офисе, чтобы полноценно познакомиться и пообщаться с новичками. Некоторые компании используют такую практику уже сейчас.

Хотя процесс адаптации на данный момент является одним из самых болезненных для компаний, в которых значительная часть штата работает удаленно, это вопрос времени. На рынке существует большой спрос на онлайн-инструменты, позволяющие интегрировать новых сотрудников, а значит скоро появятся и такие решения.

2.4. Обучение и развитие, управление знаниями

Согласно KPMG, общий тренд в корпоративном обучении, актуальный не только для гибридного, а, скорее, для всех форматов работы — систематизация знаний и опыта в форме цифровых баз знаний и «википедий» по разным темам и направлениям, а также оптимизация поиска по ним. На практике это реализуется в виде единой электронной среды, в которой сотрудники могут легко найти нужный им курс, руководство, презентацию или другой материал через поиск по ключевым словам или по тегам, а также благодаря внешним и внутренним рекомендациям учебного контента под роли, интересы, команды и т. д. Это дает сотрудникам ряд преимуществ.

26 Руководство по онбордингу персонала в условиях карантина.
[<https://hays.ru>] <https://hays.ru/remoteonboarding/>

1. **Обучение теперь доступно не только с рабочих компьютеров, но и со смартфонов**, что позволяет учиться без отрыва от работы, проходя курсы в удобное время из любого места.
2. **Обучение становится адаптивным и персонализированным**, электронные системы позволяют выстраивать учебные треки из готовых модулей под каждого сотрудника с учетом его текущей должности и индивидуального плана развития так, чтобы помочь ему продуктивно выполнять обязанности и овладеть навыками (как профессиональными, так и личностными) и знаниями, нужными для следующего карьерного шага.
3. **Меняется формат учебного контента**. Записать двухчасовую лекцию или тренинг, которые раньше были очными, чтобы сотрудники смотрели их на портале или в мобильном приложении, неэффективно. Необходимо разрабатывать курсы по специальной методологии для онлайн-среды, учитывающей специфику восприятия информации в цифровом формате.
4. **Идет переход от обучения к системе управления знаниями**. Опыт и знания сотрудников собираются, обрабатываются для более эффективного восприятия и становятся доступны для всех сотрудников.

Как было сказано выше, цифровизация системы знаний в компаниях происходит независимо от того, применяют они гибридный формат или нет. Однако без использования современных инструментов обучения компания не сможет внедрить гибридный офис.

2.5. Управление преемственностью

Одна из проблем гибридного формата состоит в том, что офисным сотрудникам легче делать карьеру, чем удаленным. Первые чаще взаимодействуют с руководителем, он видит и процесс, и результат их работы, у них есть возможность регулярно озвучивать свои достижения и выбрать подходящий момент, чтобы поговорить о повышении.

В то же время межличностное общение начальника с удаленными сотрудниками минимально, процесс их работы для него непрозрачен, они получают меньше обратной связи, у них развивается так называемый «синдром самозванца», мешающий говорить о своих результатах.

Значит ли это, что у удаленных сотрудников нет шансов на продвижение по карьерной лестнице? Нет, это лишь значит, что они должны предпринимать целенаправленные действия, чтобы повышать свою видимость для руководителя: обсуждать задачи на неделю и на день, регулярно сообщать о статусе выполнения задач и достижениях, просить об обратной связи, предлагать новые идеи.

Все эти действия оставляют цифровой след, на который в условиях гибридного офиса будут опираться процессы карьерных перемещений и назначений.

Весьма вероятно, что в скором времени компании будут проводить для сотрудников курсы о том, как заявить о себе в цифровой среде. Также будут создаваться специальные карьерные треки, позволяющие за счет анализа цифрового следа рекомендовать конкретному специалисту следующие шаги в карьере и подбирать внутренние вакансии, соответствующие его сильным сторонам и интересам. Такие треки уже применяются в компаниях Bacardi Limited, IBM, Microsoft.

2.6. Мотивация: материальная и нематериальная

Внедрение гибридного формата работы требует пересмотра системы мотивации и изменения подходов и к материальному, и к нематериальному поощрению.

Во-первых, меняется интерфейс самого процесса мотивации. Он тоже переходит в онлайн и приобретает форму сервисов самообслуживания.

Во-вторых, растет роль аналитики, которая помогает оценить, какие виды мотивации предпочитает каждый конкретный сотрудник и действительно ли они помогают ему достигать профессиональных результатов, а не только повышают его лояльность компании.

Рассмотрим, как меняются подходы к материальной и нематериальной мотивации в условиях гибридного офиса.

Материальная мотивация

1. Оклад

Одно из явных преимуществ гибридного формата работы — возможность нанимать удаленных сотрудников из разных городов и стран. Однако эта возможность рождает сложный вопрос: «Если компания находится в Москве, а сотрудники — в регионах, то как определить оптимальный размер зарплаты?»

Одни компании в этом случае платят удаленному сотруднику из региона столько же, сколько его московским коллегам. По их мнению, зарплата зависит от ценности сотрудника, а не от того, где он живет, и было бы дискриминацией платить удаленным сотрудникам меньше. Впрочем, индексация зарплаты на процент инфляции все-таки и здесь привязана к региону проживания сотрудника.

Другие компании считают, что уровень зарплат в Москве обусловлен высокой стоимостью проживания, поэтому удаленным сотрудникам из регионов нужно предлагать оклад, соответствующий локальному рынку труда. Такой подход хорошо работает, когда в конкретном городе размещается поддерживающее подразделение, например, центр расчетов или кол-центр, где работает большое число удаленных сотрудников.

Для найма единичных сотрудников, особенно с высокой квалификацией, такой подход не подойдет: они ищут работу в Москве, чтобы повысить доход, и, в конечном итоге, устроятся в компанию, где за одну и ту же работу всем платят одинаково.

Применению такого подхода мешает активная временная миграция: люди, раньше работавшие в офисе в столице, теперь переезжают в регионы в радиусе 700 км от Москвы. Возникает ряд сложных вопросов: «Будет ли переезд считаться основанием для снижения оклада? Не приведет ли подобное решение к жалобам на нарушение Трудового кодекса?» То, что некоторые из таких мигрантов для разнообразия переезжают в новый регион каждые 3—6 месяцев, делает идею пересчитывать зарплату в зависимости от региона и вовсе нереализуемой.

Таким образом, можно сделать вывод, что при определении уровня зарплаты при гибридном формате работы имеет смысл опираться не на место жительства сотрудника, а на то, какой вклад он может внести в развитие компании.

Практика российских компаний в определении суммы компенсации еще только складывается, но открытые вопросы остаются и в тех странах, где уже существует обширный опыт внедрения гибридных офисов. Американские компании тоже по-разному относятся к оплате труда сотрудников из разных регионов.

В статье «Удаленка для руководителя: какие возможности открыла пандемия российским менеджерам»²⁷ говорится, что «одни компании (например, Vasecamp) не принимают географический фактор в расчет и оценивают всех кандидатов по единым критериям. Другие считают, что удаленным сотрудникам можно и нужно платить меньше. Например, в Facebook зарплаты удаленных сотрудников будут дифференцированы в зависимости от их фактического места проживания. Третьи, напротив, готовы доплачивать офисным сотрудникам, чтобы те работали дистанционно. Так, резидент Кремниевой долины — компания Zapier — дает \$10 тыс. работникам, которые готовы переехать в другой регион и работать из дома».

Еще сложнее выглядит ситуация, когда сотрудник живет не в российской провинции, а городе с более высоким уровнем расходов, чем Москва, например, в Нью-Йорке. Здесь возникает вопрос не только о приемлемости повышающего коэффициента к окладу, но и об особенностях международного законодательства.

Если сотрудник работает из другой страны в течение долгого времени (для одних стран это месяц, для других — полгода), у него возникает обязательство платить налоги с доходов в бюджет страны проживания.

Готовы ли компании брать на себя уплату этих налогов, размер которых выше, чем в России? Не будут ли демотивированы коллеги, работающие из России, узнав, что за аналогичную работу кому-то платят по американским расценкам? Не станет ли готовность компании платить больше сотрудникам, живущим в дорогих локациях,

27 Удаленка для руководителя: какие возможности открыла пандемия российским менеджерам. [<https://hbr-russia.ru>] <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/839498>

мотиватором для того, чтобы и остальные сотрудники переезжали за границу и жили там за счет компании? Эти вопросы пока остаются открытыми.

Кроме того, мы хотим отметить, что Россия всегда реагировала на экономические кризисы снижением заработных плат, а другие страны — сокращением либо численности, либо рабочих часов. Исследование Е. Я. Варшавской, касающееся реакции рынков труда на пандемию, показало, что в этот кризис в России зарплаты не снижаются²⁸.

Более того, намечается тенденция к росту зарплат как в Москве, так и в регионах, из-за конкуренции за удаленных сотрудников с высокой квалификацией, которые могут работать из любой локации. Пока неизвестно, тренд ли это или нет, поскольку природа кризиса другая. Ситуация прояснится в апреле, когда закончится действие дотаций компаниям за сохранение численности.

2. Компенсации и льготы

Некоторые виды нематериальной мотивации трансформируются в материальную. Приведем пример. Важной частью бренда работодателя ряда компаний (особенно в технологической и IT-сфере) являются заманчивые бенефиты: бесплатные напитки и фрукты, а порой и трехразовое питание, спортзал в офисе, оплата транспортных расходов. Однако в условиях, когда сотрудники редко появляются в офисе, такие льготы становятся бессмысленными. Если работодатель не предложит удаленным сотрудникам ничего взамен, они будут чувствовать себя ущемленными в правах. Есть два решения этой проблемы.

Одни компании вместо бесплатного спортзала в офисе компенсируют расходы на абонемент или договариваются с партнерскими фитнес-центрами о скидках для сотрудников.

Другие формируют «кафетерий льгот», предоставляя сотрудникам возможность выбирать несколько вариантов бенефитов с лимитом по их общей стоимости. Возможно, совсем скоро этот выбор будет повсеместно осуществляться с помощью таких сервисов самообслуживания, как маркетплейсы бенефитов, и сотрудники будут собирать индивидуальную корзину льгот на портале компании.

Есть и компенсации, непосредственно связанные с организацией удаленной работы: оплата домашнего интернета, выделение средств на покупку мебели, компьютеров и другой техники.

Какую бы стратегию компания ни предпочла при изменении системы мотивации, при формировании пакета бенефитов важно опираться на мнение сотрудников. Привлекая их к выбору конкретных льгот, компания избежит трат на дорогостоящие вещи (например, капсулы сна или скалодромы в офисе), которыми в итоге будет пользоваться всего несколько человек.

28 Семинар Высшей школы бизнеса ВШЭ «Как рынки труда переживают COVID-19». [<https://www.youtube.com>] <https://www.youtube.com/watch?v=SQSB3YpzfXY>

3. Премии

Переход на удаленную работу во время пандемии сместил фокус на оплату за результат, а не за рабочее время. Работодателям стало важно не то, чтобы сотрудник работал с 9 до 18, а чтобы он достигал поставленных целей. Однако для этого нужны прозрачные и достижимые KPI, от выполнения которых напрямую зависит размер вознаграждения.

Для сотрудников с процессной работой эти KPI, скорее всего, останутся неизменными. Например, эффективность работы оператора кол-центра по-прежнему будет оцениваться по количеству принятых звонков и оформленных заявок, обратной связи от клиентов.

Для тех, чья работа подразумевает реализацию проектов, стоит привязывать периодичность выплат к горизонту планирования и сроку достижения целей. Если цели краткосрочные, то лучше выплачивать премии раз в месяц или квартал.

Однако в настоящее время многие компании столкнулись с неопределенностью, и руководителям сложно идентифицировать, когда их командам удастся достичь целей и не изменятся ли сами цели в ближайшее время. В этом случае выплачивать премии лучше в конце года. При этом сотрудникам стоит ставить цели и KPI, которые опираются на смыслы, сохраняющие актуальность многие годы при любых колебаниях рынка. Такие цели, как повышение качества обслуживания клиентов, укрепляют моральный дух сотрудников, позволяют им чувствовать сопричастность и полезность.

Оценить результаты сотрудника и определить оптимальную сумму премий позволяет анализ больших данных.

Нематериальная мотивация

При переходе на гибридный формат нематериальная мотивация претерпевает еще большие изменения, чем материальная, ведь у сотрудников появляются новые проблемы и потребности, которых не было при работе в офисе.

Фокус нематериальной мотивации смещается с поощрения и обеспечения сотрудникам комфорта на помощь в организации эффективной работы, сохранении ментального здоровья и развитии социальных связей.

Компаниям следует пересмотреть свой набор инструментов нематериальной мотивации с точки зрения нужд сотрудников — определить, что оставить, от чего отказаться и что добавить. Этот выбор зависит от особенностей конкретной компании и от того, сохраняет ли она физический офис и какие бенефиты в нем будут.

Конечно, вопрос, как создать комфортную обстановку для работы, по-прежнему актуален. Если компания сохраняет офис, куда все сотрудники могут в любое время прийти работать и заодно посетить спортзал и бесплатную столовую, скорее всего, она откажется дополнительно оплачивать питание и фитнес-центр тем, кто не хочет приходить в офис, поскольку это их собственный выбор.

Организации, ограничивающие доступ к офису, скорее всего, постараются обеспечить удаленным сотрудникам те же бонусы, которые раньше были у них в офисе — от канцелярских принадлежностей с логотипом до бесплатного питания. Например, если в компании раньше было принято угощать коллектив пиццей по пятницам или устраивать фруктовые вторники, на удаленке сотрудникам тоже отправят угощение. Так компания напоминает, что при любом формате работы ценит своих сотрудников и хочет, чтобы они чувствовали себя частью команды.

Что касается поощрения, в 2020 году компании стали массово переводить мероприятия для сотрудников (например, награждение лучших работников по итогам года) в онлайн-формат. Большинство из них ограничилось видеотрансляцией, однако ее сложно назвать эффективным инструментом мотивации и вовлеченности.

Сформировать у сотрудников ощущение праздника в кругу близких по духу людей можно, лишь создавая онлайн-мероприятия как отдельный цифровой продукт. Для этого нужно формировать его концепцию с учетом онлайн-формата, а при ее реализации использовать цифровые средства, такие как анимация или геймификация.

Растет и значение действий руководителя для мотивации персонала. Во-первых, в условиях гибридного формата важно давать словесную обратную связь в несколько раз чаще, чем при работе в офисе, где сотрудники по невербальным сигналам понимают, доволен начальник их работой или нет.

Во-вторых, руководитель должен создавать возможности для спонтанной коммуникации в команде. Например, начинать совещания с обсуждения личных новостей или возникающих проблем. 15 минут, потраченные на отвлеченную беседу, помогают сотрудникам почувствовать поддержку друг от друга и снять напряжение. В результате деловая часть совещания проходит более эффективно.

В-третьих, лидерам нужно учитывать, что при гибриде формальная власть слабеет. Важно четко ставить задачи и периодически повторять просьбы в разных формах и по разным каналам: на совещании проговорить задачу и распределить зоны ответственности, сразу после него письменно закрепить эту информацию в сообщении на электронную почту, через какое-то время напомнить о задаче в мессенджере и т. д.

В завершении этого раздела следует отметить, что в гибридном офисе важными для мотивации персонала становятся факторы, формально не относящиеся к системе мотивации. В первую очередь это управление смыслами, одно из направлений корпоративной культуры. Людям необходимо знать, что их работа важна для конечных потребителей, а их собственные усилия ценит руководитель.

Кроме того, стимулировать персонал можно, ставя четкие рабочие цели, ориентированные на результат. В условиях неопределенности цели часто меняются, поэтому нужно мгновенно доводить до сотрудников информацию о рабочих задачах, а в условия премирования закладывать долгосрочные цели, которые не потеряют актуальность к концу отчетного периода.

2.7. Управление результативностью

Внедрение гибридного формата требует пересмотра подхода к оценке результативности как отдельных сотрудников, так и компании в целом.

Что касается сотрудников, то, когда часть штата работает удаленно, контролировать рабочее время сложно и неэффективно, поэтому необходимо переходить к контролю результатов. Для этого все роли в компании должны быть тщательно описаны, а ключевые показатели эффективности — связаны непосредственно с действиями самого сотрудника, а не с внешними факторами, на которые он не может повлиять. При этом важно, чтобы руководитель четко сообщал сотруднику, каких результатов ждет, и обеспечивал его ресурсами, без которых достичь этих результатов невозможно.

Если говорить о компании в целом, то управление результативностью требует проведения очных стратегических сессий, изменения бизнес-процессов под виртуальный формат, внедрения инструментов для спонтанного общения сотрудников, а также осознанного подхода к тому, когда целесообразно собирать сотрудников в офисе, а когда нет.

Кроме того, управлять результативностью помогает предсказательная аналитика. Благодаря ей можно собирать обратную связь (не только в форме ответов на опросы, но и в виде эмоций, зафиксированных в ходе онлайн-совещаний, выводов на основе действий сотрудников и т. д.), а также принимать более взвешенные решения. Аналитика позволяет более глубоко и всесторонне оценить качество процессов, уровень вовлеченности, результативность и т. п. Ее можно использовать для укрепления отношений в коллективе, авторитета руководителя, мониторинга ментального здоровья и повышения уровня психологического комфорта. На данный момент на рынке несколько компаний представляют системы предиктивной аналитики, среди которых Yva, ЭКОПСИ и др.

Однако для того, чтобы анализировать процессы, их нужно сначала оцифровать (сбирать данные в течение длительного периода, хранить и т. д.), а по итогам анализа важно грамотно давать обратную связь сотрудникам, чтобы их не демотивировать.

2.8. Управление корпоративной культурой и смыслами

Корпоративная культура — набор явных и неявных правил, ценностей и принципов, которые укрепляют и направляют организационное поведение.

Э. Шейн выделяет три уровня корпоративной культуры²⁹. Нижний уровень — бессознательный, формирующийся стихийно, отражает базовые предположения сотрудников о том, как в компании принято взаимодействовать друг с другом.

29 Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2002.

Средний уровень, более осознанный, — ценности. По сути, ценности — это то, как компании отвечают на вопросы «Кто мы? Что нас объединяет? Во что мы верим? Как мы достигаем успеха?» Эти ответы превращаются в установки, на основе которых у сотрудников формируются принципы принятия решений и поведения.

В конечном итоге базовые предположения и ценности влияют на создание верхнего, видимого уровня корпоративной культуры, — артефактов. К ним относятся технологии выполнения работы, традиции, ритуалы, видимые и слышимые схемы поведения, а также корпоративная айдентика: визуальные символы (например, логотип), оформление офиса, брендированная продукция.

Корпоративная культура — это система связей, обеспечивающая взаимопонимание между сотрудниками и руководством компании, внутри коллективов, а также между представителями компании, ее клиентами и контрагентами.

Согласно аналитическому отчету McKinsey & Company «Что теперь? Какие действия сделают нас сильнее в новой нормальности»³⁰, одна из главных проблем при переходе на гибридный формат работы — разрушение этих связей и отсутствие понятных поведенческих ориентиров.

По нашему мнению, при существенном сдвиге в пользу удаленной работы в долгосрочной перспективе есть риск утратить доверие, единство и общую культуру. Существует также риск, что в организации появятся две культуры. Доминирующей будет культура офисных сотрудников и менеджеров, которые продолжают пользоваться преимуществами совместной работы лицом к лицу в одном пространстве, в то время как среди удаленной части коллектива культура и сплоченность будут ослабевать.

Когда это произойдет, удаленные сотрудники могут почувствовать себя изолированными, лишенными прав и несчастными жертвами в организации, которой не удалось построить продуманную модель совмещения офисной и виртуальной работы. В итоге люди потеряют чувство принадлежности к компании, общей цели и идентичности, которое раньше мотивировало их работать как можно лучше. Последствием этого станет ухудшение бизнес-показателей компании.

Мы рекомендуем руководителям компаний фокусироваться на связях, которые объединяют сотрудников, и уделять больше внимания ключевым аспектам лидерства всех менеджеров. Так компания сможет создать модель гибридного офиса, подходящую именно ей, и сформировать для всех сотрудников новую общую культуру, которая обеспечит устойчивость, социальную сплоченность, идентичность и чувство принадлежности независимо от того, работает человек удаленно, в офисе или и там, и там попеременно.

Таким образом, многих проблем гибридного формата можно избежать, если начать изменения в компании с трансформации корпоративной культуры и культуры управления персоналом. Для этого мы предлагаем пересмотреть ответы на ценностные во-

30 Аналитический отчет McKinsey & Company «What now? Decisive actions to emerge stronger in the next normal», 2020.

просы с учетом появления распределенных команд, уменьшения длительности межличностного общения и спонтанной коммуникации между сотрудниками, изменения подходов к оценке эффективности работы персонала и т. д.

В условиях гибридного формата сотрудникам приходится сверять с ценностями каждое решение. При этом слишком абстрактные ценности не работают. Без четких критериев поведения по каждой из ценностей они не смогут стать основой для принятия решений в ситуациях неопределенности. Для сотрудников это могут быть критерии, помогающие определить, хорошая ли психологическая атмосфера у них в команде, доволен ли начальник их работой, хорошо ли они справляются с обязанностями.

Для руководителя актуальны критерии, по которым он поймет, что может доверять тому или иному подчиненному, если его не видит, или когда отправлять сотрудников в командировки или собирать на совещания в офисе, а когда достаточно видеозвонка.

Рекрутерам нужны критерии, по которым они смогут определить на онлайн-беседе, что кандидат обладает нужными профессиональными компетенциями и при этом подходит компании с точки зрения ценностей.

Именно ценности являются объединяющими смыслами и позволяют сотрудникам, удаленным друг от друга географически, чувствовать сплоченность. При гибридном формате они становятся одним из главных инструментов управления и вовлечения в компании.

Переход на гибридный формат работы вносит существенные изменения и на уровне артефактов. Многие артефакты, привычные при работе в офисе, легко перемещаются оттуда в дома сотрудников. Например, многие компании в карантин отправляли работникам наборы брендированных канцелярских принадлежностей, кружки и даже домашние тапочки с логотипом компании. Традиционные чаепития на офисной кухне по пятницам теперь могут проходить в онлайн-формате. Компании, в которых было принято проводить творческие мастер-классы для сплочения сотрудников, продолжают их организовывать уже удаленно, отправляя наборы для мастер-классов на дом. Все это помогает создать точки соприкосновения и сохранить межличностные связи.

Другие артефакты в условиях гибрида теряют актуальность. Среди них — принятая форма одежды (строгий дресс-код для работников финансовой сферы, свободный стиль для сферы IT и т. д.), оформление помещений в офисе, а также многие правила, сформировавшиеся в силу работы в опен-спейсе, например, не слушать музыку или не есть на рабочем месте. Некоторые компании пытаются и при гибридном формате воспроизвести условия офиса дома у сотрудников: отвозят им офисную мебель либо выделяют средства на оборудование удобного домашнего офиса.

Специфика самих удаленных профессий и каналов коммуникации, которые используются наиболее активно, диктует появление и совершенно новых, цифровых видов артефактов. Один из ярких примеров — корпоративные стикеры для мессенджеров, которые чаще всего разрабатывают для небольших коллективов для укрепления корпо-

ративного духа³¹. Они отражают принятые в коллективе нормы поведения и ценности, а также стиль общения.

Стикереры часто посвящены распространенным ситуациям (причем как позитивным, так и негативным, что показывает: в компании не замалчивают проблемы и отмечают успехи сотрудников) либо воспроизводят крылатые фразы менеджеров, неформальных лидеров и иногда даже сотрудников, которых не любят в коллективе. Стикеры не только демонстрируют положительные и отрицательные примеры поведения, разделяемые или осуждаемые коллективом установки, но и служат своеобразным инструментом обратной связи, позволяющим сотрудникам в юмористической форме высказать свое отношение к людям и событиям и разрядить обстановку в напряженных ситуациях.

При гибридном формате работы особое значение приобретает такая часть корпоративной культуры, как управление смыслами. Работая удаленно, многие люди остаются наедине со своими мыслями и чаще задают себе вопросы о смысле своей работы и собственной роли в компании: «Нужен ли я кому-то? Зачем я это делаю? Полезна ли моя работа для клиентов?»

Еще Ницше отмечал: «Если знаешь зачем, преодолеешь любые как». Виктор Франкл развил эту мысль в книге «Человек в поисках смысла», доказав, что именно наличие смысла позволяет людям преодолевать препятствия, а ключевым элементом самореализации является польза, которую человек приносит миру³².

Необходимо учитывать это при управлении персоналом в гибридном офисе и регулярно давать сотрудникам качественную обратную связь, чтобы они понимали, как их действия влияют на достижения команды и всей компании, клиентов и партнеров.

Нам хотелось бы особо подчеркнуть, что при гибридном формате работы на первый план выходит осознанность. Именно она помогает людям формировать решения в соответствии с ценностями — своими личными и компании, формировать межличностные связи с коллегами, которых они могут даже не знать лично, намеренно создавать возможности для спонтанного общения, находить способы показать свою ценность команде и руководителю, добиваться высоких результатов и заботиться о своем ментальном здоровье.

2.9. Well-being и возрастающая роль ментального благополучия

Направление Well-being (или благополучия сотрудников) развивается в компаниях уже несколько десятилетий. Однако пандемия и карантин оказали значительное влияние на то, каким образом компании заботятся о своих сотрудниках и на каких

31 Стикерпаки. Усиливаем корпоративную культуру грамотно. [<https://rubarbs.com>] <https://rubarbs.com/article/stikerpaki-usilivayem-korporativnuyu-kulturu-gramotno>

32 Франкл В. Человек в поисках смысла / пер. с англ. и нем. М.: Прогресс, 1990.

аспектах делают акценты, какие риски и возможности открывает переход на гибридный формат работы.

Любые серьезные изменения вызывают стресс как триггер для адаптации к новым реалиям. Поэтому такие кризисы, как коронакризис, по сути провоцируют массовые ментальные расстройства, соответственно организациям приходится пересматривать и усиливать свой подход к ментальному благополучию сотрудников (см. рис. 12).



Источник: Ewins & Winby www.ewinswinby.com

Рис. 12. Путь адаптации к изменениям

Мария Вегеш, эксперт в области well-being, выделяет 6 элементов благополучия сотрудника³³ (см. рис. 13).

1. Телесное здоровье, к которому относится как здоровое питание, здоровое тело, спорт, так и физическая безопасность. Многие компании уделяли этому элементу внимание и до изменений, связанных с пандемией. Корпоративные марафоны, дни здоровья, фитнес в офисе и воркауты на свежем воздухе, регулярные медицинские осмотры — всего этого было много в последние годы.
2. Эмоциональное здоровье — умение справляться с эмоциями, со стрессом, практики осознанности. Сюда же относится творчество и арт-терапия как подход к работе с эмоциональной сферой человека. Этот элемент традиционно находился в тени: во многих организационных культурах об эмоциях говорить не принято или это даже табуировано и приравнивается к проявлению слабости. Некоторые компании делали скромные шаги, в основном через развитие креативности и различные проекты, связанные с искусством: музыкой, художественными или театральными проектами.

33 По материалам бизнес-завтрака Марии Вегеш «Поддержание ресурсного состояния сотрудников или сколько будет стоить выгорание на работе». HR Summit Club, 12 марта 2021.

3. Когнитивное здоровье — ясное мышление, отсутствие интеллектуальной усталости. Многозадачность, необходимость постоянно переключаться между рабочими и бытовыми задачами, постоянно принимать решения, что проводить онлайн, а что достойно очного формата, приводит к стрессу, затруднениям интеллектуальной деятельности, потере фокуса и некоторому торможению, а следовательно, и к потере главного смысла: «Что я делаю, и зачем я это делаю».

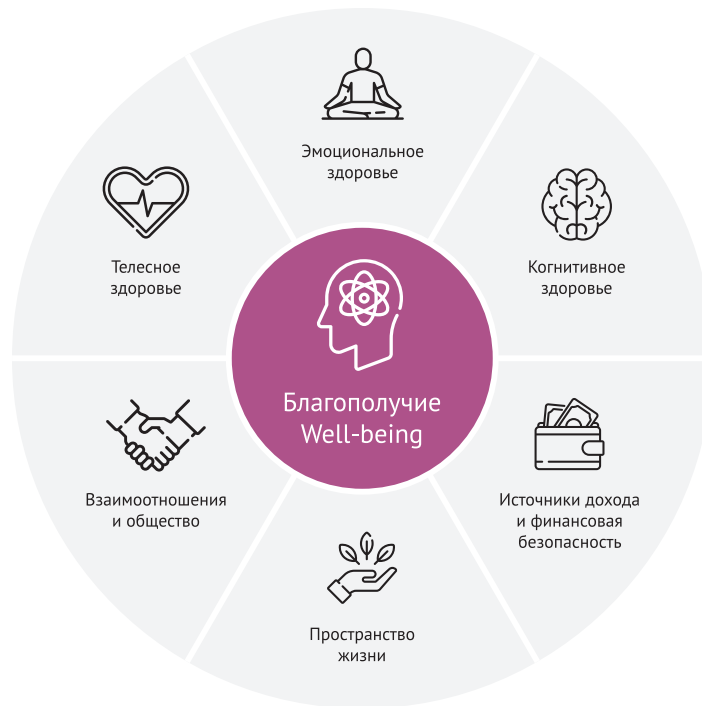


Рис. 13. Модель благополучия сотрудника

4. Источники дохода и финансовая безопасность связаны с текущими и будущими доходами, накоплением сбережений и в целом финансовой стабильностью сотрудника и его семьи. Компании много занимались просвещением, финансовой грамотностью своих сотрудников. На рынке есть курсы по ведению семейного бюджета, по различным инструментам инвестирования. Кроме того, компании учили финансовой грамотности детей сотрудников, понимая, что определенная финансовая культура формируется с детства. Этот элемент сохраняет свою значимость, так как сейчас много индустрий находится под угрозой, доход людей снижается, в некоторых компаниях проходят сокращения³⁴.

³⁴ Тема сокращений персонала и более общая проблема прекариата в данном докладе подробно не обсуждаются, поскольку они заслуживают отдельного рассмотрения.

5. Пространство жизни и работы — условия проживания сотрудника и условия его работы. Сюда относятся и удобное рабочее место, и комфортная среда в офисе в целом. Гибридный формат работы ставит требования к организации удаленного рабочего места для сотрудника в повестку дня. В 2020-м году многим сотрудникам пришлось работать из дома, хотя они проживали в малогабаритных квартирах, где не было отдельных комнат для всех членов семьи, иногда не было даже отдельных рабочих столов. Сотрудник оказывался в квартире вместе с другими членами семьи, детьми, с их потребностями и собственными графиками работы или учебы. Многим требовалась помощь в том, чтобы спроектировать и оборудовать удобное рабочее место, организовать быт семьи в дни, когда они остаются работать удаленно.
6. Взаимоотношения и общество — принадлежность к обществу, признание, принятие и поддержка, качественная коммуникация и отношения с другими людьми. Роль благотворительных проектов, в которых участвуют сотрудники компаний, пересматривается. В сложное время самыми уязвимыми оказались незащищенные категории населения. Помощь им стала для многих психологической опорой — «Кому-то еще труднее, чем мне. Нужно собраться и помочь более слабым». К тому же в обществе становится социально одобряемой помощь другим на регулярной основе. Согласно исследованиям предпочтений представителей поколений Y и Z, для них социальная составляющая — один из гигиенических факторов в бренде работодателя. Если компания не занимается социальными проектами, она сразу теряет очки в глазах молодых людей.

Признание и принятие — другой важный аспект, который важно не упустить. Формальное и неформальное признание, исходящее от коллектива и руководителя, стало не только еще более важным фактором нематериальной мотивации, но и обязательной составляющей для благополучия и здоровья сотрудника. Как обсуждалось на Саммите HR-директоров осенью 2020 года, умение руководителей оказывать поддержку своим подчиненным, грамотно давать обратную связь, подбадривать и вселять уверенность в успехе стали важными качествами современных руководителей.

Исследования говорят о том, что одни элементы влияют на благополучие человека больше, чем другие. Например, ментальное (психическое) благополучие имеет самый большой индекс влияния, а в ситуации пандемии оно приобретает исключительное значение. Теме ментального здоровья был посвящен симпозиум «Психология пандемического сознания»³⁵, на котором обсуждались теоретические и эмпирические исследования способов справиться с ситуацией, вызванной пандемией коронавируса. В своем выступлении А. Г. Асмолов, доктор психологических наук, заведующий кафедрой психологии личности МГУ имени М. В. Ломоносова, руководитель Школы антропологии будущего РАНХИГС, профессор-исследователь НИУ ВШЭ, поднял вопрос о том, как строятся программы обучения методам борьбы с негативными эффектами кризиса на разных управленческих уровнях. Он обратил внимание на «проблему реконструкции перспектив в сложившихся условиях как на социоглобальных, так и на индивидуально-личностных

35 Симпозиум «Психология пандемического сознания».
[<https://positivelab.hse.ru>] <https://positivelab.hse.ru/news/430152152.html>

уровнях; на складывающийся образ общества как «коллективного больного», наделяющий сознание внутренней картиной болезни, что также конструирует новую реальность — «новую нормальность»; проблему формирования избегающего и преадаптивного стиля реагирования на произошедшие изменения, что ставит вопрос о том, насколько психологи могут помочь обществу в развитии чувствительности к изменениям и их понимании. Таким образом, психология неопределенности и психология сложности выступают сегодня на передний план, наблюдается сдвиг от парадигмы человеческого капитала к парадигме человеческого потенциала и от актуальной к предиктивной диагностике. В сложившихся условиях необходимо изменить формулировку смысловой установки поведения от позиции переживания к позиции «не переживать, а жить».

Несмотря на это, тема ментального здоровья остается в нашем обществе стигматизированной. По данным сооснователя медицинской компании BestDoctor Марка Саневича, опубликованным в газете «Ведомости», услугами корпоративного психолога по ДМС пользуется не более 0,5% российских сотрудников³⁶. Несмотря на то, что 95% руководителей кадровых служб называют эмоциональное выгорание основной причиной текучести персонала, как утверждает исследование Kronos Incorporated and Future Workplace Found³⁷, эта проблема только начинает признаваться как существующая.

Здоровье и благополучие сотрудников оказывает значительное влияние на бизнес-показатели компании. По данным Международной организации корпоративных социальных программ, отсутствие здоровья и благополучия снижает производительность труда, ухудшает взаимоотношения в коллективах и порождает конфликты, негативно отражается на качестве работы, расшатывает корпоративную культуру. При этом бизнес несет как прямые потери — повышенные тарифы ДМС, оплата больничных, оформление производственных травм, повышенные тарифы ФСС, так и косвенные потери — презентеизм³⁸ и «имитация бурной деятельности», снижение качества работы, повышенные риски получения травм, снижение показателей вовлеченности персонала и т. п.

По данным отчета Deloitte Insight «Рентабельность инвестиций, осуществляемых в программы психического здоровья на рабочем месте: довольные сотрудники — залог успеха в бизнесе»³⁹, в 2018 году ориентировочная стоимость проблем, связанная с психическим здоровьем на рабочем месте в Канаде, составила не менее 50 млрд канадских долларов за год. Косвенные расходы, связанные со снижением производительности, за год составили 6,3 млрд канадских долларов, а число сотрудников, утративших работоспособность по причине проблем с психическим здоровьем, составила 500 тыс. в неделю.

36 Почему сотрудники российских компаний боятся психологов. [<https://www.vedomosti.ru>] <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2019/08/13/808734-pochemu-sotrudniki-psiologov>

37 The Employee Burnout Crisis. [<https://www.kronos.com>] <https://www.kronos.com/resource/download/23811>

38 Презентеизм — ситуация, при которой работник проводит на рабочем месте больше времени, чем это необходимо, не демонстрируя при этом высокой результативности.

39 Рентабельность инвестиций, осуществляемых в программы психического здоровья на рабочем месте: довольные сотрудники — залог успеха в бизнесе. [<https://www2.deloitte.com>] https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/RU_blueprint-for-workplace-mental-health.pdf

По данным отчета Mind Share Partners «Ментальное благополучие на работе» за 2019 год, в США 1 из 5 американцев в течение года сталкивался с проблемами психического здоровья⁴⁰. Это выражалось в виде депрессии, приступов повышенной тревожности, панических атак и проч. Почти 80% населения постоянно живет в таком состоянии. Проблемы, связанные с психическим здоровьем, встречаются чаще, чем рак, болезни сердца или диабет. Экономике страны это обходится недешево. 17 млрд долл. в год составляют потери от снижения продуктивности, только одна депрессия у сотрудников стоит компаниям 5,5 тыс. долл. на 1 человека. 217 млн рабочих дней работодатели теряют в год из-за проблем, связанных с психическим здоровьем персонала.

Статистика показывает, насколько велик масштаб бедствия. Проблемы с психическим здоровьем часто становятся причинами не только травматических ситуаций, но снижения контроля и, как следствие, роста фишинговых атак. Поведение человека, испытывающего такие проблемы, может стать менее адекватным, что для некоторых профессий критически важно. Например, в беседе с представителем одного из сервисов психологической поддержки приводилась статистика о том, что инкассаторы, которым положено иметь при себе оружие, в истощенном психическом состоянии применяют его чаще, чем когда находятся в норме, причем в ситуациях, где можно было обойтись без оружия. Потеря адекватности происходит потому, что нервная система, которая регулирует разные функции в организме живых существ, перестает справляться с адаптацией. Вспомним известный эксперимент с мышами, о котором в своей лекции упоминает известный физиолог, доктор биологических наук, профессор кафедры физиологии человека и животных биологического факультета МГУ Вячеслав Дубынин⁴¹. Некоторое время крысам не давали спать, в результате чего они умерли от внутреннего кровоизлияния, так как нервная система не справилась, и организм дал системный сбой⁴².

Ситуация усложняется еще и тем, что тема психического здоровья остается табуированной во многих странах и корпоративных культурах. В качестве источника проблем люди часто называют другие причины, пытаясь скрыть истину и избежать порицания. На сегодняшний день Великобритания является одной из немногих стран, где психическому здоровью уделяется повышенное внимание и отношение к проблеме находится на высоком уровне зрелости. После независимого исследования Стивенсона и Фармера⁴³, выполненного по заказу премьер-министра в 2017 году, правительство выпустило перечень рекомендаций для работодателей и запустило программу, поддерживающую ментальное здоровье нации⁴⁴.

40 Mental Health at Work. [<https://www.mindsharepartners.org>]
<https://www.mindsharepartners.org/mentalhealthatworkreport>

41 Центры сна и бодрствования. [<https://www.youtube.com>] <https://www.youtube.com/watch?v=8RHou2XIAPE>

42 Михаил Полуэктов: «Недосыпание — социальная бомба». [<https://postnauka.ru>] <https://postnauka.ru/talks/154782>

43 Thriving at work. [<https://assets.publishing.service.gov.uk>]
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/658145/thriving-at-work-stevenson-farmer-review.pdf

44 Improving lives: the future of work, health and disability. [<https://www.gov.uk>]
<https://www.gov.uk/government/publications/improving-lives-the-future-of-work-health-and-disability>

Результаты исследования показали, что нарушение психического здоровья стоит экономике страны от £73 до £97 млрд в год. Эти показатели складываются из потерь, которые несут работодатели, расходов госбюджета на социальные выплаты, стоимости поддержки Национальной системы здравоохранения, а также суммы недополученных налогов от заболевших налогоплательщиков.

После публикации отчета премьер-министром была создана рабочая группа, включающая в себя экспертов из разных областей, связанных с психическим здоровьем и организационным развитием (Mental Health and Employer Leadership Council). Правительственная программа рассчитана на 10 лет и должна исправить сложившуюся ситуацию главным образом через внедрение работодателями 6 ключевых стандартов, которые связаны с просвещением и дестигматизацией темы психического здоровья, организацией психологических служб, которые могут помочь в критических ситуациях, обучением менеджеров распознавать и оказывать необходимую поддержку своим сотрудникам и т. п. (см. рис. 14)

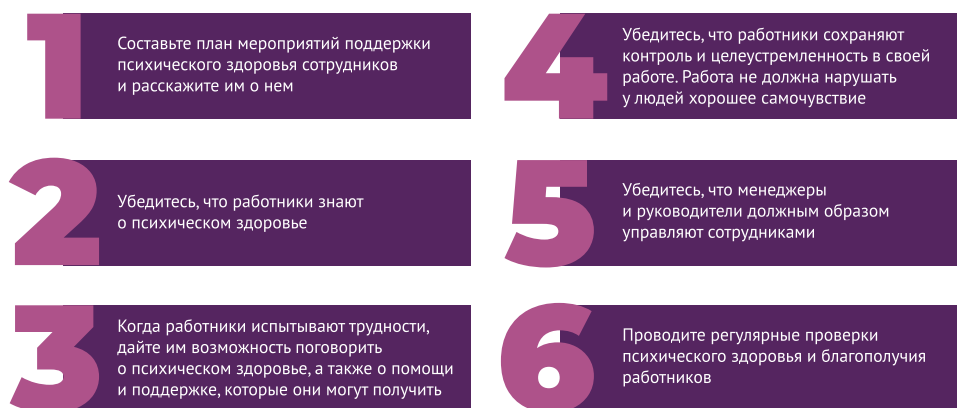


Рис. 14. Шесть ключевых стандартов, которые должны быть внедрены в организациях и на производствах в Великобритании

Намеченные изменения должны коснуться не только работодателей. Будут внесены поправки в закон, регулирующий, какую помощь работники должны получить от работодателя в случае возникновения проблем с психическим здоровьем и какие выплаты им в этом случае гарантируются. Кроме того, будет перестроена система работы Национальной службы здравоохранения (National Health Service).

Пандемия усилила рассматриваемую проблему и обнажила ее причины. Согласно исследованию компании Deloitte «Международные тенденции в управлении персоналом»⁴⁵, проведенному в начале 2021 года, большинство топ-менеджеров, участвовавших в исследовании, считают, что переход их компании на удаленный формат работы положительно повлиял на благополучие сотрудников. Однако мнение работодателей

45 Международные тенденции в управлении персоналом. [<https://www2.deloitte.com>]
<https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/2020/human-capital-trends.html>

расходится с мнением персонала. Сотрудники на удаленной работе сообщили о том, что чувствовали себя обязанными быть на связи 24 часа в сутки, что крайне негативно сказалось на их физическом и психическом состоянии. При этом большинство компаний были главным образом сосредоточены на технологических аспектах удаленной работы, а не на заботе о сотрудниках. Лишь 36% организаций — участников исследования разрешили своим сотрудникам самостоятельно управлять рабочим временем и только 8% предложили им новые решения для поддержания хорошего физического и психоэмоционального состояния. Такие результаты лишь доказывают, что в этой области можно еще многое сделать.

Согласно отчету HR Predictions for 2021, подготовленному командой известного HR-аналитика Джоша Берсина, для большинства руководителей в приоритете поддержка сотрудников⁴⁶. Компании учат менеджеров и супервайзеров тому, как помочь своим людям быть здоровыми, устойчивыми, продуктивными. Теперь компании не просто предоставляют сотрудникам на выбор программы по здоровью или well-being, теперь становится важным указать направление для развития, дать сотрудникам время и создать необходимую среду продуктивной работы, поддерживающую атмосферу и инклюзивность. Концепция well-being стартовала как программа льгот и бенефитов, но сейчас это центральное звено HR-стратегии. Волонтерство, возможность помогать и делиться, забота об окружающих теперь становятся частью well-being. И HR-специалистам стоит подумать, как связать стратегию well-being со стратегией социальной ответственности бизнеса и принципами ESG (Environmental, Social, Governance), потому что в новых реалиях они очень тесно связаны друг с другом.

Джош Берсин выделяет 4 уровня зрелости стратегии благополучия (см. рис. 15):

- Благополучие как часть программы «льготы и бенефиты» (уменьшение затрат, в том числе на ДМС, снижение текучки). Фокус на снижение заболеваемости, предотвращение несчастных случаев и травматизма, здоровье персонала.
- Программы благополучия для улучшения индивидуальных результатов сотрудников. Инструменты, направленные на индивидуальные потребности сотрудника: баланс работы и личной жизни, снижение уровня стресса, финансовое благополучие и пр.
- Программы благополучия для улучшения бизнес-показателей (снижение количества времени и энергии, затраченных на бесполезные задачи, оптимизация рабочего графика, командировок, а также обучение навыкам приоритизации). Особое внимание уделяется устойчивой продуктивности, концентрации внимания, обучению и развитию, карьере.
- Программы благополучия как социальная ответственность (работодатель вносит свой вклад в развитие благополучия общества в целом). Фокус работодателя не ограничивается благополучием сотрудника на рабочем месте, а выходит на уровень социума.

46 HR Predictions for 2021. [<https://joshbersin.com>] <https://joshbersin.com/hr-predictions-for-2021/>

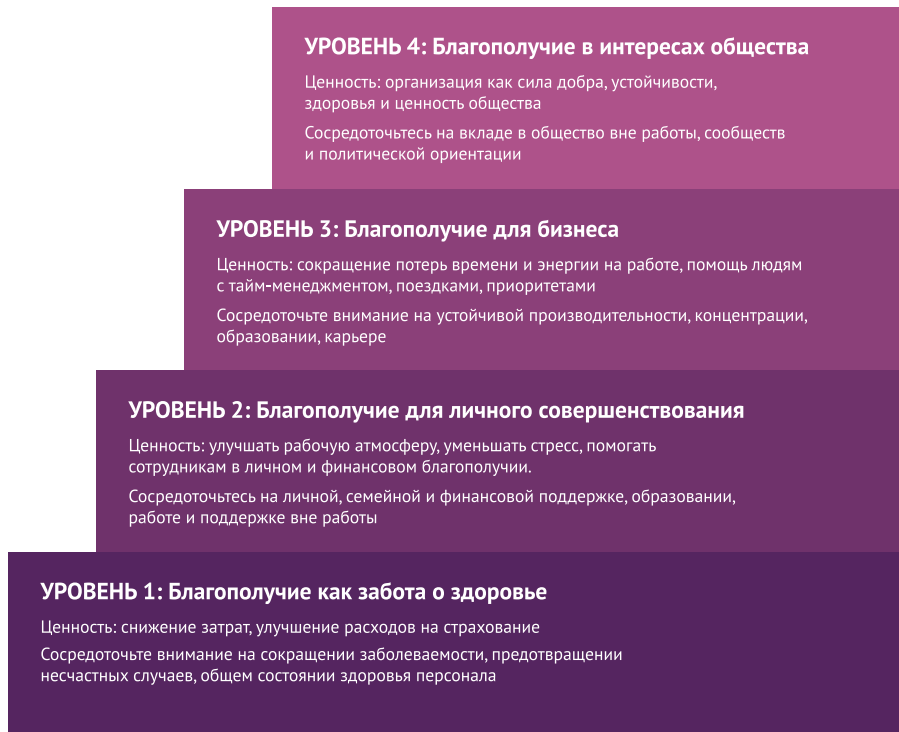


Рис. 15. Модель зрелости стратегии благополучия (well-being) по Джош Берсин

По мнению Берсина, во время пандемии и после нее особое внимание уделяется и будет уделяться вопросу целостного опыта сотрудников (employee experience): значимость работы, качество управления, создание благоприятной производственной среды, возможности карьерного роста, доверие к руководству, а также здоровье и благополучие.

2.10. Поддерживающие процессы

Кадровое делопроизводство

Рассмотрим кадровое делопроизводство при гибридном формате с точки зрения законодательства, организации рабочего процесса и технологических решений.

1. **При гибриде кадровое делопроизводство опирается на закон об удаленной работе**, вступивший в силу 1 января 2021 года. Он дает определение понятиям постоянной и временной удаленной работы, а также комбинированной дистанционной работы, в которой стационарная занятость на рабочем месте совмещается с работой вне офиса.

Закон разрешает работодателю переводить сотрудников на удаленку без их согласия при наступлении чрезвычайных ситуаций, но обязывает сохранить размер заработной платы и обеспечить работников необходимой техникой, либо возместить затраты на ее приобретение.

Закон оговаривает право сотрудника на личное время и рассматривает любое нарушение режима отдыха как сверхурочную работу, которая должна быть оплачена дополнительно. Есть в законе санкции и для сотрудников, нарушающих режим труда: работодатель может уволить удаленного работника, если тот не выходит на связь в течение двух рабочих дней без уважительной причины.

Вопрос, как именно фиксировать рабочее время для удаленных сотрудников, остается открытым. Часть компаний использует трекеры, которые отслеживают, сколько часов работник провел перед компьютером, какие сайты посещал и какими программами пользовался. Для некоторых ролей и при удаленной работе сохраняется определенная продолжительность рабочего дня (например, для специалистов кол-центров). Однако эти способы подходят не для всех должностей и компаний.

- 2. Организация рабочего процесса в гибридном офисе** становится одним из определяющих факторов эффективности и удовлетворенности работой. Сотрудники достигают максимальной продуктивности, чередуя периоды работы в офисе и вне его, и задача специалистов по работе с персоналом — помочь людям сориентироваться, когда, в каких форматах работать (когда нужно созваниваться, когда ездить в командировку и т. д.), а также активизировать работу во время прихода сотрудников в офис.

Если компания не сохраняет выделенные рабочие места и особенно сокращает площади офиса, становится критически важным составить график, по которому сотрудники будут работать в офисе (как в коворкинге), совещаться в переговорных и т. п. Для этого нужно, прежде всего, определить, как часто и долго, а также для чего в офисе будут появляться сотрудники разных должностей. От ответа на этот вопрос будут зависеть и выбор оптимальной площади офиса, и его зонирование, и функциональность помещений.

Важным становится и соблюдение сотрудниками, работающими вне офиса, правил цифрового этикета. Многие компании уже начали разработку и внедрение правил цифрового этикета. В качестве примера приведем правила, разработанные Дмитрием Волошиным, сооснователем компании, который предлагает ряд правил для проведения видеоконференций с коллегами⁴⁷.

- Старайтесь во время разговоров с командой находиться в тихом месте, чтобы вас и других не отвлекал шум. Если вам пришлось подключиться к конференц-коллау из кафе или другого шумного места, используйте качественные наушники.

47 Пост Дмитрия Волошина в Facebook.
[<https://www.facebook.com>] <https://www.facebook.com/DAVoloshin/posts/3919793534748582>

- Выключайте микрофон, как только перестали говорить.
 - Используйте спокойный виртуальный фон, например, неяркий однотонный фон с логотипом вашей компании. Слишком яркий фон или использование фильтров для изменения вашего внешнего вида (например, маски животного вместо лица) может отвлекать коллег.
 - Позаботьтесь об устойчивом интернет-соединении, чтобы связь не прерывалась во время конференц-звонков.
 - Для видеоконференций используйте стационарный компьютер, ноутбук или вертикально поставленный планшет. Использовать телефон допустимо только в крайних случаях.
 - Не назначайте онлайн-совещания больше чем на 40 минут, так как это неэффективно.
3. **Что касается технических особенностей кадрового делопроизводства** при гибридном формате, то компании будут активно автоматизировать его за счет сервисов самообслуживания, интегрированных в корпоративные порталы. Они позволяют руководителям формировать электронные документы о повышении и перемещении сотрудника, изменении оклада и т. п., а работникам — заказывать справки, отправлять больничные листы, согласовывать заявления на отпуск или отгул, увольнение и т. д.

Такие решения последние 5-10 лет реализуются во многих компаниях, но в гибридном офисе они становятся не просто удобной функцией портала, а необходимостью.

Таким образом, основная задача кадрового делопроизводства в гибридном офисе — сделать этот формат удобным для сотрудников и компании за счет оценки целесообразности каждого визита в офис.

Аналитика

Для эффективного управления гибридным офисом необходима развитая система аналитики, которая собирает и обрабатывает данные о ходе бизнес-процессов, клиентском опыте, действиях и интересах сотрудников, обучении, карьерных возможностях, эмоциональном состоянии и т. д.

Аналитические системы востребованы практически в любом направлении работы с персоналом и применяются для управления знаниями, повышения результативности компании, поддержания ментального здоровья.

Существуют разные виды аналитики. Аналитическая панель, или дэшборд, представляет собой компактную визуализацию результатов (например, достижение KPI), трендов, зависимостей. Кроме того, она позволяет сравнить тот или иной показатель

во времени или оценить его относительно других показателей. Такие панели, как правило, являются интерактивными, то есть в режиме реального времени получают информацию из соответствующих систем компании и следят за заданными показателями.

Системы предиктивной аналитики позволяют делать точные прогнозы на основе больших массивов данных. С их помощью руководство компании может строить модели развития и стратегии поведения на рынке, принимать более удачные решения. Однако пока в России немного компаний, которые накопили достаточно цифровых данных, чтобы их можно было анализировать.

Для HR-аналитики в России пока чаще используются дэшборды. Они позволяют отслеживать среднее время найма, коэффициент увольнений, уровень текучести для разных групп сотрудников, а также выявлять факторы, которые приводят к авариям и травмам или, наоборот, повышают вовлеченность и результативность сотрудников.

Например, с их помощью специалисты по найму выявляют зависимость эффективности нанятых сотрудников от ключевых показателей, которые обычно оцениваются при найме, и могут корректировать требования к соискателям на каждую должность.

Примеров применения систем предиктивной аналитики в работе с персоналом пока немного. Мы хотим рассказать об аналитической системе, собирающей все данные о каждом конкретном сотруднике и на их основе предлагающей мероприятия, которые позволят раскрыть его потенциал, повысить вовлеченность и лояльность, увеличить срок его работы в компании.

В компании МТС создали аналитический продукт «Снежинка»⁴⁸. Он формирует цифровой профиль сотрудника, в котором его руководитель и специалисты по работе с персоналом видят данные о его рабочих коммуникациях и загруженности, увлечениях, уровне заинтересованности в задачах, о загруженности календаря и наиболее посещаемых страницах на корпоративных порталах.

«Снежинка» получает эти данные из мобильного трафика, электронной почты, IP-телефонии, Skype и проводит машинную обработку данных. Третьи лица не могут узнать, о чем именно сотрудник писал или говорил, а получают уже обобщенные отчеты. Благодаря аналитике компания может прогнозировать, кто из сотрудников заинтересован во внутренних вакансиях, кому нужны ресурсы для сохранения баланса работы и личной жизни, какие инструменты мотивации будут более эффективны применительно к данному сотруднику.

48 СМІ: МТС создала цифровой профиль сотрудника, где собирается информация о хобби, увлечениях и загруженности. [<https://tjournal.ru>] <https://tjournal.ru/news/129699-smi-mts-sozdala-cifrovoy-profil-sotrudnika-gde-sobiraetsya-informaciya-o-hobbi-uvlecheniyah-i-zagruzhennosti>

Управление изменениями

Гибридный формат предусматривает, что часть коллектива работает вне офиса, и это создает ряд сложностей для управления изменениями, например, для каскадирования новой стратегии, внедрения новых инструментов и трансформации бизнеса.

Во-первых, требуется гораздо больше ресурсов, чтобы координировать действия сотрудников на расстоянии. Так, чтобы собрать сотрудников на стратегическую сессию, в условиях гибрида недостаточно забронировать конференц-зал и отправить приглашения, необходимо еще организовать приезд удаленных сотрудников и оформить им командировки. Конечно, можно проговорить новую стратегию и на видеоконференции, но в этом случае вероятность, что сотрудники будут вовлечены в дискуссию, минимальна.

Во-вторых, удаленно труднее управлять знаниями и проверять, действительно ли сотрудники внедряют новые практики в свою работу.

В-третьих, даже положительные перемены сопряжены со страхом и стрессом, поэтому они встречают сопротивление сотрудников. Без личного общения сложно распознать реакцию аудитории, а без этого невозможно управлять эмоциями.

Как показал опрос, проведенный на конференции «Гибридный офис: формат работы будущего» 30 октября 2020 года, 78% компаний готовы использовать тепловизор эмоций — программный продукт, который анализирует эмоции людей во время видеозвонков и делает вывод, одобряют ли они сказанное спикером. Мы не будем рассуждать, насколько этично использование подобных инструментов, отметим лишь, что запрос на них отражает высокую потребность работодателей в получении обратной связи от сотрудников.

Пока таких продуктов на рынке нет и их функцию выполняют люди: при онлайн-коммуникациях изменений один спикер выступает, а второй наблюдает за эмоциями слушателей и подсказывает первому, как они реагируют на его слова. Конечно, такая практика возможна только для небольших команд, в которых не принято выключать камеру при видеозвонках.

Таким образом, практики, которые использовались для управления изменениями в офисной реальности, оказываются неэффективными для гибрида. Однако это не значит, что внедрять изменения вообще невозможно. Нужно иначе подходить к внедрению: масштабно использовать инструменты обратной связи, глубоко продумывать мотивацию сотрудников для реализации изменений, вводить в процесс обучения и отработки навыков элементы геймификации и т. д.

При этом HR должны научиться выбирать, кого из сотрудников можно обучать онлайн, а для кого важно личное присутствие на мероприятиях.

Внутренние коммуникации

В гибридном офисе на первый план выходят внутренние коммуникации. Их функция в компании видоизменяется: теперь специалисты этого направления отвечают не только за информационную повестку компании, донесение смыслов и мотивацию через признание (интервью лучших работников в корпоративных СМИ, фотографии на доске почета, проведение награждений), но еще и за организацию неформального общения и поддержку сотрудников во время адаптации к гибридному формату.

Так, специалисты по внутренним коммуникациям могут в статьях, подкастах, видео и любых других каналах давать информацию о том, как сотрудникам планировать спонтанное общение, как правильно вести переписку в мессенджерах, как организовать свой день, как не допустить выгорания и т. д.

Кроме того, в спектр задач специалистов по внутренним коммуникациям войдет поиск и внедрение решений для поддержания психологического комфорта и формирования социальных связей, например, инструментов для спонтанного общения. Наиболее известны кофейные боты и быстрые свидания, однако их эффективность оказалась невысока: они предлагают общение случайной паре сотрудников, у которых может не быть заинтересованности в общении друг с другом. Более полезны пока еще единичные программы с применением искусственного интеллекта, подбирающие группы сотрудников по интересам.

Так, несколько компаний начали использовать бота, который проводит анонимные опросы среди сотрудников: задает вопросы о любимых фильмах, музыке, книгах, Youtube-каналах, видах спорта, хобби и т. д. Затем на основе совпадений формирует пары и отправляет сотрудникам сообщения о том, с кем из коллег у них есть общие интересы и какие именно.

Лидерство и работа в команде

За последний год лидеры бизнеса столкнулись с беспрецедентными потрясениями. Немногие были готовы к резкому изменению форматов и подходов к работе. Лидерство и управление командой при гибридном формате работы требует иных компетенций, которые нам еще придется развивать.

В Высшей школе бизнеса НИУ ВШЭ прошел семинар, в котором приняла участие доктор экономических наук, профессор Елена Варшавская, посвященный тому, как рынок труда отреагировал на пандемию и связанные с ней изменения⁴⁹. В контексте гибридного формата работы интересны следующие приведенные в лекции данные: только на 40% решения о переходе на удаленку / гибридный формат зависят от сложившейся ситуации, и на 60% — от культурных аспектов и стиля руководства.

49 Семинар Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ «Как рынки труда переживают COVID-19». <https://www.youtube.com/watch?v=SQSB3YpzfXY>

Общий стиль руководства

О том, как изменится лидерство и управление командой в гибридном офисе, выходит множество публикаций. Эксперты сходятся в одном — директивный лидер, управляющий с помощью силы и страха, разговаривающий с подчиненными только когда «вызывает их на ковер», в долгосрочной перспективе оказывается менее эффективным. Такой стиль руководства не только способствует быстрому выгоранию подчиненных, снижению вовлеченности и производительности труда, потере креативности и уровня качества работы, он еще и накладывает негативный отпечаток на привлекательность компании как работодателя. Умение управлять через интерес и вовлечение команды, навык поддерживать и развивать своих подчиненных, добиваться результатов без задействования административного ресурса, с помощью «мягкой силы» — такие компетенции позволят руководителям быстрее перестроиться и адаптироваться к новым форматам работы.

Руководители, управляющие путем создания стрессовых ситуаций для подчиненных, живущие на кортизоле, сами себя бодрящие стрессом, не умеют балансировать свою энергию так, как это делают руководители, которые управляют командой на интересе, то есть, если вернуться к биохимии, за счет дофамина. И первые выгорают гораздо чаще вторых, способствуя и выгоранию подчиненных. Поэтому сегодня очень популярны курсы для топ-менеджеров, позволяющие уйти от кортизолового управления к дофаминовому⁵⁰.

Сбор обратной связи

В больших компаниях опросы зачастую проводятся «для галочки» — после них ничего не меняется, а полученные результаты остаются тайной для большинства сотрудников. В таких случаях у сотрудников теряется доверие не только к HR-специалистам, но и к самому руководству. Если компания не собирается проводить реальные изменения после опроса, то лучше его не затевать. Но если компания действительно планирует изменения, например, гибридный формат работы, то вовлечение в этот процесс сотрудников, определение их готовности и уровня адаптации к новым условиям даст нужную информацию для принятия решений и позволит подготовиться к изменениям. Руководству стоит комментировать собранную обратную связь, говорить о своих планах и намерениях, чтобы управлять ожиданиями сотрудников.

Ментальное (психическое) здоровье и выгорание

На фоне стрессов, связанных с изменением привычного формата работы, истончением социальных и профессиональных связей, многим руководителям пришлось иметь дело с массовым выгоранием сотрудников. Когда у человека долгое время остаются неудовлетворенными его потребности, он неизбежно начинает выгорать. Руководителям придется учиться не только распознавать признаки выгорания, но и изучать своих под-

50 Только 20% сотрудников могут самостоятельно понять, что столкнулись с выгоранием. [<https://mustread.kpmg.ru>] <https://mustread.kpmg.ru/interviews/personal/tolko-20-sotrudnikov-mogut-samostoyatelno-ponyat-cto-stolknulis-s-vygoraniem>

чиненных, понимать, какие коммуникационные особенности им присущи, какие потребности характерны для их типов личности.

В том, как человек адаптируется к новой реальности, какие из профессиональных потребностей у него ключевые, и как он удовлетворяет их через коммуникацию, помогает разобраться инструмент Модель процесса коммуникаций. Методика выделяет 8 типов этих потребностей, 1—2 из которых у каждого из нас являются ключевыми.

1. Потребность в контроле и организации — такую потребность имеют до 25% людей. После перехода на удаленную работу им сложно поддерживать контроль и предсказуемость, они оказались уязвимы, это сильнейший стресс, проявления которого — микроменеджмент, слабое делегирование полномочий, манипуляции. Такие сотрудники часто бывают трудоголиками, перерабатывают снова и снова, пытаются побороть стресс.
2. Потребность в признании достижений и вклада в результат. Такие сотрудники любят, когда их хвалят перед лицом всего коллектива. Им на удаленке тоже непросто, хотя похвала даже в дистанционном режиме воспринимается весьма позитивно и руководителю нужно просто делать это регулярно.
3. Потребность в живом общении. Для них важна serendipity (интуитивная прозорливость), когда людям нужно «потереться» друг о друга: когда они идут по офису, то обязательно с кем-то перебросятся парой фраз, поговорят. Из таких небольших разговоров или действий (помог советом, решил какую-то проблему, поделился опытом) появляются идеи, креатив и результат. Такие люди страдают на удаленке больше всего — им недостаточно онлайн, а физическое взаимодействие заменить попросту нечем.
4. Потребность в безусловном признании личности и уважении. Реализуется через общение и спонтанное проявление эмоций. Это не просто потребность в общении, люди этого типа так устанавливают контакт, для них это важное условие продуктивной работы. Воспроизводить спонтанность удаленно сложно, она выглядит искусственной в рамках заранее запланированных встреч. Людей с такой потребностью в мире около 30%. Для них неформальные дистанционные встречи — вместе позавтракать, чокнуться бокалами через экран накануне Нового года — очень важны.
5. Потребность в позитивном контакте. Любой живой неформальный комплимент насчет новой прически, стильного костюма или красивой улыбки придает им сил. На удаленке, когда многие встречи проходят в режиме выключенной камеры, такие люди — а в мире их от 20-25% — испытывают неудовлетворение, без живого контакта им сложно.
6. Потребность в признании профессионализма, мнения и убеждений. Таким людям важно влиять на процессы и решения, они любят, чтобы их слышали, чтобы их мнение учитывали и спрашивали о нем. Если руководитель наладил систему получения обратной связи и регулярно общается со своими сотрудниками, они будут нормально воспринимать дистанционную работу. Как показывают исследования, такие

сотрудники любят встречи один на один, звонки с большим числом участников их утомляют. Конечно, физический контакт для них тоже важен, но если их мнение адекватно воспринимается, то они быстро адаптируются к новым условиям.

7. Потребность в сенсорном комфорте. Хороший интернет, тихий кабинет, кошка на коленях и фотография близких — составляющие идеальной работы из дома. Но если такой возможности нет, это стресс. И массовый переход в онлайн, за пределы хорошо оборудованных и комфортных офисов, эту потребность только обострил.
8. Последняя группа людей, которые получают удовольствие от дистанционной работы — это так называемые «мечтатели». У них огромный внутренний мир, много разных вариантов стратегий, их не удивит неопределенностью. Им, как правило, необходим жесткий контроль и максимально четкая постановка задач, чтобы сужать огромную картину их внутренней реальности до какой-то конкретики. В таких условиях они будут максимально продуктивны на удаленной работе в рамках своих задач. Обмен эмоциями, шутками, нестандартные, креативные ходы — это не совсем про них.

Раскрытие потенциала сотрудников в новых условиях

Основной способ раскрыть потенциал сотрудников — это наделить их свободой и правом выбора деятельности, интересной им, в рамках которой они не только видят возможность для самореализации, но и могут принести существенную пользу бизнесу и обществу.

Руководство в условиях неопределенности

Ситуационное руководство будет только набирать обороты, потому что в ежедневной работе важно, кому какие задачи раздать, как проконтролировать их выполнение и т. д. Прежде всего поменять образ мышления надо будет линейным руководителям — вместо подготовки к предсказуемому будущему им придется готовиться к будущему, в котором нет определенности.

Управление гибридными командами только усилит старые проблемы и добавит новые сложности лидерам. Проблемы остаются теми же: как построить кооперацию, коммуникацию, контроль и сотрудничество. Однако инструменты меняются, и требование к мастерству возрастает одновременно со значимостью роли лидера гибридной команды.

Топ-менеджменту придется чаще проводить встречи с сотрудниками и делиться с ними текущими результатами, изменениями в стратегии, обсуждать те вызовы, с которыми сталкивается бизнес и отвечать на их вопросы. Одних только письменных коммуникаций недостаточно, они слабо передают эмоции, людям важно видеть человека.

Возрастет пользование удобными и эффективными сервисами опросов, предоставления обратной связи друг другу, команде/проекту и компании, различными рекомен-

дательными системами. Сервисы будут подсказывать, с кем ты давно не общался, а надо бы; что ты много работаешь без перерыва; что твоей команде не хватает ясности целей или что у кого-то появился риск выгорания, ухода. Все это намного сложнее наблюдать в условиях гибрида.

Идеи для новых проектов часто возникают в ходе неформального общения сотрудников. При гибриде требуется обеспечивать возможность спонтанной коммуникации, планировать неформальные встречи, в офисные дни закладывать время не только на совещания, но и на работу, во время которой коллеги могут пообщаться лицом к лицу. Все это — новые навыки, необходимые управленцам.

2.11. Выводы главы 2

В данной главе были рассмотрены основные и поддерживающие процессы управления персоналом, обсуждено, какое влияние может оказать на них переход компании на гибридный формат работы, какие риски и сложности этот переход несет и какие возможности открывает. Проведенный анализ показывает, что перестройка процессов организации для гибридного формата окажет огромное влияние на то, какую роль HR-специалисты играют в организации и из чего складывается их работа. Очевидно, что эта роль будет серьезно пересмотрена.

Те базовые процессы, которые стали рутиной и которыми в последние годы HR-служба занималась формально или по остаточному принципу, станут востребованными. Придется пересмотреть должностные инструкции, карты KPI, индикаторы поведения по ценностям и другие элементы кадровых процессов.

В более выгодных условиях оказываются те HR-службы, которые уже прошли определенный путь внедрения информационных систем, систем сбора аналитики, сервисов самообслуживания, создания более современных каналов внутренних коммуникаций и т. п.

И у HR-специалистов, и у руководителей становятся востребованными новые навыки, связанные не только с цифровыми коммуникациями, но и с управлением частично удаленными командами. Поддержка сотрудников, подбор модели коммуникаций, работа с ментальным благополучием — это новые направления деятельности, которые появляются вместе с гибридом.

Потребности людей не изменились, они остались теми же, которыми были до пандемии и до решения компании перейти на гибридный формат работы. Однако в новых условиях невозможно удовлетворить эти потребности старыми методами. Нужны новые инструменты и перестроенные под них процессы. Это и станет основной задачей HR-службы — «прокладывание новых асфальтовых дорожек там, где в организации удобно ходить людям». Задача HR-служб — пересобрать все процессы управления персоналом и адаптировать к ним руководителей и сотрудников. Управление изменениями — один из самых важных направлений в работе HR-специалистов.

Дополнительные возможности открывает управление знаниями. Цифровизация этого направления позволит быстрее внедрять и быстрее адаптировать организацию к изменениям. Представляется, что гибридные форматы работы придадут ускорение управлению знаниями и сделают этот процесс более прозрачным.

В конечном итоге организации будут меньше зависеть от конкретного человека, но больше от всех людей в целом. Будет накапливаться больше знаний о личности сотрудника благодаря анализу его цифрового следа, что позволит в большей степени ориентироваться на людей и их потребности при управлении деятельностью компании. Люди по-прежнему останутся главным ресурсом организации.

Глава 3

Практика внедрения гибридных офисов на примере российских и международных компаний

В этой главе мы собрали практические кейсы компаний, которые внедряют у себя практику гибридных форматов работы. Некоторые из них уже несколько лет выстраивают новую бизнес-модель с использованием удаленных форматов работы, некоторые компании вынуждены начать внедрение локдаун, связанный с пандемией коронавируса. Тем не менее, все опрошенные нами представители компаний говорят о том, что для них, в любом случае, возврат к ситуации, когда 100% сотрудников присутствуют в офисе, больше не возможен по целому ряду причин.

3.1. ИКЕА

Компания ИКЕА — крупнейший международный ритейлер по продаже товаров для дома. Бренд ИКЕА объединяет разные компании: розничные магазины, производственные, закупочные и другие офисы. В кейсе речь пойдет об организации удаленной работы закупочного офиса Северного региона, который включает Россию, Швецию, Германию, Литву.

Закупочные офисы компании ИКЕА после окончания пандемии планируют переходить в гибридный формат, когда часть сотрудников работает из офиса, а часть — удаленно. Какие были для этого предпосылки, чему научила пандемия и что останется в «новой нормальности»? Об этом мы поговорили с Юлией Волковой, директором по персоналу ИКЕА (закупочные услуги).

Предпосылки гибридного формата работы до пандемии

До пандемии в компании применялись некоторые подходы удаленного офиса, такие как гибкий график, смещенный график. Это было связано с особенностью бизнес-модели закупочного офиса, когда сотрудники проводили значительную часть рабочего времени в командировках на предприятиях поставщиков. У сотрудников, которые направляются или только приехали из командировки, должна быть возможность работать со своей командой из дома или из любого места, где им удобно. Именно поэтому компания уже давно не настаивала на присутствии сотрудников в офисе с 9 до 17.

Система организации труда, когда много сотрудников в разъездах и физически не находятся в офисе, невозможна без развития культуры доверия. Контролировать каждый их шаг не только сложно, но и неконструктивно, поскольку это демотивирует персонал. Это принципиальная позиция: на микроменеджменте и пошаговом контро-

ле построить крупный бизнес нельзя. А на доверии — возможно. Это выражается в том, что в компании давно перестали проверять, находится сотрудник онлайн или не онлайн, не организовываются специальные встречи, чтобы контролировать сотрудников. Такой контроль не в культуре ИКЕА. Компания уже давно идет по пути развития культуры доверия: сотрудники знают зачем и ради чего они работают, и миссия компании — это не просто слова. Доверие положительно влияет на эффективность и мотивацию, сотрудник готов давать больше компании.

ИКЕА уже несколько лет сфокусирована на идее лидерства в корпоративной культуре, на понимании, каким должен быть лидер. Каждый поставщик — это довольно большой по объему бизнес, связанный с крупными поставками в розничные магазины. У менеджеров, которые ведут этих поставщиков, очень высокий уровень ответственности и высокий кредит доверия со стороны компании, поскольку их работа связана с репутацией компании и здоровьем покупателей. Если не доверять таким специалистам и заниматься микроменеджментом, то сотрудник не сможет нормально работать, компания абсолютно в этом уверена. Выстроена система развития лидерских компетенций менеджеров, которые позволяют им управлять сложными проектами и командами. В целом, компания идет по пути все большего доверия по отношению как к своим сотрудникам, так и к своим партнерам.

Работа во время пандемии: особенности, значимые эффекты, решения

Работа во время пандемии показала, что удаленный формат никак не сказывается на эффективности и бизнес-показателях, все планы и задачи выполнялись вовремя. При том, что штат компании сильно не увеличился, объемы бизнеса выросли, то есть повысилась производительность труда сотрудников.

Бизнес-подразделения во время локдауна эффективно выполняли и выполняют такие показатели как обеспечение своевременных поставок в магазины, обеспечение качества продукции, текущая работа с поставщиками, включая регулярный и плановый аудит поставщиков, в том числе новых поставщиков. Процессы не остановились, были эффективно реализованы даже в Европе, где до сих пор действует жесткий локдаун и командировки для открытия новых поставщиков невозможны до сих пор.

Компания просчитала сценарий локдауна для российского офиса за 3 недели до его официального старта. Офис был готов к закрытию: все сотрудники были обеспечены ноутбуками с установленным ПО для работы. Вместе с этим потребовалось перестроение целого ряда бизнес-процессов под удаленный формат. Был полностью переформатирован процесс проведения аудита поставщика, для которого команда традиционно выезжала на предприятие. Основные сложности были связаны с налаживанием системы электронного документооборота. Этот процесс потребовал дополнительных инвестиций в виде закупки оборудования, найма курьеров. Затраты, связанные с переходом на полностью удаленный формат, окупались благодаря сокращению командировочных расходов, расходов на офис.

Эффекты от использования удаленного формата работы

При том, что текущая эффективность работы не пострадала, компания ИКЕА отмечает несколько положительных эффектов от перехода на удаленный формат работы:

- сокращение числа командировок привело к снижению соответствующей статьи расходов. В следующем финансовом году компания будет планировать сокращение бюджета на командировочные расходы на 50%;
- гибридный формат открывает больше возможностей для найма сотрудников из других регионов, так как теперь не обязательно нанимать специалиста проживающего недалеко от офиса или не обязательно нести расходы на релокацию специалиста из одного региона в другой. В качестве примера можно привести специалистов узкой направленности — специалистов по лесным ресурсам. До пандемии компания испытывала сложности с наймом специалистов нужной квалификации. Во время пандемии такие специалисты были наняты и успешно интегрированы в команду.

В компании вместе с этим отмечают ряд негативных моментов, связанных с удаленным форматом работы. Они так или иначе связаны с возросшим уровнем стресса для сотрудников. Стресс на удаленных рабочих местах по результатам мониторинга связан с рядом причин:

- большее количество онлайн-встреч по сравнению с офлайн форматом;
- объективные производственные проблемы;
- переработки, связанные со сложностями разделения рабочей и личной жизни в едином пространстве;
- стресс от отсутствия физического контакта с коллегами «в коридорах и у кофемашины».

Как только были выявлены негативные особенности удаленного формата работы, которые приводили к росту уровня стресса и выгоранию сотрудников, были разработаны и предложены решения, которые помогли уменьшить уровень негативного влияния дистанционного формата на состояние сотрудников.

- Разработан и внедрен кодекс цифровой этики, содержащий рекомендации по снижению числа рабочих встреч и уменьшению продолжительности встреч до 45 минут с обязательными перерывами между встречами. Согласно этому кодексу, нельзя назначать рабочие встречи после 17 часов и не рекомендуется назначать встречи в обеденный перерыв (с учетом разницы часовых поясов, в которых находятся члены команды).
- Упрощен доступ и увеличена частота встреч с лидерами. Это помогало сотрудникам чувствовать свою причастность к общему делу, понимать, куда компания

идет, в чем ее миссия. Во время таких встреч лидеры доносили информацию об общем контексте происходящего в компании, проектах компании. Такой частоты встреч с лидерами до пандемии не было.

- Стали чаще проводиться опросы удовлетворенности сотрудников: до пандемии эти опросы проводились 1 раз в год, сейчас 1 раз в 2 месяца. Сотрудникам предоставляется возможность дать обратную связь и представить свое видение возможностей оптимизации работы.
- Начато проведение совместных занятий йогой, кулинарных классов и прочих активностей.

Отдельное внимание компания начала уделять адаптации новых сотрудников в удаленном формате. Раньше приобщение к корпоративной культуре ИКЕА проходило в офисе в процессе личного общения с лидером и членами команды. У нового сотрудника был чек-лист, который включал все шаги, которые новый сотрудник должен был сделать в течение первых трех месяцев работы. Во время пандемии был разработан и внедрен более детальный и формальный пошаговый план-инструкция, в котором описывается что и когда необходимо сделать. Закреплялся наставник, который онлайн вводил в процессы компании, адаптация проходила в плановом режиме.

Видение формата работы в будущем

Поскольку эффективность и качество рабочих процессов не пострадали, компания ИКЕА не планирует в будущем возвращаться к формату 100% офлайн-работы в офисе. Это связано с несколькими причинами:

- если в ИКЕА вернуть 100% присутствие в офисе, то можно потерять часть сотрудников (20-30%), так как работодатель для них будет выглядеть непривлекательно из-за такого рабочего графика;
- опрос показал, что 50% сотрудников хочет работать в офисе, а 50% нет. У всех разные потребности, и ИКЕА готова учитывать потребности каждого сотрудника. Сейчас в России сотрудник может работать в офисе или удаленно в зависимости от своих обстоятельств;
- замеры показали, что при выбранном гибридном формате не пострадала креативность в инновациях. Отсутствие физического контакта в офисе и отсутствие small talks никак не сказалось на разработке новых товаров, где как раз и требуются инновационность и креативность. Эти показатели так же сохранились на плановом уровне.

Пока выбран формат гибрида, который предполагает, что 50% сотрудников работает в офисе и 50% удаленно. И это решение не связано с задачей оптимизации офисных площадей. Бизнес-модель ИКЕА предполагает, что офисы находятся непосредственно в магазинах, а не арендуются в бизнес-центрах.

Единая модель гибридного офиса пока не разработана и неизвестно, будет ли разработана вообще, поскольку решения зависят от требований и рекомендаций локальных органов власти. В России компания будет оставлять закрепленные рабочие места за сотрудниками, так как это позволяют офисные площади, но увеличиваются расстояния между столами. В других офисах (Германия, Швеция) закрепленные рабочие места будут только у тех офисных сотрудников, чья работа непосредственно привязана к рабочему месту (например, в связи с хранением документов).

Компания не планирует возвращать 100% сотрудников в офисы и ищет формат организации работы, приемлемый как с точки зрения значимых для бизнеса аспектов работы, так и с точки зрения запросов сотрудников. В настоящий момент предполагается оставить гибридный формат, при котором 50% сотрудников будут находиться в офисе, а 50% удаленно. Такая модель организации работы должна сохранить преимущества удаленного формата работы и нивелировать выявленные недостатки.

3.2. Росбанк

Росбанк — российский универсальный банк в составе международной финансовой группы Societe Generale, входящий в перечень 12 системно значимых банков России. Банк оказывает услуги как физическим, так и юридическим лицам. Сеть банка насчитывает 225 отделений в 66 регионах России. О практике внедрения проекта мы поговорили с Ольгой Маховой, директором по инновациям и управлению данными Росбанка, и Евгением Зубковым, управляющим директором департамента внедрения инноваций и изменений Росбанка.

Готовность к гибриднему формату работы до пандемии

Росбанк начал практиковать удаленные форматы работы еще в 2018 году. Это было связано в основном с запросом сотрудников из digital-сферы (разработчики, продуктологи и т. д.). Возможность удаленной работы была важным условием при трудоустройстве для некоторых сотрудников: около 10% сотрудников пользовались этой технологией, но еще не шла речь о полноценном внедрении нового режима работы.

Поскольку удаленная работа не была массовым явлением, то никакие бизнес-процессы не менялись, но они были оцифрованы и давали саму возможность работать удаленно. Вместе с этим были настроены показатели оценки деятельности для большинства рабочих мест, что позволяло оценивать результативность тех, кто работал дистанционно.

После введения возможностей удаленной работы в 2018 году регулярно проводился опрос менеджмента о том, подходит ли такой формат работы, как часто им хотят пользоваться. В начале опросов менеджеры в большинстве своем не были готовы работать в таком формате. Основное опасение было связано с тем, что не было до конца ясно, как управлять подчиненными и контролировать их работу. И это несмотря на то, что значительная часть сотрудников имела показатели оценки деятельности. В 2018—2019 годах удаленный формат работы не пользовался особенной популярно-

стью у сотрудников, поэтому, как правило, на дистанционную работу отводился один день в неделю.

Находки и трудности во время пандемии

Благодаря тому, что банк с 2018 года постепенно переводил сотрудников на удаленный формат работы, коллектив и руководство к началу 2020 года уже не воспринимали дистанционную работу как нечто чуждое. Поэтому при объявлении локдауна в конце марта 2020 года удалось за несколько дней перевести на удаленный формат работы подавляющее число сотрудников.

Основные сложности организации работы, которые проявились во время пандемии, — это некоторые процессы (например, документооборот) и отсутствие привычной коммуникации с коллегами. Для решения задачи эффективных коммуникаций службой HR и департаментом коммуникаций были реализованы следующие инициативы:

- созданы инструкции о том, как лучше организовать удаленную работу, планировать свой день;
- для информирования сотрудников был создан канал в Telegram, сделан дополнительный фокус на развитие корпоративной социальной сети ВМЕСТЕ;
- созданы обучающие каналы с приглашенными экспертами о том, как правильно организовывать работу команд онлайн, как управлять удаленными сотрудниками, какие навыки необходимо развивать;
- для того, чтобы сотрудник не потерял перспективу и цели, проводились регулярные онлайн-встречи с руководителями;
- были установлены правила коммуникации в удаленном формате.

В период локдауна было отмечено, что отношение руководителей к дистанционной работе зависит от специфики работы. Например, подразделения, деятельность которых связана с ИТ, цифровыми технологиями и т. п., перешли на новый формат работы практически бесшовно, а подразделения розничного бизнеса считали важным присутствие сотрудников в офисе.

Что дальше?

В 2020 году серьезно изменилось поведение клиентов банка. Большая часть клиентов ушла в дистанционные каналы обслуживания, что повлияло на внутренние процессы банка. Одновременно значительно поменялось и отношение менеджеров к дистанционному формату. По результатам практики работы и обслуживания клиентов в период пандемии в Росбанке решили создать **концепцию гибридного офиса**, мак-

симально отвечающего пожеланиям сотрудников и клиентов. Банк ставит перед собой несколько целей:

- за счет полного или частичного перехода значительной части сотрудников на удаленную работу сократить число офисных рабочих станций в 2 раза;
- гибридный формат работы также позволит продолжить практику удаленного найма сотрудников по всей России, расширить географию поиска талантливых и амбициозных специалистов. Сегодня в банке создана нормативная база для организации работы команд в удаленном режиме, отработаны процессы приема и перевода на дистанционный формат (около 80 новых сотрудников прошли процесс устройства на работу в полностью удаленном формате), на внутреннем портале обучения собраны специальные тренинги по теме удаленной работы и управления распределенными командами.

Для реализации проекта в середине 2020 года запустили программу Low Touch Readiness (LTRP — устоявшийся международный термин, который можно перевести как «готовность к редким касаниям»), и он означает новую реальность, в которой мы оказались, где удаленные каналы взаимодействия стали такими же естественными для нас, как и личный контакт). Активная часть команды банка, не задействованная в антикризисном управлении, формировала оптимальный образ гибридного офиса на основе инсайтов от сотрудников поддерживающих и бизнес-подразделений, менеджмента, клиентов. Концепция гибридного офиса предполагает как изменение формата работы (how we work), так и изменение самих офисных пространств (where we work).

Банк проводил регулярные опросы сотрудников (3 тыс. человек) о предпочтениях относительно желаемого формата работы. Если в мае-июне 2020 года 65% респондентов высказались за гибридный формат работы (50% рабочего времени в офисе, 50% удаленно), а 12% — за полностью удаленный формат, то к марту 2021 года доля сотрудников, поддерживающих гибридный формат, уже составила 70%.

Менеджеры в ходе опроса отмечали, что для внедрения гибридного формата важно понимать, как смена формата работы повлияет на продуктивность персонала и выбор способов ее измерения, мотивацию и ментальное здоровье команд. Их также волновало, какие инструменты совместной работы будут более эффективны и как обеспечить информационную безопасность при работе вне офиса.

Выбор формата работы для каждого подразделения зависел как от мнения сотрудников, так и от видения и предпочтений руководителей: одни лидеры восприняли удаленный наём и управление как естественную часть новой реальности, другие по-прежнему считают, что без личного общения обойтись невозможно.

По результатам проведенной работы часть команд выбрала преимущественно удаленный формат (3 дня в неделю работа из дома, 2 дня — в офисе), а часть — преимущественно офисный (3 дня в неделю работа в офисе, 2 дня вне офиса). Самым «дистанционным» стало IT-подразделение: команды на 15—20% остаются в офисе, 30% предпочли смешанный формат, а остальные хотят работать полностью на удаленке. А самым «офи-

сним» стало розничное подразделение, сотрудники которого хотят находиться в одном пространстве, так как им важно поддерживать непосредственный контакт друг с другом.

Плановое изменение формата работы отразилось и на организации офисного пространства. В банке уходят от кабинетной системы, уже сделаны удобные переговорные для командной или временной индивидуальной работы. Отдельные кабинеты остались только у членов правления, но во время их отсутствия кабинеты используются в качестве переговорных или комнат для командной работы. Индивидуальное рабочее место нужно будет резервировать. Крупным структурным подразделениям будут выделены специальные площади без закрепленных рабочих мест, чтобы была возможность проводить общие встречи и общаться с коллегами. Однако итогового видения организации офисного пространства пока нет — оно будет изменяться в зависимости от реальной востребованности тех или иных пространств. Для изучения потребностей в изменении офисного пространства планируются регулярные мониторинги и получение обратной связи.

В качестве обязательного шага для перехода на гибридный формат отмечается необходимость введения свода правил для работы в гибридном формате, регламентации некоторых методов работы. На апрель 2021 года в банке вырабатывается декларация — набор правил, которые будут предложены лидерам. Среди них будет, например, ограничение длительности встреч (до 45 минут) и рекомендация праздновать успехи подразделений на личных встречах, правила посещения офисов и дистанционного взаимодействия, график прихода в офис и т. д.

Подводя промежуточные итоги расходов банка на переход к гибриднему формату работы за последний год, Ольга Махова отмечает, что 75% затрат ушло на IT-инфраструктуру и информационную безопасность (затраты на оснащение сотрудников ноутбуками и обеспечение защиты данных), 15% на реновацию помещений, 10% — на остальные статьи. В итоге эти расходы полностью окупились за счет уменьшения используемых офисных площадей.

В Росбанке отмечают важность дальнейшего изменения организации в сторону плоских структур и децентрализованного управления. При этом должна меняться и роль лидера. Важно, чтобы руководители меньше занимались микроменеджментом, больше доверяли сотрудникам и формировали у подчиненных мышление владельцев продуктов.

Среди главных вызовов гибрида коллеги называют коммуникации, удаленный наём персонала и обеспечение психологического здоровья сотрудников. Сейчас эти процессы перешли в цифровую среду. Самое сложное в таких условиях — обеспечить удовлетворенность и вовлеченность персонала, и сейчас в банке вырабатывают соответствующие инструменты.

3.3. HeadHunter

HeadHunter — крупнейшая российская компания интернет-рекрутмента, развивающая бизнес в России, Белоруссии и Казахстане. Клиентами компании являются свыше 350 тыс. компаний. Компания занимает одно из ведущих мест в мире по популярности среди порталов по поиску работы и сотрудников. Численность компании — более 800 сотрудников. О практике внедрения гибридного офиса мы побеседовали с Мариной Львовой, директором по организационному развитию.

Удаленный формат работы до пандемии

Несмотря на то, что большая часть сотрудников работала в офисах, уже давно использовались решения, предоставляющие возможность работать удаленно. В основном это делалось для сотрудников, которые часто находились в командировках (до 50% рабочего времени). Также несколько категорий работников были полностью на удаленке — модераторы, менеджеры продукта. Некоторые из них находились даже в других странах. В 2018 году на удаленный формат перевели нескольких специалистов по продажам и оказалось, что эта категория сотрудников в удаленном формате работает не менее эффективно. Таким образом, прообраз гибрида был уже частично реализован в компании до пандемии.

Технически компания была готова к возможности удаленной работы, давно использовались IT-решения для удаленной коммуникации, все задачи и проекты давно ведутся в Jira, и это упрощает анализ эффективности. Тем не менее, перехода на гибридный формат работы не было, поскольку ментально руководители не были к этому готовы. Больше всего вопросов было относительно способов контроля сотрудников, которые не находятся рядом. Спротивления удаленному формату работы не было только у технического департамента.

Во время пандемии

После объявления локдауна все подразделения очень быстро перешли на удаленный формат работы, за 1,5 часа освободили офис и переехали домой. В первую очередь это подразделения разработки и маркетинга, у которых есть ноутбуки, а облачные сервисы настроены для удаленной работы. На протяжении еще некоторого времени сотрудникам довозили стулья, столы, гарнитуры. Во время локдауна в офисах работало не более 10% персонала, обеспечивающих бесперебойность работы удаленных сотрудников и еще некоторые специфичные функции.

Перевод на удаленный формат работы кол-центра занял одну неделю и был связан с необходимостью оборудования рабочих мест сотрудников (обеспечение корпоративными ноутбуками, гарнитурами, периферией, стульями, столами), настройкой каналов связи, различных сервисов для полноценной удаленной работы. Основное время заняла настройка систем безопасности звонков (около двух месяцев). Много времени ушло на организацию поддержки удаленных сотрудников: автоматическое переключе-

ние звонков, которые не проходят оператору. Пришлось нанимать дополнительных сотрудников для решения экстренных вопросов. До сих пор не решили полностью вопрос перехода на кадровый электронный документооборот. С поставщиками и клиентами перешли на ЭДО.

При экстренном переводе людей на удаленный формат работы затраты компании выросли ориентировочно на 25%. Это связано с тратами на перемещение рабочих мест, наём дополнительных сотрудников, на резервные каналы связи и т. д. С другой стороны, в 2020 году произошла экономия бюджета на командировочные расходы.

Работа в удаленном формате показала, что сотрудники и команды начали работать эффективнее. Это показывает анализ KPI и выработки сотрудников. Например, в 2020 году показатели марта и апреля выросли относительно февраля на 50 и 30%, соответственно. До сих пор эти показатели находятся на высоком уровне.

Если вспомнить, как руководители сопротивлялись переводу сотрудников на гибридный формат до пандемии, то сразу становится ясно, что их отношение к управлению удаленными сотрудниками изменилось. Они видят, что можно эффективно управлять и контролировать работу и в удаленном формате. По последним опросам более 50% менеджеров не планирует выходить на стопроцентное присутствие в офисе и выводить туда свою команду. Около 30% менеджеров вообще не планирует выход в офис и около 20% поддерживает идею гибридного формата.

Непривычный формат работы, когда сотрудники, сидя дома, думают, что они должны работать дольше, привел к тому, что они стали больше уставать из-за переработок. В этой связи для компании важным вопросом остается развитие управленческих компетенций руководителей, которые позволят вовремя диагностировать стресс и не допустить выгорания. Новый формат работы стал более фокусированным и утилитарным, без лишних разговоров на кухне и в курилках, но это так же ведет к минимизации эмоциональной включенности сотрудника. Чтобы сотрудник команды, находящийся в другом офисе, или удаленный сотрудник не выпадал из команды эмоционально, после окончания локдауна будут возобновлены командировки для проведения различных корпоративных мероприятий, в том числе и для важных встреч по проекту (примерно раз в квартал).

Есть предположение, что онлайн-режим снизил показатели креативности и генерации новых идей, поскольку такие вещи быстрее формируются при личном контакте, но компания не проводила такие замеры. С другой стороны, были реализованы 2 масштабных проекта, которые физически нельзя было провести офлайн из-за большого числа включенных в них сотрудников.

Одна из нерешенных для удаленного формата задач — это ввод нового сотрудника. Они погружаются дольше, чем присутствуя в офисе, и менее эффективно. По статистике, новые сотрудники в период удаленной работы стали чаще увольняться в первые три месяца, чем ранее.

Основная проблема удаленной работы для большинства работников была именно психологической. Сотрудники, которым сложно работать из дома, все равно должны были работать удаленно. Был момент, когда сотрудники начали требовать приезда в офис, но к лету уже сформировались новые привычки и вопрос возврата в офис уже не стоял так остро. По опросам, проведенным летом 2020 года, в офис в различных форматах работы собирались выходить 10% сотрудников. Сейчас эта цифра около 42%. В компании отметили, что все сотрудники, в том числе и руководители, стали заметно человечнее и спокойнее общаться по рабочим вопросам. Возможно, так сказывается домашняя обстановка, где во время встреч к тебе лезет ребенок, кошка и т. д.

Какой формат останется после пандемии

Оценка результативности работы в удаленном формате продемонстрировала, что компания остается работоспособной и не теряет свою эффективность. Поэтому принято решение о введении гибридного формата работы, когда совмещаются и офисные, и удаленные формы работы. В офисе на постоянной основе будет работать не более 10% сотрудников обеспечивающих подразделений с закрепленными рабочими местами (АХО, часть HR-команды, администраторы). Остальные команды будут использовать гибкий график, который будет определяться на уровне команд.

В целом менеджмент поддерживает идею гибрида, когда сотрудникам предоставляется возможность работать откуда угодно при сохранении стабильности всех процессов, том числе и технических. Однако будет действовать правило возвращать сотрудников в офис при невыполнении ими обязанностей в должной мере.

Для сотрудников, работа которых привязана к конкретному месту работы (кол-центр), принято решение о возврате в офис после снятия ограничений. Для сотрудников кол-центра важно находиться в одном помещении, когда можно услышать хороший разговор по телефону другого сотрудника, хорошее решение проблемы, новые приемы общения, для них крайне важен эффект перекрестного опыления.

Компания приняла решение пока не сокращать рабочие площади, поскольку именно работа в офисе (а не в коворкингах) позволяет сплачивать рабочие коллективы и обеспечивать коллаборацию. При том, что в офисе некоторые рабочие места будут закреплены за сотрудниками, будет проведен редизайн офисного пространства. Большая часть помещений будет переоборудована под свободную рассадку, планируются отдельные зоны для встреч команд. Разработано приложение, которое позволяет бронировать рабочее место, а также фиксировать свой рабочий статус (в офисе или удаленно). Возможно, выход сотрудников в офис будет вестись по графику. В специальном софте будут создаваться графики работы в офисе и графики командных встреч, чтобы обеспечить ротацию сотрудников.

Офис, безусловно, останется тем местом, где будет проходить адаптацию новый сотрудник, поскольку эффективного решения вопроса адаптации в удаленном формате не найдено. Компания будет дальше прорабатывать процессы адаптации для новичков в связи с возможностью выбора удаленного формата работы.

Ряд решений, которые были реализованы в пандемию, рекомендации, которые были даны по проведению встреч, проектной работе, будут перенесены в гибридный формат. К ним относятся:

- индивидуальные встречи с руководителем по постановке задач не реже, чем 1 раз в 2 недели;
- регулярные еженедельные статус-митинги. Они будут проходить в открытом формате, к ним может подключиться любой сотрудник, к встрече будет готовиться презентация, по итогам — ревью, которые предполагается выкладывать в общий доступ;
- регулярные открытые встречи топ-менеджеров с коллективом необходимы, чтобы давать важную информацию о текущих делах и планах. На таких встречах обязательно будет предусмотрен формат «вопрос-ответ»;
- дальнейшее обучение самодисциплине, персональному тайм-менеджменту, обучение фасилитации встреч и другим методам удаленной или гибридной работы;
- предусматривается более открытая информация о том, что происходит в компании. Жизнь коллектива будет более публичной;
- будет осуществлено более широкое вовлечение сотрудников в принятие решений через возможность принимать участие в любых внутренних проектах и бизнес разработках. Это делается для того, чтобы сотрудники всегда оставались в бизнес-контексте и не замыкались на рутинном процессе;
- мониторинг психологического и эмоционального состояния сотрудников, оказание психологической поддержки (спортивный канал, детский канал, служба поддержки). Необходимо более внимательно следить за эмоциональным состоянием сотрудников и предоставлять отпуска при первых признаках выгорания;
- запрет на работу в выходные дни;
- новые правила коммуникации:
 - » если на встрече хотя бы один сотрудник присутствует онлайн, то все переходят в онлайн;
 - » сотрудник может отказаться от участия во встрече, если заранее не подготовлена повестка, тайминг, материалы;
 - » определение необходимого времени реакции на сообщения в мессенджерах и в почте.

После окончания локдауна продолжится автоматизация процессов, будут точно изменены некоторые процессы, связанные с командировками. Компания прогнозирует, что количество командировок сократится. Удаленная работа продемонстрировала,

что вопросы могут быть решены и без них. Останется минимальное необходимое количество командировок.

Компания прогнозирует, что новый формат, когда сотрудник часть времени работает дома, часть — в офисе, а часть времени проводит на внешних офлайн встречах, приведет к росту уровня стресса на рабочем месте. Гибридный формат — это новое испытание, где нет единого формата, и каждый день нужно перестраиваться под новые задачи. Вопрос контроля стресса на рабочем месте изучается в настоящее время, и пока не найдены решения, которые позволят избежать выгорания в такой ситуации. Одним из вариантов рассматривают возможность предоставления отпусков, продолжительностью 4 недели.

Одной из проблем HeadHunter видит развитие корпоративной культуры в гибридном формате. Нужно будет ее формировать специально или она сформируется стихийно — пока не ясно, и этот процесс пока исследуется.

3.4. SAP SE

SAP — производитель программного обеспечения для организаций, занимается разработкой автоматизированных систем управления. Более 100 тыс. сотрудников по всему миру. Клиенты из разных стран, а в России — из разных регионов. В России работают 3 офиса: Москва, Санкт-Петербург и Екатеринбург. Про опыт внедрения гибридного офиса мы побеседовали с Александром Маслюком, экспертом по HR-трансформации.

Предпосылки перехода к гибридным форматам работы

SAP уже несколько лет назад пересмотрел свою стратегию бизнеса и пришел к выводу, что постоянное личное присутствие сотрудников в офисах не приносит конкурентных преимуществ. Бизнес-модель SAP предполагает работу команд, часто состоящих из территориально распределенных сотрудников. Члены одной команды могут работать не только в разных городах, но и в разных странах, поэтому было понятно, что у сотрудников нет производственной необходимости находиться в одном офисе. Именно с этим была связана стратегия постепенного отхода от закрепленных рабочих мест и возможности удаленной работы. Вместе с этим компания провела опрос сотрудников и было выявлено, что возможность удаленной работы рассматривается ими как дополнительное преимущество при выборе места работы. Таким образом, одной из основных целей, которые преследовала компания при рассмотрении для себя возможностей гибридного формата работы, было формирование дополнительных конкурентных преимуществ на рынке труда и усиление бренда работодателя.

В рамках реализации общей стратегии было проведено распределение ролей в зависимости от того, насколько целесообразно сотрудникам находиться в офисе. Например, было принято решение о том, что продающие подразделения, и сотрудники ресепшн находятся непосредственно в офисе, консультанты работают по графику и в офисе своего клиента. HR-департаментом разрабатывалась стратегия под названием «Рабочее ме-

сто будущего», где прорабатывались различные инструменты, позволяющие работать сотрудникам удаленно из того места, где им удобно. В рамках постепенного перехода к гибриднему формату работы все бизнес-процессы были переведены в digital-каналы. Были налажены процессы постановки задач, определены KPI для различных ролей, налажена система непрерывного контроля результативности.

За несколько лет, предшествовавших пандемии, сложилась культура, при которой возможность договориться о свободном графике работы (как по времени, так и по месту) считалась нормой, поскольку она позволяла каждому сотруднику выстраивать для себя оптимальный work-life balance. Частично удаленная работа членов команд не представлялась менеджерам особенным вызовом, поскольку были налажены бизнес-процессы в цифровом пространстве, а пошаговый контроль воспринимался как контрпродуктивный.

Находки пандемии

После начала пандемии практически все подразделения перешли на удаленную работу, в том числе и те категории сотрудников, которые традиционно работали в офисе клиента — консультанты. По результатам вынужденного перехода на удаленный формат работы с клиентами и перестройки рабочих процессов неожиданно было отмечено повышение производительности труда консультантов. В результате принято решение о том, что деятельность консультантов на площадках клиентов будет впредь переведена в удаленный формат. Сейчас мы разъясняем клиентам, что данный формат наиболее продуктивен.

В пандемию существенные изменения претерпели также процессы продаж. Была проведена сегментация клиентов: выделены сегменты General Business и Large Enterprises (крупные институциональные клиенты). Функционирование продающих подразделений, работающих с General Business, и процессы коммуникации были полностью переведены в онлайн без потери эффективности. Все продажи происходили за счет телемаркетинга и B2B-маркетинга. Коммерческая работа с представителями сегмента Large Enterprises осталась в офисном формате, в том числе из-за необходимости обеспечить должную безопасность. Для работы с этой категорией клиентов был проведен редизайн офиса с зонами для проведения встреч, конференций и зонами обучения.

Эффекты по результатам работы в пандемию

Обобщая опыт удаленной работы в период пандемии, можно отметить как положительные, так и негативные моменты. К находкам перехода на вынужденный удаленный формат стало неожиданное повышение производительности труда некоторых категорий сотрудников в результате изменения бизнес-процессов и оптимизация операционных затрат (в части расходов на командировки).

К числу негативных моментов можно отнести снижение уровня инновационности и креативности команд. Для бизнеса SAP инновационность — это одно из значимых

конкурентных преимуществ, и негативное влияние удаленного формата работы на креативность рассматривается как значимая потеря. В настоящий момент не найдено эффективного решения относительно управления креативностью в удаленном формате, и переход на гибридный формат, который предполагает частичную работу в офисе, представляется правильным выбором для повышения уровня инновационности.

По результатам опросов сотрудников были отмечены проблемы с переработками и увеличенной продолжительностью рабочего дня. Для решения проблем профессионального выгорания и выравнивания work-life balance HR-службой был выработан свод правил цифрового взаимодействия:

- невозможность назначить встречу после 18 часов;
- запрет на сообщения в мессенджерах после 19 часов;
- продолжительность встреч в онлайн не более 45 минут;
- запрет на работу в выходные дни.

К находкам периода удаленной работы можно отнести регулярные опросы сотрудников и оценку их состояния. В ходе этих опросов собирали обратную связь и информацию о том, как сотрудник себя чувствует, какую информацию хочет получать о компании / проектах / в целом, какие процессы необходимо менять и как. Была получена крайне ценная информация, которая позволила скорректировать ряд процессов, настроить коммуникации, усовершенствовать способы взаимодействия. По результатам опросов эти решения позволили поэтапно снижать напряженность и стрессовые ситуации для сотрудников, улучшить общий конструктивный настрой. В компании планируют эту практику сохранять в дальнейшем.

Одной из мер символической поддержки компанией сотрудников в сложной ситуации стало выделение дополнительных акций каждому сотруднику.

Какой формат останется после пандемии

В компании в настоящий момент не выработали единую политику относительно доли работников в офисе и онлайн после окончания пандемии. Решения о необходимости прихода в офис принимаются на уровне отдельных офисов и проектных команд. Сотрудников, работающих удаленно, станет немного меньше, чем в ситуации локдауна, но все равно будет преобладать свободный график работы с возможностью встреч в офисе.

Встречи в офисном пространстве будут необходимы для генерации новых идей, быстрого решения возникших трудностей, разработки новой стратегии и продуктов, в процессах, где необходим обмен инсайтами. С учетом сложившейся корпоративной культуры и уровня вовлеченности персонала, SAP пока не видит необходимости централизованно создавать графики встреч отделов — сотрудники сами организуются

для решения новых или текущих задач. В офисах останутся зоны проведения встреч, конференций и зона обучения. Но к закрепленным рабочим местам SAP возвращаться не планирует.

3.5. ВымпелКом

Российская телекоммуникационная компания, предоставляет услуги сотовой и фиксированной связи, доступа в интернет, IP-телевидения под торговой маркой «Билайн». Осуществляет свою деятельность во всех субъектах России, численность сотрудников превышает 20 тыс. человек. Об опыте внедрения гибридного формата работы мы поговорили с Ириной Чекун, директором по организационному развитию.

Проект удаленной работы BeeFREE

В 2016 года компания «ВымпелКом» запустила проект BeeFREE, в рамках которого часть сотрудников работает удаленно, а часть — в офисе. Компания рассчитывала получить следующие преимущества от внедрения формата удаленной работы:

- повысить вовлеченность сотрудников за счет развития культуры доверия;
- стать более привлекательной для соискателей;
- получить возможность удерживать сотрудников, в которых компания заинтересована в большей степени;
- иметь возможность привлекать новых сотрудников без привязки к их месту жительства.

Переход к удаленной работе был постепенным. Сначала офисы в разных городах переходили на новую модель работы по желанию, в качестве эксперимента. Часть менеджеров отказывалась от такого формата из-за опасений, что они не смогут контролировать работу удаленных сотрудников и команд, но в целом формат получил одобрение. Эксперимент был признан удачным и гибридный формат постепенно распространялся по всей компании.

Как компания прошла пандемию

Проект BeeFREE помог компании быстро перевести на удаленную работу сотрудников, когда ввели режим самоизоляции. К маю 2020 года в удаленном режиме работали более 90% сотрудников компании.

HR-команда определила, кто во время локдауна будет работать в удаленном формате, подготовила нормативную базу, сформировала правила использования собственного оборудования. Цифровые решения IT-блока были направлены на обеспечение безо-

пасности для удаленных устройств, бесперебойной работы облачной инфраструктуры, видеосвязи и телефонии. Таким образом оперативно была обеспечена инфраструктура для удаленной работы.

HR-команде необходимо было предпринимать оперативные шаги для того, чтобы снизить стресс как для удаленных сотрудников, так и для менеджерского состава. Стресс сотрудников был связан с опасениями, что руководитель не видит их работу воочию, не может убедиться в том, что сотрудник работает, с тем, что он находится на периферии событий и вне информационного поля компании. Стресс руководителей был связан с отсутствием инструментов контроля удаленных работников: «раз я его не вижу, значит, он не работает».

Для обеспечения контроля удаленных сотрудников начали активнее предлагать использование различных инструментов постановки задач: Jira, Slack и т. д. Есть ToDo лист, который с утра заполняет сотрудник, руководитель его проверяет и вносит правки по необходимости. Вечером руководитель проверяет выполнение задач из этого листа. Эти инструменты в первые дни локдауна снизили тревожность руководителей, поскольку с помощью них легко контролировать работу сотрудников. Самим сотрудникам стало проще планировать свой день, задачи стали четче и яснее. Такая система не воспринимается сотрудниками как дополнительный контроль руководителей, а, скорее, как удобный инструмент для самоорганизации.

Было проведено обучение и сотрудников, и руководителей тому, как эффективно организовать свою работу: речь шла о системе постановки целей, о том, как ставить и контролировать задачи, как расставлять приоритеты.

Специалисты по работе с персоналом отвечали за организацию эффективных коммуникаций в командах, поскольку было отмечено, что качество командного взаимодействия ухудшилось. Были разработаны рекомендации о том, как проводить встречи:

- обязательно включать видео;
- чаще проводить встречи один на один «руководитель — сотрудник»;
- встречи должны продолжаться не более 45 минут и проходить только в рабочее время;
- желательно, чтобы одежда была более формальной, чтобы сотрудник чувствовал границу между работой и личной жизнью.

В компании также отметили, что уровень креативности сотрудников не снизился. Несмотря на режим удаленной работы, было реализовано много инновационных проектов по цифровизации процессов, по оптимизации согласований решений и т. д.

Задачей HR-службы было создание информационного пространства, в котором сотрудник не чувствовал бы себя в информационном вакууме и не терял «ощущение компании». Для этого инициировали и стали проводить встречи с топ-менеджментом.

На этих встречах освещались новости, стратегии, планы компании. Сотрудник на таких встречах может задать вопрос руководителям напрямую.

Еще одной задачей службы HR при удаленной работе была грамотная организация процесса адаптации новых сотрудников. Было принято решение, что новый сотрудник должен погружаться в процессы, находясь первые дни именно в офисе — так этот процесс проходит более эффективно для него, а коллегам проще оценить новичка. Были разработаны четкие инструкции и чек листы первичной социализации новых сотрудников. Необходимо было разработать четкую последовательность действий, поскольку часть времени новые сотрудники все же работают удаленно, хоть в первые 3 месяца процент работы вне офиса у них понижен. Сразу на 100% удаленную работу берут только уже зрелых и опытных новых сотрудников. О том, что разработанный процесс адаптации работает, может свидетельствовать тот факт, что компания не отметила роста уровня текучести кадров даже в период удаленной работы.

После окончания пандемии

Сейчас Билайн принял решение полностью перейти на гибридный формат работы⁵¹. Гибридный офис станет в компании развитием системы удаленной работы, своеобразным BeeFREE 2.0. Новый формат предполагает, что сотрудники совместно с руководителями и в зависимости от специфики работы, решают, хотят они работать в офисе или на удаленке. Компания также планирует сократить количество индивидуальных рабочих мест, заменив их удобными зонами для совместной работы, и ввести новую систему бронирования рабочих мест, которая начнет работать уже летом. При этом офисное пространство компании будет играть роль коворкинга и места встреч коллег и перестанет восприниматься как классический офис.

Часть сотрудников будут работать в офисе постоянно. Это специалисты по работе с архивом, ассистенты, офис-менеджеры. У них есть закрепленные рабочие места. Больше всего из дома работают представители поддерживающих функций: аналитики, технологи, разработчики, специалисты Центра поддержки клиентов и Объединенного центра обслуживания. Смешанная модель работы имеет место у маркетологов, финансистов, специалистов по продажам, HR-менеджеров и руководителей. Для этой группы сотрудников проводятся еженедельные очные встречи команды, а основные коммуникации проходят в цифровом формате.

Ирина Чекун, директор по организационному развитию ВымпелКом, на конференции «Гибридный офис: что дальше?» 12 марта 2021 года обобщила о результатах, которых удалось добиться при внедрении удаленного формата работы. К ним относятся:

- формирование у сотрудников ответственности за результат работы. Внедрение удаленки позволило перейти от управления процессом работы, когда контролировалось присутствие в офисе, к управлению по результатам, когда в фокусе

51 «Билайн» сделает гибридный формат работы постоянным. Апрель 2021.
https://www.cnews.ru/news/line/2021-04-05_bilajn_sdelat_gibridnyj

внимания находятся достижения сотрудника вне зависимости от места, из которого он осуществляет свою работу;

- привлечение молодых IT-специалистов. Удаленный формат работы стал для компании конкурентным преимуществом при найме востребованных на рынке специалистов и помог расширить географию найма путем привлечения кандидатов из разных городов России и из других стран;
- экономия на офисных пространствах. За 5 лет компания сократила офисные площади и затраты на обслуживание помещений на 25%;
- рост вовлеченности сотрудников.

В корпоративную культуру компании постепенно внедряют восприятие офиса не как места, где можно сесть и поработать за ноутбуком, а как места для встреч с командой, места для генерации новых идей, решения сложных задач.

Компания считает важным продолжать развивать культуру доверия. Было отмечено, что отсутствие доверия и непрерывный контроль ведут к выгоранию сотрудника и лишь снижают его эффективность, а высокий уровень доверия сильнее мотивирует на достижения.

3.6. КРОК

Международная IT-компания, один из лидеров рынка IT-технологий в России. Реализует проекты в 40 странах мира, занимается предоставлением услуг в области системной интеграции и консалтинга. В компании работают около 2 тыс. сотрудников.

IT-компания «КРОК» до наступления пандемии уже использовала удаленные форматы работы: часть сотрудников работала полностью удаленно, а часть посещала офис только при необходимости, для проведения переговоров с клиентами и организации командных встреч. Бизнес-процессы, система оценки деятельности на основе индивидуальных показателей и показателей компании, средства удаленной коммуникации были налажены и эффективно обеспечивали работоспособность.

Поэтому компании было несложно за два дня перейти на удаленную работу при объявлении самоизоляции. На конец октября 2020 года в компании было 90% удаленных сотрудников. В офисе остались команды, работу которых невозможно вывести из офиса, например, сотрудники центра обработки данных.

Любовь Трунина, директор по административно-кадровым вопросам и социальной политике IT-компания «КРОК», рассказала на конференции «Гибридный офис» (октябрь 2020 года), что главной сложностью для компании было адаптировать к онлайн-формату не бизнес-процессы, хотя на их адаптацию тоже потребовалось определенное время, а корпоративную культуру. Изначально компания формировала свою

корпоративную культуру на базе офиса, где проводилось много активностей для персонала и само пространство было ориентировано на взаимодействие.

Главным вызовом для компании в период локдауна стало поддержание и развитие корпоративной культуры в новых условиях. На время локдауна «точку сборки» для сотрудников, которым являлся офис, перенесли в онлайн. Перестроили HR-процессы и командные процессы таким образом, чтобы сотрудники чаще видели друг друга и чувствовали команду. Для этого были внедрены следующие решения:

- были организованы совместные кофе-брейки;
- топ-менеджмент начал выходить в эфир с еженедельной новостной повесткой. Всем участникам встречи можно было задавать вопросы, и это мероприятие пользовалось особым спросом;
- ресурс-менеджеры начали встречаться онлайн один на один с сотрудниками для их мотивации и решения задач;
- стали проводиться встречи не только внутри отдела, а со смежными подразделениями;
- пересмотрели процесс адаптации новичков. Сделали его более процессным, повысилась вовлеченность менеджеров, вводящих новичка в курс дела и знакомящих его с компанией. Раньше включенность менеджеров была значительно ниже;
- HR-специалисты стали чаще коммуницировать с подразделениями, помогая менеджерам скорректировать свои управленческие навыки при удаленной работе;
- в онлайн перенесли такие активности, как совместная утренняя зарядка, йога, корпоративы, программы обучения;
- запустила HotLineCROC — центр организационно-информационной поддержки сотрудников по COVID-19. В офисе поставили тепловизоры, по каналам внутренних коммуникаций постоянно давали проверенную информацию от врачей и ученых, чтобы отделить реальные риски от мифов и страхов, при необходимости оперативно привлекали квалифицированных докторов для лечения заболевших сотрудников. Это помогло людям справиться с неопределенностью, вызванной и распространением заболевания.

Хотя во время вынужденной удаленной работы в период самоизоляции целенаправленно формировать корпоративную культуру было сложно, благодаря заботе о сотрудниках удалось добиться повышения сплоченности, вовлеченности и лояльности персонала, даже несмотря на потерю части преимуществ, определявшихся непосредственным общением.

Компания столкнулась с ухудшением психологического состояния сотрудников, было отмечено, что нагрузка стала больше и некоторым сотрудникам стало тяжелее работать в том числе из-за сложностей соблюдения work-life balance. Поэтому было решено помочь сотрудникам отвлекаться от компании, были организованы онлайн путешествия, классы по танцам, онлайн лагерь для детей.

После окончания локдауна

После снятия ограничений руководство решило вернуть часть сотрудников в офис, увеличить присутствие в офисе тех, кто часть времени работал удаленно. В компании создали рабочую группу менеджеров, которая обсудила, как все направления работы и сферы жизнедеятельности от бизнеса до культуры изменятся в гибридном формате. Пока негласно, но в компании стараются придерживаться для значительной части сотрудников формата нахождения в офисе 2-3 дня в неделю. Тем, у кого есть кросс-функциональные обязанности, все же рекомендуют появляться в офисе 3 дня в неделю, но это не является обязанностью (все по договоренности). Однако есть должности, находясь на которых, сотрудники могут постоянно работать удаленно.

В итоге в КРОКе выработано ясное понимание того, когда сотрудникам стоит находиться в офисе. Во-первых, для проведения разовых встреч с клиентами и регулярных — с командой для решения сложных и креативных задач. Во-вторых, для периодической работы в офисе. Это может быть работа проектной команды в течение фиксированного периода, либо приглашение сотрудников, вызванное производственной необходимостью или отсутствием условий для работы дома. В-третьих, постоянная работа в офисе для тех групп сотрудников, деятельность которых связана, например, с физическим оборудованием. Кроме того, желательно, чтобы новичок находился первый месяц в офисе. Переформатировать офисные пространства пока не планируют, так как их организация вполне отвечает новому формату гибридного офиса.

Разрабатывая подход к созданию гибридного офиса, рабочая группа отнеслась ко всем офисным пространствам не с точки зрения функциональности или графика (хотя и в этом направлении внедрили некоторые инструменты, например, онлайн-бронирование мест в офисе), а рассмотрела каждое пространство как конструктор с точки зрения целей бизнеса. По мнению Любови Труновой, самое важное при планировании перехода на гибридный формат — разобраться с целеполаганием, а потом под него адаптировать все бизнес-процессы, культуру, информационную безопасность и инструменты коммуникации.

3.7. Mail.ru Group (MRG)

Mail.ru Group строит экосистему VK, которая помогает миллионам людей решать повседневные задачи онлайн. Каждый день ею пользуются больше 90% аудитории рунета.

В экосистеме можно общаться (в Одноклассниках, ВКонтакте, в мессенджерах и в Почте Mail.ru), играть (с MY.GAMES), продавать и находить товары и услуги, искать работу и сотрудников (на Юле и в VK Работе), заказывать продукты и готовую еду (в Delivery Club, Самокате и Кухне на районе), находить такси, авто или самокат для поездок по городу (в Ситимобиле и Ситидрайве), осваивать новые профессии (с GeekBrains, Skillbox и другими образовательными проектами), покупать вещи на российском AliExpress и решать множество других задач.

Экосистема связана общими звеньями. Пользователи могут авторизоваться в разных сервисах с единой учетной записью VK Connect, платить и зарабатывать кешбэк с платформой VK Pay, получать скидки и выгодные предложения с VK Combo, пользоваться любимыми сервисами на платформе приложений VK Mini Apps — а с любыми задачами поможет справиться голосовой ассистент Маруся.

Компания также развивает свою экосистему продуктов и услуг для цифровизации бизнес-процессов — от интернет-продвижения и предиктивной аналитики до корпоративных соцсетей, облачных сервисов и автоматизации предприятий.

До локдауна

До локдауна компания не практиковала гибридный формат работы. Дистанционка существовала всегда (около 10% сотрудников работали из дома), но большинство все же проводило рабочие часы в офисах.

Это не случайность. Офисное пространство в Mail.ru Group построено таким образом, чтобы сотруднику было максимально комфортно: эргономичные рабочие места, столовая, бесплатные фрукты, бар со свежевыжатыми соками, фитнес-зал, салон красоты, музыкальная комната.

Сотрудники могут выбирать гибкий график работы, поскольку подход компании основан на доверии, предоставлении свободы. В Mail.ru Group ориентируются не на процесс работы как таковой, а на результат.

Как работали в локдаун?

Переход на удаленный режим произошел очень быстро — за один день — несмотря на то, что подавляющее большинство сотрудников никогда не работали в дистанционном формате. 16 марта 2020 года 7 900 сотрудников начали работать из дома. MRG перешла в такой режим одной из первых — никто точно не понимал, с какими проблемами и вызовами придется столкнуться.

Тем не менее удалось не только успешно перейти на удаленку всей компанией, но и обеспечить бесперебойную работу на все время пандемии. Сотрудникам помогли оборудовать комфортные рабочие места дома, выдали дополнительную технику и наладили защищенный удаленный доступ ко всем сервисам. IT-служба справилась с пиковыми нагрузками — более тысячи заданий в сутки — и решила в общей сложности 61 240 технических задач по обращениям сотрудников за прошедший год, при этом средний показатель оценки качества и скорости решения был на уровне 99%.

Чтобы сохранить эффективность, потребовалось быстро перестроить все привычные процессы, в том числе в HR. Например, под удаленный формат адаптировали процесс найма. Это позволило не останавливать прием ни на один день даже на пике пандемии: за год удаленной работы в Mail.ru Group пришли 3 200 новых сотрудников. Также был адаптирован весь документооборот в компании: курьеры привозили новым сотрудникам не только документы на подпись, но и нужную для работы технику.

Из-за отсутствия соответствующей практики менеджерам сначала было непросто организовывать работу с удаленными командами. Для руководителей разработали инструкции по самым важным направлениям: как держать под контролем работу команды, проводить встречи, следить за уровнем стресса и предотвращать эмоциональное выгорание сотрудников. Запустили марафоны — интенсивные обучающие программы по работе с удаленной командой: туда вошло развитие навыков командного взаимодействия и управления проектами, а также Agile-методологии, управление эмоциями и многое другое.

Для компании важен психологический комфорт сотрудника. Во время удаленной работы в Mail.ru Group проводили регулярные внутренние пульс-опросы: они помогали следить за тем, насколько комфортно себя чувствуют люди, за динамикой стресса и эффективности. HR-команда перевела в онлайн уже работавшие в компании программы поддержки психологического состояния, а также разработала новые. Они были популярны и до пандемии, а в условиях самоизоляции спрос на них повысился, так что сервисы психологической поддержки расширили.

Обучающие и спортивные мероприятия, которые раньше проводились только в офисе, тоже перевели в онлайн-формат. Организовали множество новых онлайн-мероприятий для того, чтобы сотрудники могли переключиться с рабочих вопросов: мастер-классы на самые разные темы — от развития осознанности до финансовой грамотности. Добавили и программы для детей (кукольные театры, игры, развивающие занятия), чтобы дать отдых родителям.

Для сотрудников, которые были вынуждены работать в офисе в пандемию, организовали безопасные рабочие места, ввели обязательное бесплатное ПЦР-тестирование каждые три дня, оплатили корпоративное такси от дома до офиса. Усилили режим дезинфекции рабочих пространств, строго следили за тем, чтобы все были в масках.

Все это было сделано, чтобы люди легче перенесли изменения при вынужденной самоизоляции и чувствовали себя, как и раньше, частью команды и компании. Результаты

опросов показали, что в разгар пандемии показатели стресса удалось сохранить на допустимом уровне.

Решение о переходе на гибрид

Несмотря на то, что до пандемии сотрудники были довольны офлайн-работой, опросы показали, что ситуация изменилась. В компании регулярно проводили опросы: «Как долго вы можете оставаться на удаленке, сохраняя эффективность?», «Как вы оцениваете комфорт работы в текущем режиме?» и т. д. В начале большинство сотрудников хотели вернуться в офис, но с течением времени результаты изменились. Так, по итогам последнего опроса:

- 5% сотрудников заявили, что больше не могут работать удаленно;
- 32% сотрудников ответили, что могут остаться на удаленке навсегда;
- 63% сотрудников предпочли продолжить работать в режиме гибрида, когда можно часть дней работать из дома, часть — в офисе.

Выбравшие гибридный режим работы объяснили это тем, что хочется живого общения с коллегами и совместного решения задач при непосредственном контакте. Это главный аргумент в пользу офиса: большинство отмечали, что им не хватает личного взаимодействия и командной энергетики.

При этом важно было сохранить полностью удаленный формат для определенных категорий сотрудников. Для кандидатов возможность дистанционной работы сегодня — значимый фактор, и такое преимущество усиливает бренд работодателя.

Новый формат работы с концепцией MRG: Make Really Good

30 марта 2021 года компания объявила о переходе на гибридный формат работы с концепцией MRG: Make Really Good⁵².

Согласно новой концепции, команды и их руководители смогут выбрать один из трех режимов работы:

- 100% офис — традиционная пятидневная рабочая неделя.
- 100% дистанционка — у сотрудника нет обязательств регулярно посещать офис, но при желании можно это делать в любое время. Рабочее место в этом случае оборудовано дома.

52 Гибридный режим работы, эволюция офисов и новая идея: Mail.ru Group переосмысливает формат работы в компании. <https://corp.mail.ru/ru/press/releases/10861/>

- Гибридный формат — сотрудник работает дистанционно, но по договоренности с руководителем в определенные дни посещает офис. Распределение дней работы между офисом и домом будет решаться индивидуально на уровне команд и по договоренности с руководителем.

Все преимущества офиса — спортзал, приемы у массажиста и психолога, вечеринки, конференции и все остальное — по-прежнему доступны всем сотрудникам независимо от режима работы.

У концепции **MRG: Make Really Good** четыре основных направления.

- Новые офисные пространства. Офис теперь не место для ежедневной работы, а пространство для генерации идей и взаимодействия в командах: большинство зон будет переформатировано для совместной работы.
- Новые режимы работы. Каждое подразделение компании выбирает для себя один из трех режимов: классический, дистанционный и гибридный.
- Новые технологические решения для распределенных команд. Для удобства таких команд появятся и будут развиваться специальные системы: внутренняя социальная сеть с новыми возможностями, ориентированными на особенности работы в распределенных командах, корпоративный портал с функциями согласования графика посещений офиса и бронирования мест в коворкингах, цифровой ассистент на основе искусственного интеллекта и многое другое.
- Новые подходы к управлению командами. Философия и режим работы изменились — вместе с ними в компании переосмыслили все принципы привлечения, развития и удержания талантов. Компания по-новому будет управлять командами, готовить менеджеров и мотивировать сотрудников — меняется подход ко всем HR-процессам и коммуникациям. Также трансформируется корпоративная культура. Появятся принципиально новые программы обучения, изменится подход к компенсациям и системе льгот, будут развиваться программы управления благополучием.

3.8. Google “Hybrid” work model

(по данным открытых источников)

Компания Google приняла решение о том, что в связи с нестабильной эпидемиологической обстановкой по всему миру сотрудники будут возвращаться в офис не ранее 1 сентября 2021 года, причем для возвращения в офисы по всему миру компания разрабатывает пилотные проекты по переходу к гибридным форматам работы.

Обосновывая причины рассмотрения новой модели работы «**Hybrid work model**», CEO в своем обращении к сотрудникам по всему миру говорит о том, что месяцы, проведенные практически в полной изоляции, продемонстрировали возможность работать

виртуально при том, что результативность бизнеса не пострадала. По словам Сундара Пачаи, «личное общение и чувство общности крайне важно, когда нужно решать сложные проблемы, создавать что-то новое, но нужно проявить гибкость. Компания должна быть готова к глобальным изменениям». В этой связи возникла гипотеза, что гибкая или гибридная модель работы позволит добиваться больших результатов с точки зрения производительности, сотрудничества и благополучия⁵³.

Модель гибридного формата работы будет предполагать гибкий рабочий график для некоторых категорий сотрудников, изменение пространства офисов и особенное внимание к повышению эффективности работы пространственно распределенных команд. Компания создает пилотные проекты по отработке гибких форматов работы.

1. **Пилотный проект гибкой рабочей недели.** По результатам опроса 62% сотрудников хотели бы вернуться в офисы, но не на ежедневной основе, а для проведения важных встреч и для личного общения с коллегами. В этой связи было принято решение о формировании графиков работы 3 дня в офисе и 2 дня вне офиса для сотрудников, не привязанных к работе на специальном оборудовании или к определенному месту работы, не задействованных во взаимодействиях с клиентами. Предполагается, что команды будут собираться в офисе для совместной работы, а дома будут заниматься выполнением индивидуальных проектных задач.
2. **Гибкий дизайн офиса.** Компания предполагает реформатирование своего офиса для предоставления больших возможностей для совместной работы и социализации. Предполагается наличие большого числа мест для совместной работы команд, открытые пространства для больших командных собраний. Также компания предполагает отказаться от персональных рабочих мест. Индивидуальные рабочие места в офисном пространстве будут доступны для бронирования. Предусмотрено совершенствование инструментов, чтобы обеспечить равенство сотрудничества между офисными и удаленными работниками, например, кабины для презентаций, обеспечение трансляций профессионального уровня.
3. **Новые технологии командной работы.** В компании считают, что исключительно важно создавать равные условия для сотрудников, которые работают удаленно и тем, кто работает в офисе. Одной из приоритетных задач для Google является разработка технологий, сокращающих разрыв между членами пространственно распределенных команд, а также закупка необходимого оборудования для эффективного взаимодействия.

По результатам внутреннего исследования специалисты Google's People Innovation Lab разработали рекомендации для работы распределенных команд⁵⁴ и сфор-

53 Google CEO delays office return to next September, but axis idea of permanent remote work. Dec. 2020. www.cnn.com/2020/12/14/google-ceo-email-delays-return-to-sept-2021-no-permanent-remote-work.html

54 Working together when we are not together. <https://blog.google/inside-google/life-at-google/working-together-when-were-not-together>

мулировали Кодекс удаленной работы (Remote Work Policy)⁵⁵. Развитие эмоционального интеллекта становится основой стратегии удаленного управления работой.

1. **Сделайте командные встречи приоритетом.** Хотя письменное общение является основным способом передачи содержательной части сообщения, при этом есть риск потерять значительную часть информации: например, юмор и тон в письме легко можно неверно истолковать. И у вас нет шанса услышать голос человека, увидеть выражение его лица или прочитать язык его тела.
2. Командные собрания «часто являются единственным вариантом взаимодействий с вашей командой при удаленной работе, поэтому планируйте их, расставляйте приоритеты, даже если в этом нет ничего важного, нужно просто находиться в контакте». **Виртуальные встречи** — шанс получить эти эмоциональные сигналы и наладить взаимопонимание с товарищами по команде. Google советует не планировать слишком много встреч, иначе команде может показаться, что у них недостаточно времени для выполнения основной работы.
3. **Проявляйте личный интерес.** Google рекомендует использовать встречи, чтобы лучше узнать своих товарищей по команде. Например, можно просто виртуально завтракать или обедать вместе.
4. **Присутствуйте визуально.** Некоторые сигналы взаимодействия теряются при совместной виртуальной работе, особенно когда мы отключаем камеру и параллельно делаем какую-то работу, пока коллега разговаривает с нами по видеосвязи. Исключительно важно проводить совещания при включенной камере и поддерживать зрительный контакт с коллегами, реагируя на их сообщения, чтобы они воспринимали обратную связь.
5. **Check-in.** Обменивайтесь короткими приветствиями, обнадеживающими сообщениями, пошлите коллегам новостную статью о проекте или забавную картинку. Можно запланировать с ними «виртуальный перерыв на кофе», аналогичный тому, как это происходит в офисе.
6. **Не удаляйтесь от своих товарищей по команде.** При удаленной работе непросто сказать товарищу по команде быстрое «спасибо» или «хорошая работа». Обязательно отправляйте коллегам сообщения с благодарностью, похвалите коллег на собраниях команды больше, чем делаете это в обычной жизни. Любая поддержка очень важна каждому в условиях удаленной работы.
7. **Пригласите коллег к более частому общению.** Более интровертивным коллегам может быть сложно участвовать в групповых собраниях, тем более в виртуальной среде. Руководители групп должны стараться исправить эту ситуацию, напрямую попросив этих участников внести свой вклад в обсуждение на встрече. Так же важно на виртуальных встречах следить за выражением лиц и языком тела участников.

55 <https://www.inc.com/justin-bariso/googles-remote-work-policy-has-9-great-tips-you-should-definitely-steal-today.html>

8. **Установите командные правила.** Правила устанавливают четкие ожидания относительно того, как вы работаете вместе со своей командой. Очень важно договориться об этих правилах со своей командой и их зафиксировать. Эти простые правила позволят команде избежать лишнего стресса от неопределенности.
9. **Используйте корректные каналы связи.** Используйте доступные каналы связи по назначению: сообщения для решения быстрых вопросов, видеосвязь для серьезных и подробных обсуждений. Если звонков слишком много, то люди быстрее будут выгорать.
10. **Сделайте благополучие сотрудников своим приоритетом.** В разгар пандемии благополучие каждого сотрудника важнее, чем когда-либо. Деликатное отношение к себе и своим коллегам исключительно важно в этой эмоционально сложной ситуации. Google рекомендует, по возможности, создать комфортное рабочее место, установить для себя четкий рабочий график, чтобы не перерабатывать, делать небольшую разминку каждый час. Обязательно нужно планировать перерывы между встречами или другой работой с высокой концентрацией внимания (прогуляться, переключиться), чтобы избежать выгорания на виртуальных встречах.

В Google стали больше заботиться о физическом и эмоциональном здоровье сотрудников во избежание их выгорания. Дополнительные льготы корпорации дают возможность сотрудникам бесплатно питаться, ходить на массаж и посещать фитнес-залы. Во время пандемии всем сотрудникам было предоставлено два дополнительных выходных дня — 18 декабря 2020 года и 4 января 2021 года. Поскольку одной из причин «выгорания» при удаленной работе является большое число ежедневных встреч, одной из мер поддержки эмоционального состояния сотрудников стала «неделя без встреч»: последняя неделя 2020 года была официальной неделей без совещаний для всей компании.

3.9. Руководство по гибриднему рабочему месту от компании Microsoft⁵⁶

(по материалам открытых источников)

Во время локдауна компания Microsoft ввела удаленный формат работы, а после его отмены планирует предлагать сотрудникам гибридный формат работы, когда есть возможность работать как из офиса, так и из дома. Результаты опросов во время пандемии выявили положительные и отрицательные аспекты влияния удаленной работы для сотрудников:

- переутомление и стресс значительно выше на онлайн-встречах, чем при личном общении;
- 54% заявили, что при работе из дома было трудно найти баланс между работой и личной жизнью;
- 71% сотрудников сообщили о желании продолжать работать удаленно 100% времени или хотя бы часть рабочей недели;

- 62% чувствуют себя менее связанными со своей командой, когда работают из дома. По-прежнему существует потребность в человеческом взаимодействии.

Результаты внутренних исследований говорят о том, что удаленная работа может негативно повлиять на психическое здоровье сотрудников. Онлайн встречи требуют больше усилий для концентрации и утомляют людей, сотрудники чаще перерабатывают, проводят больше встреч и реже выключаются из рабочего процесса. Это приводит к «выгоранию» сотрудников, к их эмоциональной усталости.

При переходе к гибриднему формату работы Microsoft поменял ряд корпоративных программ, связанных с поддержанием физического и психологического состояния сотрудников. В публикациях описываются некоторые инициативы.

1. Microsoft выпустил руководство по «гибридному рабочему месту», в котором описываются ключевые моменты работы в гибридном режиме:
 - сотрудники, которые выбрали удаленный вариант работы, не будут иметь фиксированного рабочего места в офисе;
 - компания готова за свой счет организовать домашнее рабочее место для удаленных сотрудников;
 - формат работы сотрудник выбирает сам и должен согласовать его с руководителем;
 - сотрудники, выбравшие гибридный формат работы, могут половину недели работать удаленно;
 - премии и зарплата устанавливаются в зависимости от места проживания удаленного работника.
2. Для поддержания эффективного физического и эмоционального состояния, а также вовлеченности сотрудников, в Microsoft теперь действует новая корпоративная программа: сотрудники могут получить от корпорации до \$1200 в год на поддержание своего физического, психического, эмоционального состояния и благополучия. Ожидается, что это приведет к снижению количества случаев «выгорания» работников. Перечень возможных приобретений довольно ограничен, так как они должны обладать «четко выраженным фитнес-компонентом». Поэтому сотруднику можно оплачивать занятия настольным теннисом, но нельзя покупать игровые приставки и настольные игры. По такому же принципу можно потратить деньги по программе на покупку велосипеда, но не электроскутера.

3.10. Проект «Future of Work» в Райффайзенбанке⁵⁷ (по материалам открытых источников)

С 2018 года Райффайзенбанк начал предоставлять некоторым категориям сотрудников возможность работать в удаленном формате по согласованию с руководством. В марте 2020 года в связи с пандемией коронавируса банк перевел на удаленную работу около 6 тыс. сотрудников. По результатам работы Райффайзенбанка в удаленном формате было проведено внутреннее исследование, посвященное опыту удаленной работы сотрудников, для определения того, какие форматы работы будут более предпочтительными в будущем. Исследование на основе данных опросов показало, что:

- 80% сотрудников позитивно оценивают опыт удаленной работы;
- 54% считают, что гибридный формат работы не повлияет на их продуктивность;
- 35% уверены, что свобода выбора рабочего формата повысит эффективность рабочих процессов;
- 72% хотели бы в будущем работать из офиса не чаще двух дней в неделю;
- 37% отметили, что основная ценность офиса заключается в наличии пространства для более эффективных взаимодействий, чем в онлайн-формате;
- 22% считают необходимым наличие рабочих мест в командных зонах, но эти места могут быть незакрепленными.

После изучения результатов опросов в сентябре 2020 года был запущен пилотный проект по изменению рабочей среды под названием «Future of Work». Задачей проекта является внедрение нового формата работы, который должен сочетать лучшее от 100% офисного и 100% удаленного форматов — гибридный офис. Пилотный проект затрагивает 10 офисов Райффайзенбанка в Москве, Омске, Ярославле и Коломне и более 50% из почти 9 тыс. сотрудников. Расширение проекта будет проходить поэтапно, с опорой на обратную связь сотрудников, участвующих в пилоте.

Гибридный формат работы, предложенный в проекте «Future of Work», предполагает присутствие сотрудника в офисе в среднем два дня в неделю, а в остальные дни — работу вне офиса. При этом, если сотрудник не имеет возможности работать удаленно, он может ежедневно работать из офиса, заранее бронируя рабочее место, поскольку гибридный формат работы в Райффайзенбанке не предполагает закрепленных рабочих мест. В Райффайзенбанке считают, что такая трансформация даст командам больше самостоятельности и гибкости и позволит добиться максимальной эффективности и в то же время комфорта для сотрудников.

57 Future of Work: Райффайзенбанк запустил проект по изменению рабочей среды (2020) // Ведомости (https://www.vedomosti.ru/press_releases/2020/10/01/future-of-workraiffaizenbank-zapustil-proekt-po-izmeneniyu-rabochei-sredi).

Программа «Future of Work» комплексно внедряет изменения по пяти направлениям, которые должны помочь сотрудникам адаптироваться к новым аспектам рабочих процессов и взаимодействий.

1. Формат работы — формирование нового графика, реорганизация рабочих пространств в офисе.
2. Технологии — адаптация инфраструктуры к новому формату работы, переоснащение рабочих мест.
3. HR-практики — новые подходы к обучению и развитию персонала, развитие новых навыков для эффективной работы, в том числе управленческих навыков, которые становятся более востребованными.
4. Внутренние процессы — реорганизация формальных и неформальных процедур, новые практики взаимодействия внутри организации.
5. Корпоративная культура — инициативы по поддержанию принципов корпоративной культуры в режиме дистанционной работы.

3.11. Выводы главы 3

1. Возврат к ситуации, когда 100% сотрудников работают в офисе, невозможен по нескольким причинам:
 - бизнес может начать терять конкурентоспособность за счет оттока уже имеющихся талантливых и наиболее перспективных сотрудников, а также за счет потери привлекательности бренда работодателя;
 - бизнес может нарастить конкурентоспособность за счет оптимизации ряда операционных затрат.
2. Полностью удаленный формат работы таит в себе довольно существенные краткосрочные и долгосрочные риски.
3. Оптимальным решением представляется переход к формату гибридного офиса, который сочетает в себе плюсы каждого из форматов: офисного и удаленного, и позволяет достигать дополнительных конкурентных преимуществ. Соотношение доли удаленных и офисных сотрудников решается в каждом бизнес-кейсе отдельно.
4. Представители бизнес-сообщества отмечают следующие предпосылки для перехода на гибридный формат работы:

- изменение бизнес-модели вслед за изменениями потребительских предпочтений и моделей поведения потребителей;
 - оцифрованные бизнес-процессы;
 - система постановки целей и показателей оценки деятельности;
 - возможность удаленного контроля показателей оценки деятельности;
 - распространенная культура доверия и мощный социальный капитал;
 - ментальная готовность менеджмента и делегирующий стиль лидерства.
5. Сопротивление распространению гибридного формата работы со стороны менеджмента кроется в ментальных установках относительно потери управляемости и отсутствия контроля. Переход на гибридный формат потребует переосмысления роли лидера, обновления управленческих навыков и способов управления командами.
6. Переход на гибридный формат работы потребует решения ряда сложных вопросов, при отсутствии решения по которым, бизнес может начать терять эффективность:
- риски потери инновационности;
 - риски, связанные с выгоранием персонала;
 - риски, связанные с привлечением и адаптацией новых сотрудников;
 - риски утраты вовлеченности сотрудников, размывания социального капитала компании.

Компании, реализующие гибридный формат работы, уже разработали ряд решений по минимизации указанных рисков.

7. Инвестиционные затраты, связанные с переходом на гибридный формат работы, в большинстве кейсов окупаются за счет оптимизации операционных затрат.

Как внедрить гибридный офис?

Гибридный офис, как любая модель, должен соответствовать бизнес-модели организации и способствовать реализации ее стратегии. Гибридный офис — это инструмент, который выбирают организации для повышения своей конкурентоспособности. Внедрение гибридного формата — не самоцель, это лишь способ достижения определенных результатов.

При принятии принципиального решения о том, нужно ли компании внедрять гибридный офис или гибридный формат работы, стейкхолдерам важно, прежде всего, ответить на вопрос: зачем нужен гибридный офис и какие преимущества его внедрение принесет бизнесу?

Обобщая результаты настоящего доклада, можно назвать несколько категорий конкурентных преимуществ для бизнеса, связанных с переходом к гибридному формату работы:

- **Конкурентные преимущества на потребительском рынке.** Если у компании меняется бизнес-модель вследствие изменения модели потребительского поведения, если каналы обслуживания клиента переходят в цифровое пространство или возможны дополнительные конкурентные преимущества в виде оптимизации операционных расходов или повышения производительности труда в новой модели обслуживания клиентов, то одним из решений может стать внедрение гибридного офиса.
- **Конкурентные преимущества компании на рынке труда.** Если компания в значительной степени зависит от профессионалов с развитыми цифровыми навыками и определенными ценностными установками, если возможна потеря конкурентных преимуществ бизнеса из-за проигрыша в борьбе за таланты, то одним из решений может стать переход к гибридному офису.

Отвечая на вопрос, зачем нужно внедрение гибридного офиса, стейкхолдеры могут определить цели и ожидаемые результаты, на которые команде проекта следует ориентироваться при его реализации. Ответы на эти вопросы также могут подсказать элементы «доходной части» инвестиционного проекта, преимущества, которые получит бизнес (см. Чек-лист).

Ответив на вопрос «зачем», стейкхолдерам необходимо выбрать ту модель гибридного офиса, которая подойдет компании в наибольшей степени. Гибрид может быть разным не только для каждой отдельной компании. Внутри компании разные структурные подразделения могут и должны выбирать для себя «степень гибридности» в зависимости от ряда факторов.

Основные стейкхолдеры должны проанализировать текущую ситуацию и ответить на вопрос: возможен ли в принципе гибридный формат? (см. Чек-лист) Как отмечалось в первой главе, потенциальная возможность удаленной работы зависит:

- от отраслевых и содержательных особенностей работы;
- от особенностей корпоративной культуры и сложившегося стиля лидерства.

Положительно ответив на вопросы о возможности внедрения гибридного офиса, можно переходить к вопросам технической реализации гибридного офиса в конкретной компании, структурном подразделении или бизнес-единице. Для этого необходимо, пока без деталей, проанализировать статьи затрат на создание гибридных рабочих мест, а именно:

- оборудование, инфраструктура, средства производства;
- обеспечение безопасности;
- перепроектирование бизнес-процессов;
- создание каналов коммуникаций.

4.1. Практическая реализация проекта «Гибридный офис»

Переход к гибриднему формату работы представляет собой проект, требующий определенной последовательности действий.

1. Следует собрать основных стейкхолдеров и ответить на вопросы: зачем требуется внедрение гибридного формата работы и есть ли возможность его внедрения в конкретной ситуации. Также на этом этапе стейкхолдеры определяют цели и ожидаемые результаты проекта.
2. Необходимо определить лидера проекта, который будет отвечать за разработку бизнес-плана и руководить его реализацией. Лидер соберет команду, в которую войдут финансисты, менеджеры по работе с персоналом, специалисты по безопасности и информационным технологиям, менеджеры по бизнес-трансформации и внутренним коммуникациям, представители административно-хозяйственного отдела.
3. Необходимо разработать бизнес-план, который покажет, сколько будет стоить внедрение гибридного формата и какие выгоды оно принесет. Следует определить критерии оценки результативности проекта по внедрению гибридного офиса и методы оценки результативности. В бизнес-плане следует учитывать только те затраты, которых не было бы без внедрения гибридного формата. Так, если в вашем бюджете и раньше были заложены затраты на IT-оборудование или безопасность, их учитывать не нужно.

Потенциальные статьи расходов

- безопасность каналов передачи данных, техники;
- IT-инфраструктура, организация доступов к IT-системам за пределами офиса;
- оборудование и мебель для домашних офисов сотрудников;
- изменение процессов, которыми пока невозможно управлять из любого места.

Потенциальные статьи экономии

- аренда офисных помещений;
 - эксплуатация здания;
 - питание для сотрудников;
 - канцелярия;
 - расходные материалы;
 - расходы на релокацию;
 - оптимизация ФОТ (наём сотрудников из регионов);
 - командировочные расходы.
4. Определить пилотное подразделение для внедрения гибридного офиса. Для его реализации выберите ключевые роли и тот тип офиса, который является для компании наиболее важным в данный момент (штаб-квартира, кол-центр, региональный офис).
 5. Важно проанализировать роли и категории задач для отдельных ролей, которые могут быть переведены в гибридный формат с учетом информационной безопасности. Для каждой роли надо ответить на ряд вопросов, разделив функционал на конкретные задачи:
 - a. Работа или ее элементы связаны с операциями с физическими объектами или с информацией?
 - b. Работа или ее элементы связаны с социальным взаимодействием с клиентами, в том числе с внутренними клиентами?
 - c. Работа или ее элементы зависят от креативности или связаны с инновациями?
 - d. Необходимое оборудование может быть легко перемещено в пространстве или сможет ли компания обеспечить к нему удаленный доступ?

- e. Каковы требования к рабочему месту, в том числе с точки зрения требований безопасности?
6. Следует проанализировать бизнес-процессы, которые потребуют корректировки для гибридного формата работы:
 - a. составить перечень процессов, которые затрагивает гибрид;
 - b. определить, какие требования к бизнес-процессам в гибридном формате;
 - c. обсудить приоритеты изменения бизнес-процессов;
 - d. сформировать проектные группы для корректировки бизнес-процессов.
 8. Необходимо проанализировать систему постановки задач и удаленного контроля результативности, в частности:
 - a. развитость системы постановки задач и степень включенности в нее сотрудников;
 - b. уровень развития системы контроля исполнения задач в дистанционном режиме;
 - c. наличие процедур обратной связи.
 9. Важно проанализировать инфраструктуру и каналы коммуникации, которые потребуются для реализации гибридного формата работы. В гибридном формате крайне важно обеспечить равный доступ к командной работе для территориально распределенных участников. Какие потребуются изменения инфраструктуры и каналов коммуникации?
 10. Следует проанализировать корпоративную культуру, чтобы определить аспекты, которые потребуют отдельного внимания и отдельных решений при переходе на гибридный формат работы.
 11. Требуется решить, необходим ли редизайн офисного пространства.
 12. Необходима разработка интервенций для внедрения гибридного офиса и составление плана мероприятий. При разработке интервенций следует учитывать наиболее сложные аспекты реализации гибридного офиса, а именно:
 - a. необходимость мониторинга уровня стресса и ментального благополучия сотрудников;
 - b. обеспечение прозрачности процессов и наполненность информационного пространства, особенно в части целей и перспектив развития компании;
 - c. поддержание каналов коммуникации, обратной связи, возможности взаимодействия для коллег.

При проектировании интервенций обязательно должны быть учтены особенности, которые будут выявлены при анализе корпоративной культуры организации.

13. Важно обеспечить мониторинг внедрения гибридного формата в течение 3—6 месяцев. Во время пилотного проекта необходимо регулярно проводить замеры эффективности и пульс-опросы сотрудников, чтобы при необходимости корректировать ситуацию. В конце выделенного на пилотный проект срока необходимо сделать выводы: что стоит использовать дальше, от чего отказаться и что улучшить.

По каким критериям можно понять, что внедрение прошло успешно?

Главный критерий успеха — это достижение целей, поставленных при внедрении гибрида, например:

- добились запланированного сокращения расходов;
- достигли целевых бизнес-результатов;
- привлекли нужное число уникальных специалистов;
- повысили вовлеченность и лояльность сотрудников без снижения производительности.

Возможные способы измерения результатов

- Составление субъективного индекса (на основе опросов сотрудников и руководителей), который покажет, является соотношение конечного результата и затраченных усилий оптимальным;
- измерение зрелости асинхронных коммуникаций в ходе опросов, выявляющих, насколько сотрудники соблюдают договоренности по срокам ответа на сообщения руководителя и коллег в мессенджерах, по почте и т. д. и насколько терпимо руководитель относится к тому, что ему не отвечают мгновенно;
- измерение метрик по цифровизации процессов в процессе перехода, например, заполненность базы знаний, отлаженность работы сервисов самообслуживания. Эти метрики покажут, насколько вам удалось создать цифровую рабочую среду для своих сотрудников.

4.2. Чек-лист для определения необходимости перехода в гибридный формат

По результатам анализа мы разработали перечень вопросов, которые помогут определиться:

1. Нужен ли гибридный формат работы для вашей организации для наращивания конкурентных преимуществ, и если нужен, то зачем?
2. Какая возможна модель гибридного офиса (соотношение доли офисных и удаленных рабочих мест и задач).
3. Примерные статьи расходов, инвестиции в инфраструктуру, необходимые для перехода на гибридный офис. Степень сложности внедрения гибридного офиса.

Зачем нужен гибридный офис?

(понимание выгод и преимуществ от потенциального внедрения гибридного формата)

- 1. В какой степени конкурентоспособность вашего бизнеса зависит от сотрудников с развитыми цифровыми навыками?**
 - a. Сильно зависит. Отсутствие таких сотрудников и соответствующих специалистов — это прямая потеря конкурентоспособности.
 - b. Зависит в значительной степени. Отсутствие соответствующих сотрудников ощутимо скажется на нашем бизнесе.
 - c. Зависит, но не так значительно. Для бизнеса такие сотрудники важны, но нельзя сказать, что их отсутствие критично для бизнеса.
 - d. Скорее не зависит. Есть некоторые задачи, которые решают такие специалисты, однако влияние на общие результаты бизнеса они практически не оказывают.
 - e. Никак не зависит. У нас нет задач для специалистов такого рода.
- 2. В какой мере конкурентоспособность вашего бизнеса зависит от узкопрофильных специалистов, которых бывает сложно найти на локальном рынке труда?**
 - a. Сильно зависит. Отсутствие таких сотрудников соответствующих специалистов — это прямая потеря конкурентоспособности.
 - b. Зависит в значительной степени. Отсутствие соответствующих сотрудников ощутимо скажется на нашем бизнесе.

- c. Зависит, но не так значительно. Для бизнеса такие сотрудники важны, но нельзя сказать, что их отсутствие критично для бизнеса.
 - d. Скорее не зависит. Есть некоторые задачи, которые решают такие специалисты, однако влияние на общие результаты бизнеса они практически не оказывают.
 - e. Никак не зависит. У нас нет задач для специалистов такого рода.
- 3. Меняется ли ваша бизнес-модель в пользу цифрового продукта / цифровых каналов коммуникации / дополнительных цифровых сервисов?**
- a. Да, цифровой продукт/ цифровые каналы коммуникации / дополнительные цифровые сервисы — это текущие реалии нашего рынка.
 - b. Да, по прогнозам, цифровой продукт/ цифровые каналы коммуникации / дополнительные цифровые сервисы — это наше недалекое будущее.
 - c. Только намечаются тенденции запросов клиентов на цифровой продукт / цифровые каналы коммуникации / дополнительные цифровые сервисы.
 - d. Возможно, цифровой продукт/ цифровые каналы коммуникации / дополнительные цифровые сервисы и появятся на нашем рынке, но уж точно не в ближайшие 3 года.
 - e. Нет, мы не предполагаем появления запросов клиентов на цифровой продукт / цифровые каналы коммуникации / дополнительные цифровые сервисы.

Возможен ли гибридный формат?

- с точки зрения содержания задач?

- с точки зрения корпоративной культуры и стиля лидерства?

(понимание потенциальной возможности внедрения, сил сопротивления)

- 1. Какая доля работ в компании, по вашей оценке, требует непосредственных физических операций или манипуляций с оборудованием?**
- a. Физических операций не требуется. Все задачи связаны со сбором, обработкой, анализом данных.
 - b. Физические операции или манипуляции с оборудованием составляют не более 20% всех работ. Остальная работа связана со сбором, обработкой, анализом данных.
 - c. Физические операции или манипуляции с оборудованием составляют около 50% всех работ. Остальная работа связана со сбором, обработкой, анализом данных.

- d. Около 70-80% видов работ в компании связаны с физическими операциями или манипуляциями с оборудованием, а оставшиеся — со сбором, анализом данных.
 - e. Все виды работ, необходимые для производства продукции/услуг, связаны с физическими операциями или манипуляциями с оборудованием.
- 2. Какова в вашем бизнесе доля работы, привязанной к стационарному рабочему месту (с точки зрения оборудования для работы?)**
- a. Выполнение работы совершенно не привязано к стационарному рабочему месту.
 - b. Около 20% задач привязаны к стационарному рабочему месту.
 - c. Около 50% рабочих задач привязаны к стационарному рабочему месту.
 - d. Порядка 70-80% задач привязаны к стационарному рабочему месту.
 - e. Почти 100% рабочих задач привязано к стационарному рабочему месту.
- 3. В какой степени эффективность выполнения рабочих задач связана с социальными взаимодействиями с клиентами (внутренними или внешними), зависит от качества общения?**
- a. Эффективность выполнения задач не зависит от социального взаимодействия.
 - b. Эффективность выполнения задач в некоторой степени зависит от социального взаимодействия.
 - c. Эффективность выполнения задач зависит от социального взаимодействия.
 - d. Эффективность выполнения задач в значительной степени зависит от социального взаимодействия.
 - e. Эффективность выполнения задач критично зависит от социального взаимодействия.
- 4. В какой степени эффективность выполнения рабочих задач зависит от инновационных идей и креативности команд, общего уровня творчества?**
- a. Эффективность выполнения задач не зависит от инновационных идей и креативности команд, общего уровня творчества.
 - b. Эффективность выполнения задач в некоторой степени зависит от инновационных идей и креативности команд, общего уровня творчества.

- c. Эффективность выполнения задач зависит от инновационных идей и креативности команд, общего уровня творчества.
- d. Эффективность выполнения задач в значительной степени зависит от инновационных идей и креативности команд, общего уровня творчества.
- e. Эффективность выполнения задач критично зависит от инновационных идей и креативности команд, общего уровня творчества.

5. Оцените, какая культура распространена в компании / подразделении / команде



6. Какой стиль лидерства распространен в компании / подразделении / команде в большей мере?



7. Организационная структура компании



8. Насколько значимым элементом культуры вашей компании являются атрибуты статуса?



Необходимые условия для перехода на гибридный формат работы

(Понимание основных направлений инвестиций для старта проекта в части: бизнес-процессов, безопасности, каналов коммуникации, оборудования рабочих мест, системы постановки задач)

1. Бизнес-процессы

- a. Все бизнес-процессы оцифрованы и доступны в облачном формате, физического перемещения документов или материалов не требуется.
- b. Значительная часть бизнес-процессов оцифрована, но требуется физическое перемещение некоторого количества документов или материалов.

- c. Около 50% бизнес-процессов оцифровано, но также требуется физическое перемещение документов или материалов.
 - d. Только 20-30% бизнес-процессов оцифровано, но требуется физическое перемещение значительного объема документов или материалов.
 - e. Доля цифровизации процессов незначительна.
- 2. Идет ли в вашей компании процесс цифровизации, в том числе цифровизации HR-процессов, поддерживающих процессов, сбора и анализа данных?**
- a. Процесс не идет, поскольку все бизнес-процессы оцифрованы.
 - b. Процесс цифровизации бизнес-процессов находится на финальной стадии.
 - c. Проект по цифровизации бизнес-процессов в самом разгаре.
 - d. Процесс цифровизации только начат.
 - e. Процесс цифровизации еще не начинался.
- 3. Система постановки задач и контроля результатов**
- a. Доступна и способна работать в удаленном формате для всех категорий сотрудников.
 - b. Доступна и способна работать в удаленном формате для значительной части сотрудников.
 - c. Доступна и способна работать в удаленном формате для некоторых категорий сотрудников.
 - d. Доступна и способна работать в удаленном формате для незначительной части сотрудников.
 - e. Недоступна в удаленном формате.
- 4. Насколько сложно и дорого обеспечить защиту чувствительной для компании информации**
- a. Доступ удаленных сотрудников к конфиденциальной информации надежно защищен / инвестиции в создание системы информационной безопасности не требуется.

- b. Доступ удаленных сотрудников к значительной части конфиденциальной информации надежно защищен, но все же требуются некоторые инвестиции в систему безопасности.
- c. Доступ примерно половины релевантных сотрудников к конфиденциальной информации защищен, но все же требуются инвестиции в систему безопасности.
- d. Доступ некоторой части релевантных сотрудников к конфиденциальной информации защищен, однако требуются значительные инвестиции в систему безопасности.
- e. Требуются серьёзные вложения в создание системы информационной безопасности.

5. Насколько развиты, доступны и безопасны каналы коммуникаций для работы удаленных сотрудников

- a. Каналы коммуникаций хорошего качества, доступны, безопасны, сотрудники обучены работе с ними в полной мере.
- b. Каналы коммуникаций достаточно хорошего качества, доступны, сотрудники обучены, работать можно.
- c. Каналы коммуникаций позволяют работать, но часто возникают технические сбои.
- d. Каналы коммуникаций, которые способны обеспечить взаимодействие удаленных работников, развиты в недостаточной степени.
- e. Каналов коммуникаций, которые способны обеспечить взаимодействие удаленных работников, нет.

Вместо заключения.

Направления дальнейших исследований

Изменение традиционных форматов работы и постепенный переход на гибридный формат уже в ближайшее время потребуют значительного пересмотра подходов к процессам управления людьми. Можно предположить, что будут инициированы практические и исследовательские проекты по наиболее проблемным вопросам, которые имеют большое значение для успешного внедрения гибридного формата работы.

Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ как эксперт в области организационного поведения и управления человеческими ресурсами планирует инициировать ряд исследовательских и практико-ориентированных проектов.

Обзор практики внедрения гибридных форматов работы показывает, что значительный пул вопросов и проблем возникает в связи с профессиональным выгоранием удаленных сотрудников. Мы считаем тему **ментального благополучия сотрудников в гибридном формате** одной из наиболее значимых для изучения и разработки профессиональных инструментов для его внедрения. По результатам исследований должны быть разработаны инструменты диагностики, методы оценивания ментального состояния сотрудников, рекомендации по выстраиванию системы профилактики, реагирования и контроля ментального благополучия в гибридном формате.

Особенности сложившейся в компании культуры в значительной степени влияют на то, каким будет гибридный формат в каждой организации: базирующейся на культуре доверия или на культуре контроля. В зависимости от состояния корпоративной культуры особенности систем управления людьми в гибридном формате будут разными. Именно поэтому мы считаем важным направлением исследований **корпоративную культуру гибридной организации**. Во-первых, актуально определение степени влияния корпоративной культуры на возможности гибридного формата работы и инструменты диагностики ее текущего состояния. Во-вторых, необходимы рекомендации по проектированию целевой культуры и методов ее распространения. В-третьих, важно исследовать влияние корпоративной культуры гибридной организации на формирование бренда работодателя для привлечения и удержания талантов.

Практики внедрения гибридных форматов работы заставляют по-новому взглянуть на вопросы управления распределенными командами, в том числе с точки зрения **эффективности коммуникаций** (кодекс цифрового общения, баланс синхронной асинхронной видов коммуникаций, их каналов и форматов, спонтанного и спланированного общения, цифрового пессимизма и усталости и др.), **управления знаниями, отношениями, смыслами и вовлечением**.

Одними из наиболее существенных рисков перехода на гибридный формат являются риски развития, поскольку креативность, новые идеи, новые направления развития часто являются результатом непосредственного общения, “small talks”, живой коммуникации. Значимым направлением исследований мы считаем разработку **методов креативности и методов организационного развития** для гибридных команд, что имеет ключевое значение с точки зрения поддержания долгосрочной конкурентоспособности компании.

Для организации, переходящей на гибридные форматы работы, важно определить «степень гибридности», то есть соотношение видов работ, которые требуют выполнения в офисе, с теми работами, которые могут быть выполнены удаленно. Мы считаем важным разработать **инструментарий, который позволяет проводить границы между удаленными (цифровыми) рабочими местами и офисными рабочими местами.**

Практика внедрения гибридных форматов работы свидетельствует о том, что, прежде всего, менеджмент оказался не готов к новому формату: управленческие навыки и стиль лидерства стали одним из препятствий к внедрению гибридных офисов. Важным направлением исследований мы полагаем определение **целевых управленческих навыков** для работы в условиях гибрида и разработку методологии соответствующего обучения менеджерского состава.

Экспертное сообщество в области управления людьми должно быть готово в ближайшее время начать соответствующие исследования, чтобы предложить бизнесу решения и инструменты, которыми можно пользоваться при переходе на гибридный формат работы.

Использованные источники

Книги

1. Граттон Л. Будущее работы. Что нужно делать сегодня, чтобы быть востребованным завтра. М.: Альпина Паблишер, 2012.
2. Дракер П. Посткапиталистическое общество. Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / под ред. В. Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999.
3. Малоун Т. У. Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления и вашу жизнь. М.: Олимп-Бизнес, 2006.
4. Пинк Д. Нация свободных агентов: как новые независимые работники меняют жизнь Америки. М.: Секрет фирмы, 2006.
5. Франкл В. Человек в поисках смысла / пер. с англ. и нем. М.: Прогресс, 1990.
6. Хэнди Ч. Время безрассудства. Искусство управления в организации будущего. СПб.: Питер, 2001.
7. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2002.
8. Эдвинссон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / под. ред. В. Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999.
9. Auerbach A. Flex: the modern woman handbook. Reinventing the rules for smarter, happier life. Harper Online, 2021.
10. Norgate S., Cooper C. Flexible Work: Designing our Healthier Future Lives. L.: Routledge, 2020.

Публикации в журналах

1. Стребков Д. О. Инновационный потенциал агентов новой экономики // Форсайт. Т. 4. № 2. 2010. С. 26-33.
2. Стребков Д. О., Шевчук А. В. Ловушка гибкой занятости: как нестандартный график работы влияет на баланс между работой и жизнью фрилансеров // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2019. № 3. С. 86-102. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2019.3.06>.

3. Стребков Д. О., Шевчук А. В., Спирина М. О. Самостоятельная занятость на рынке удаленной работы: распространение инновационной трудовой практики // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные переменные. 2016. № 6. С. 89-106.
4. Стребков Д. О., Шевчук А. В. Трудовые траектории самозанятых профессионалов (фрилансеров) // Мир России. 2015. Т. 24. №1. С. 72-100.
5. Стребков Д. О., Шевчук А. В. Трудовые ценности самостоятельной и организационной занятости // Социологические исследования. 2017. С. 81-93.
6. Стребков Д. О., Шевчук А. В. Фрилансеры в информационной экономике: как россияне осваивают новые формы организации труда и занятости (по результатам Первой всероссийской переписи фрилансеров): Препринт WP4/2009/02. М.: Изд. дом Государственного университета — Высшей школы экономики, 2009. 76 с.
7. Стребков Д. О., Шевчук А. В. Фрилансеры в информационной экономике: мотивация и организация труда // Социальная реальность. 2008. №1. С. 23-39.
8. Шевчук А. В. Самозанятость в информационной экономике: основные понятия и типы // Экономическая социология. 2008. Т. 9. № 1. С. 51-64.
9. Шевчук А. В. От фабрики к платформе: автономия и контроль в цифровой экономике // Социология власти. 2020. Т. 32. № 1.
10. Шевчук А., Красильникова А. Влияние нестандартных трудовых графиков на баланс между работой и жизнью (по данным европейского социального исследования в России) // Журнал исследований социальной политики. 2019. № 17 (2). С. 223-236.
11. Seabrook J. Has the pandemic transformed office forever? // Annals of architecture. 2021.
12. Vascoucelos P., Furtado E., Pinheiro P. A Hybrid approach for modeling alternatives of flexible working // Procedia computer science. 2015. Vol. 55. P. 748-757.

Интернет-публикации

1. Антон Котяков рассказал о перспективах удаленной занятости на Гайдаровском форуме (2021) // Сайт mintrud.ru. 14 января 2021 (<https://mintrud.gov.ru/employment/72>). Дата обращения: 19.03.2021.
2. «Билайн» сделает гибридный формат работы постоянным (2021) // Сайт cnews.ru (https://www.cnews.ru/news/line/2021-04-05_bilajn_sdelat_gibridnyj). Дата обращения: 22.03.2021.
3. Голикова: Россия за год потеряла 223 млрд рублей из-за больничных (2019) // Сайт tass.ru. 19 июня (<https://tass.ru/ekonomika/6565852>). Дата обращения: 11.02.2021.

4. Гибридный режим работы, эволюция офисов и новая идея: Mail.ru Group переосмысливает формат работы в компании (2021) // Сайт mail.ru. 30 марта (<https://corp.mail.ru/ru/press/releases/10861/>). Дата обращения: 30.03.2021.
5. Как антиCovid-решения меняют работу компаний (2020) // Сайт events.cnews.ru. 20 мая (https://events.cnews.ru/articles/2020-05-22_kak_anticovidresheniya_menyayut_rabotu). Дата обращения: 24.03.2021.
6. Опрос показал, сколько компаний могут внедрить гибридный формат работы (2021) // Сайт ria.ru. 19 февраля (<https://ria.ru/20210219/gibrid-1598113003.html>). Дата обращения: 11.02.2021.
7. Пост Дмитрия Волошина в Facebook (<https://www.facebook.com/DAVoloshin/posts/3919793534748582>).
8. Почему сотрудники российских компаний боятся психологов (2019) // Сайт vedomosti.ru. 14 марта (<https://www.vedomosti.ru/management/articles/2019/08/13/808734-pochemu-sotrudniki-psihologov>). Дата обращения: 19.03.2021.
9. Руководство по онбордингу персонала в условиях карантина (2020) (<https://hays.ru/remoteonboarding>). Дата обращения: 12.02.2021.
10. СМИ: МТС создала цифровой профиль сотрудника, где собирается информация о хобби, увлечениях и загруженности (<https://tjournal.ru/news/129699-smi-mts-sozdala-cifrovoy-profil-sotrudnika-gde-sobiraetsya-informaciya-o-hobbi-uvlecheniyah-i-zagruzhennosti>).
11. Стикерпаки. Усиливаем корпоративную культуру грамотно (2020) // Сайт rubarbs.com. 11 ноября (<https://rubarbs.com/article/stikerpaki-usilivayem-korporativnuyu-kulturu-gramotno>). Дата обращения: 12.02.2021.
12. Только 20% сотрудников могут самостоятельно понять, что столкнулись с выгоранием (2021) (<https://mustread.kpmg.ru/interviews/personal/tolko-20-sotrudnikov-mogut-samostoyatelno-ponyat-chno-stolknulis-s-vygoraniem>). Дата обращения: 20.03.2021.
13. Треть россиян хотели бы иметь частично удаленный режим работы (2021) // Сайт tass.ru. 8 февраля (<https://tass.ru/obshchestvo/10651009>). Дата обращения: 10.02.2021.
14. Тышковский Р. (2020) Удаленка для руководителя: какие возможности открыла пандемия российским менеджерам // Сайт hbr-russia.ru. 10 сентября (<https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/839498>). Дата обращения: 11.02.2021.
15. Удаленное управление только добавит новые сложности лидерам (2020) [Интервью с Ольгой Филатовой] 18 июня (<https://mustread.kpmg.ru/interviews/udalennoe-upravlenie-tolko-usilit-starye-i-dobavit-novye-slozhnosti-lideram/>). Дата обращения: 12.02.2021.

16. Across the Globe, Workers Want a Hybrid Work Model by J. P. McLaurin, T. Pittman (2020) // Сайт www.gensler.com (<https://www.gensler.com/blog/across-the-globe-workers-want-a-hybrid-work-model>). Дата обращения: 20.03.2021.
17. Checklist of hybrid working: find the balance between working at office and working from home (2020) // Сайт 2daysmood.com (<https://2daysmood.com/us/knowledge-blogs/checklist-hybrid-working-find-the-balance-between-working-at-the-office-and-working-from-home>). Дата обращения: 24.03.2021.
18. Distributed work @Google Playbooks (https://blog.google/documents/53/FINAL_External_Distributed_Work_Google_Playbooks.pdf). Дата обращения: 15.03.2021.
19. Future of Work: Райффайзенбанк запустил проект по изменению рабочей среды (https://www.vedomosti.ru/press_releases/2020/10/01/future-of-workraiffaizenbank-zapustil-proekt-po-izmeneniyu-rabochei-sredi). Дата обращения: 19.03.2021.
20. Google CEO delays office return to next September, but axis idea of permanent remote work. Dec. 2020 (<https://www.cnbc.com/2020/12/14/google-ceo-email-delays-return-to-sept-2021-no-permanent-remote-work.html>). Дата обращения: 20.03.2021.
21. Google will try “hybrid” work-from-home models, as most employees don’t want to come in every day (2020) (<https://www.cnbc.com/2020/09/23/google-ceo-sundar-pichai-considering-hybrid-work-from-home-models.html>). Дата обращения: 20.03.2021.
22. Google Remote Work Policy Has 9 Great Tips You Should Definitely Steal Today (<https://www.inc.com/justin-bariso/googles-remote-work-policy-has-9-great-tips-you-should-definitely-steal-today.html>). Дата обращения: 20.03.2021.
23. Hybrid Work Is the New Remote Work (2020) // Сайт [bcg.com](https://www.bcg.com). 22 September (<https://www.bcg.com/publications/2020/managing-remote-work-and-optimizing-hybrid-working-models>). Дата обращения: 23.02.2021.
24. The future of work is hybrid - here is what that will look like (2020) // Сайт [wework.com](https://www.wework.com). 13 april (<https://www.wework.com/ideas/research-insights/research-studies/the-future-of-work-is-hybrid>). Дата обращения: 23.02.2021.
25. Improving lives: the future of work, health and disability (<https://www.gov.uk/government/publications/improving-lives-the-future-of-work-health-and-disability>).
26. Microsoft нашла способ спасти сотрудников от выгорания на удалёнке (2021) // Сайт secretmag.ru (<https://secretmag.ru/news/microsoft-nashla-sposob-spasti-sotrudnikov-ot-vygoraniya-na-udalyonke.htm>). Дата обращения: 2.03.2021.
27. Microsoft will let employees work from home half the time (2020) // Сайт [cnbc.com](https://www.cnbc.com) (<https://www.cnbc.com/2020/10/09/microsoft-implements-new-hybrid-remotework-policy.html>). Дата обращения: 2.03.2021.

28. Microsoft's CEO is tired of working from home and he's not alone (2020) // Сайт zdnet.com (<https://www.zdnet.com/article/microsofts-ceo-is-tired-of-working-from-homeand-hes-not-alone/>) Дата обращения: 2.03.2021.
29. Planning for a Hybrid Workforce: Essential Questions for Managers (2020) // Сайт aligntoday.com (<https://aligntoday.com/blog/managing-a-hybrid-workforce/>). Дата обращения: 24.03.2021.
30. The Employee Burnout Crisis (2017) // Сайт kronos.com. 9 января (<https://www.kronos.com/resource/download/2381>). Дата обращения: 5.03.2021.
31. Working together when we are not together (<https://blog.google/inside-google/life-at-google/working-together-when-were-not-together/>).
32. What's next for remote work: An analysis of 2000 tasks, 800 jobs and nine countries. By S. Lund, A. Madgavcar, J. Manyika, S. Smith (2020) // Сайт mckinsey.com (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>). Дата обращения: 25.03.2021.

Исследования

1. Thriving at work (https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/658145/thriving-at-work-stevenson-farmer-review.pdf). Дата обращения: 8.08.2021.
2. Gig-экономика. Анализ глобального рынка фриланса. PricewaterhouseCoopers, 2020.
3. Аналитический отчет McKinsey & Company «What now? Decisive actions to emerge stronger in the next normal», 2020.
4. Гибридный офис. Отчет о рынке и технологиях. Аналитический центр Redmadrobot, 2020.
5. Международные тенденции в управлении персоналом (<https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/2020/human-capital-trends.html>).
6. «Офис 4.0.» Современное цифровое рабочее пространство. Исследование устройств офисов и трендов в рамках цифровой трансформации. Аналитическое агентство Redmadrobot, 2019.
7. Рентабельность инвестиций, осуществляемых в программы психического здоровья на рабочем месте: довольные сотрудники — залог успеха в бизнесе (https://www2.deloitte.comhttps://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/RU_blueprint-for-workplace-mental-health.pdf).
8. 2021 Workplace Mental Health Trends Forecast // Lyra Health, 2021.

9. Independent work: choice, necessity, and the gig economy // McKinsey & Company, 2016.
10. Adopting to the New Normal. Special Report: Hybrid Working 2021. Pither Partners, 2021.
11. Mental Health at Work <https://www.mindsharepartners.org/mentalhealthatworkreport>.
12. HR Predictions for 2021 <https://joshbersin.com/hr-predictions-for-2021/>.
13. The Future of Jobs Report (2020) // 20 октября <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>.
14. Re-architecting Work Models. Four Future Worlds of Work. Deloitte, 2020.
15. Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macías E., Bisello M. Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? Seville: European Commission, 2020, JRC121193.
16. The future of work: from remote to hybrid // Capgemini Research Institute, 2020.
17. The Deloitte Global Millennial Survey, 2020.
18. The Employee Burnout Crisis (<https://www.kronos.com/resource/download/23811>).
19. What 800 executives envision for the postpandemic workforce (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce>).

Мероприятия

Выступление Марии Вегеш «Поддержание ресурсного состояния сотрудников, или сколько будет стоить выгорание на работе». HR Summit Club, 12 марта 2021.

Видеозаписи

1. Как рынки труда переживают COVID-19 [Запись семинара Высшей школы бизнеса ВШЭ] (<https://www.youtube.com/watch?v=SQSB3YpzfXY>).
2. Михаил Полуэктов: «Недосыпание — социальная бомба» (<https://postnauka.ru/talks/154782>).
3. Симпозиум «Психология пандемического сознания» (<https://positivelab.hse.ru/news/430152152.html>).
4. Центры сна и бодрствования (www.youtube.com/watch?v=8RHou2XIAPE).

Научное издание

Гибридные офисы

Серия «Аналитические доклады»
Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, Выпуск 1

Подписано в печать 17.06.2021. Формат 84x108/16
Печать цифровая. Гарнитура PT Serif
Усл. печ. л. 13,4. Уч.-изд. л. 9,3. Тираж 30 экз. Заказ № 18404

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20,
тел.: +7 495 772-95-90 доб. 15285