

# Прогноз на 2020 год:

## управление распределенным персоналом

vmware®



### Введение

В конце 1990-х годов, вскоре после появления Интернета, популярной темой в прессе стало завершение эпохи работы в офисе. «Нашим внукам, возможно, покажется странным, что наши дома пустовали весь день, а офисы — всю ночь», — предсказала тогда Фрэнсис Кэрнкросс (Frances Cairncross).

Несмотря на поразительный прогресс коммуникационных технологий, удаленная работа все же не стала массовым явлением. В Европейском союзе доля населения, работающего из дома, оставалась на уровне 4–5% на протяжении 2000-х и 2010-х гг.

В сложных условиях, вызванных пандемией COVID-19, многим сотрудникам пришлось перейти на работу из дома. Однако сохраняются ли у них новые рабочие привычки, когда пандемия прекратится? Имеются основательные причины полагать, что в этот раз все будет по-другому.

Результаты исследований показали, что удаленная работа может повысить продуктивность. Например, в ходе недавнего эксперимента по работе из дома было зафиксировано повышение продуктивности на 13% за счет меньшего количества перерывов и больничных, а также более спокойной рабочей среды. В отличие от 1990-х годов, когда цифровые технологии не могли обеспечить качественного личного общения, облачные вычисления и видеоконференции значительно упрощают удаленную работу.

Согласно результатам исследования VMware, которые приведены далее в этой статье, 70% сотрудников отметили, что их продуктивность повысилась или осталась прежней с момента начала «самого большого эксперимента по массовому переходу на работу из дома», когда организациям пришлось быстро перевести всех сотрудников на удаленную работу.

В долгосрочной перспективе эта ситуация может привести к борьбе за привлечение специалистов, поскольку организации должны пересмотреть свой подход, чтобы предоставить сотрудникам возможность работать из любой точки. Чтобы не уступать конкурентам в вопросах удержания и найма специалистов, многие компании будут предлагать удаленную работу как стандартную возможность. На данный момент 41% сотрудников считают удаленную работу обязательным условием, а не бонусом.

Однако чтобы упростить переход на удаленную работу, нужно изменить системы управления. Для управления удаленными сотрудниками необходимо перейти от контроля процесса работы к ориентации на результаты. Вместо того чтобы оценивать продуктивность на основе наблюдений за работой персонала, руководители должны создать среду взаимного доверия, в которой сотрудники оцениваются исходя из предоставляемых результатов.

Результаты исследований показывают, что сотрудники, за работой которых пристально следят, испытывают повышенный уровень беспокойства и считают, что их супервайзер не доверяет им. Бизнес-руководителям следует решить вопрос беспокойства сотрудников по поводу наблюдения за их работой, учитывая психологические трудности, возникающие во время пандемии.

Кроме того, нерегулярные встречи и общение не препятствуют творческой работе и внедрению инноваций. Чтобы способствовать внедрению инноваций, компании должны поддерживать взаимодействие сотрудников с разными мнениями. Обеспечение оптимального баланса между удаленной работой и работой в офисе — самая большая проблема, с которой сталкиваются руководители на данный момент.

**Д-р Карл Бенедикт Фрей (Dr. Carl Benedikt Frey), директор программы Future of Work, Оксфордский университет**

## Организация работы распределенного персонала

Несмотря на то что организации постепенно внедряли более гибкие политики в отношении рабочих мест сотрудников, массовый переход на работу из дома казался невыполнимой задачей и неидеальным решением, пока не началась пандемия COVID-19. Увидев, что такой способ работы возможен и предоставляет множество преимуществ, намного больше сотрудников теперь стремятся и в дальнейшем работать вне офиса.

Для многих из них массовый переход на удаленную работу соответствует ранее изъявленному ими желанию быть менее привязанными к офису. Однако понятие «персонал будущего» подразумевает не только удаленную работу, но и умение компаний ее организовать, а сотрудников — адаптироваться к распределенной работе.

Понятие «распределенный персонал» не ограничивается концепцией удаленной работы, которая основана на разрешении сотрудникам время от времени работать из дома (этому подходу уже десять лет). На самом деле, распределенный персонал предполагает работу без ограничений. Это гибридный подход, при котором сотрудники могут работать в головном или региональном офисе компании, дома, в дороге или сочетая все эти варианты. Стиль работы изменяется, и компаниям необходимо стать распределенными организациями, не привязанными к конкретному местоположению.

По данным Всемирного экономического форума, целых 48% сотрудников по всему миру очень быстро перешли на работу из дома из-за режима изоляции, связанного с COVID-19.

Согласно компании Gartner, отчасти из-за этого «40% организаций станут распределенными до конца 2023 г., чтобы обеспечить сотрудникам и заказчикам удобные условия работы в виртуальных и физических средах»\*.

Однако можно ли действительно реализовать концепцию распределенного персонала? Готовы ли бизнес-руководители осуществить кардинальные изменения, связанные со способами и средами работы сотрудников? Как менеджеры контролируют работу, когда сотрудники находятся вне поля зрения, даже если географически распределенные команды работают во многих организациях уже давно? Каковы самые большие проблемы, связанные с расширением возможностей и вовлечением распределенных сотрудников, когда технологии больше не препятствуют удаленной работе? Наконец, какие компании достигнут успеха, а какие столкнутся с беспрецедентными проблемами в будущем?

Поиск ответов на эти вопросы был основной целью недавнего исследования, проведенного компаниями Vanson Bourne и VMware\*\*, в ходе которого было опрошено около 3 000 сотрудников из стран Европы, Ближнего Востока и Африки (регион EMEA). По данным исследования, число сотрудников в регионе EMEA, которые считают удаленную работу обязательным условием, а не бонусом, повысилось на 41%. Почти две трети (64%) респондентов признают, что их организации реализуют преимущества удаленной работы и не могут вернуться к прежним методам. Тем не менее, есть опасения, что руководители и менеджеры компаний не прилагают достаточно усилий, чтобы адаптироваться и предложить сотрудникам более широкий выбор и повышенную гибкость.

В этом отчете мы исходим из двух главных выводов, сделанных по итогам исследования:

- 1. Модель работы будущего, обеспечивающая поддержку распределенного персонала, стала реальностью.** Это предоставило сотрудникам и компаниям ощутимые преимущества: от повышения продуктивности и удовлетворенности персонала до улучшения совместной работы и расширения возможностей найма.
- 2. Однако готовы ли компании к этому?** Поскольку технологии больше не являются препятствием, необходимо изменить методы работы руководства. При этом не менее активно надо адаптировать стили управления и корпоративную культуру, если организации хотят успешно реализовать динамичную модель распределенного персонала.

\* <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-10-19-gartner-identifies-the-top-strategic-technology-trends-for-2021>

\*\* Отчет «Новая эра удаленной работы: тенденции в период самоизоляции персонала» основан на результатах исследования, проведенного по заказу VMware, в котором приняли участие 2 850 респондентов из региона EMEA (950 руководителей отделов кадров, 950 ИТ-руководителей и 950 бизнес-руководителей). Исследование проводилось в 12 странах: Великобритания (600 респондентов), Франция (450), Германия (450), Италия (150), Нидерланды (150), Россия (150), Польша (150), Норвегия (150), Швеция (150), Испания (150), ОАЭ (150) и Саудовская Аравия (150). Исследование было проведено компанией Vanson Bourne в июне и июле 2020 г.

« Чтобы реализовать полноценную модель распределенной работы, руководство организаций должно перейти от контроля процесса работы к ориентации на результаты на основе взаимного доверия. Поиск оптимального баланса станет ключевым фактором в повышении мотивации сотрудников и создании среды, в которой они смогут реализовать свой творческий потенциал.

Д-р Карл Бенедикт Фрей (Dr. Carl Benedikt Frey), директор программы Future of Work,  
Оксфордский университет



## Руководство должно адаптироваться для организации работы распределенного персонала

28%

Более четверти бизнес-руководителей полагают, что их культура управления препятствует удаленной работе

59%

Почти две трети сотрудников считают, что им чаще приходится оставаться на связи в нерабочее время

В начале пандемии многие компании быстро перешли на полностью удаленную работу. В этот период отсутствие четкого набора политик или структуры для удаленной работы было объяснимо, поскольку для некоторых организаций такой переход был шагом в неизвестность: их корпоративными политиками удаленная работа не предусматривалась.

Однако через несколько месяцев временные меры были заменены более долгосрочными политиками, а организации даже заявляли о необратимых изменениях своих политик удаленной работы. Некоторые компании, например Barclays, кардинально изменили свою структуру, а другие, например Capital One и Spotify, перешли к полностью виртуальным офисам.

Для внедрения таких изменений политик необходима поддержка руководства. Продуктивность является важным критерием для руководителей, и каждой компании необходимо экономическое обоснование для изменений. Воодушевляет то, что треть (34%) руководителей отмечают положительное влияние на уровни продуктивности, три четверти подтверждают улучшение отношений с коллегами (76%), а две трети заявляют об улучшениях, связанных с тем, что сотрудникам проще высказываться во время совещаний (66%).

Политику необходимо определять на совете директоров, но отвечать за ее реализацию должны менеджеры. Именно они обязаны устанавливать правила, например вводить запрет на отправку электронных писем поздно вечером и на то, чтобы открыто или неявно рекомендовать сотрудникам всегда быть на связи. Кроме того, необходимо по-новому оценивать результаты, так как концепция обязательного присутствия в офисе больше не используется.

Для некоторых сотрудников это создает проблемы, приводя к нежелательным случаям неуместного и назойливого слежения, когда руководители усиливают дистанционное наблюдение, чтобы попытаться сохранить контроль над распределенными сотрудниками. Новый деловой этикет действительно необходим, чтобы поддерживать удовлетворенность сотрудников во время удаленной работы. Например, правила такого этикета могут включать в себя запрет (даже для менеджеров) на отправку электронных писем после 18:00.

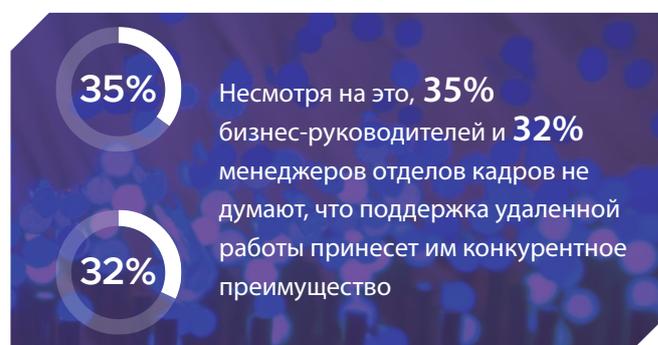
Очень важно, чтобы руководители, культура и политики компаний помогали привлечь и удержать необходимых специалистов. Стандартный подход, предполагающий, что работа в офисе обеспечивает высокую эффективность и максимальную продуктивность каждого сотрудника, уже не актуален.

## Распределенная работа требует изменения корпоративной культуры для привлечения и удержания специалистов

Из-за пандемии организации оказались в непредсказуемых условиях, а мотивирование и повышение продуктивности сотрудников стали одними из самых главных задач для компаний. Однако пандемия также способствовала созданию возможностей для найма сотрудников. Поскольку местоположение больше не является важным фактором, количество и разнообразие специалистов, доступных для найма, значительно возросло. Работодатели могут набирать персонал из намного большего числа кандидатов, а сотрудники готовы работать в организациях, которые раньше не рассматривали в качестве потенциальных мест трудоустройства.

Теперь бизнес-руководителям нужно сделать следующий шаг и обеспечить не только реагирование корпоративных подразделений по подбору персонала на будущие вспышки пандемии, но и использование возможностей, которые могут появиться в таких условиях.

Привлечение и удержание специалистов значительно усложнится, если компании будут и дальше рассматривать такие способы работы как бонус, а не как основу для обеспечения удовлетворенности и продуктивности сотрудников.



Это четкий показатель того, что еще многим компаниям необходимо адаптировать политики найма сотрудников, иначе они могут упустить возможность привлечения новых специалистов.



Модель работы будущего, обеспечивающая поддержку распределенного персонала, стала реальностью. Это предоставило сотрудникам и компаниям ощутимые преимущества: от повышения продуктивности и удовлетворенности персонала до улучшения совместной работы и расширения возможностей найма. Где бы ни работали сотрудники — в офисе, дома, в дороге или сочетая все эти варианты, — передовые компании понимают, что пришло время для изменений и способы управления также нужно адаптировать к удаленной работе персонала. Средства для цифровой рабочей области, обеспечивающие совместную работу, вовлеченность, визуализацию и продуктивность распределенного персонала, уже помогли тысячам компаний и миллионам сотрудников. При этом VMware продолжает внедрять инновации.



Кристин Даль Стейдел (Kristine Dahl Steidel), вице-президент подразделения End User Computing в регионе EMEA, VMware

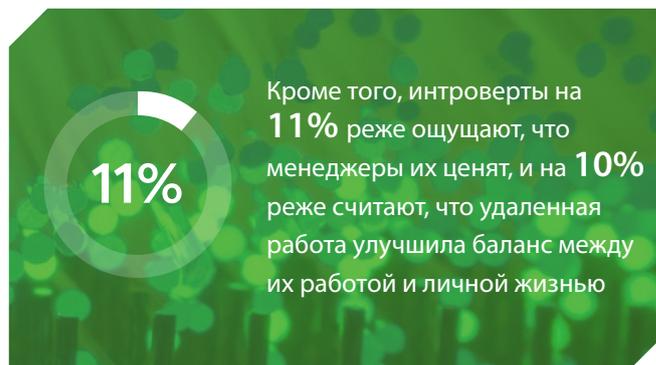
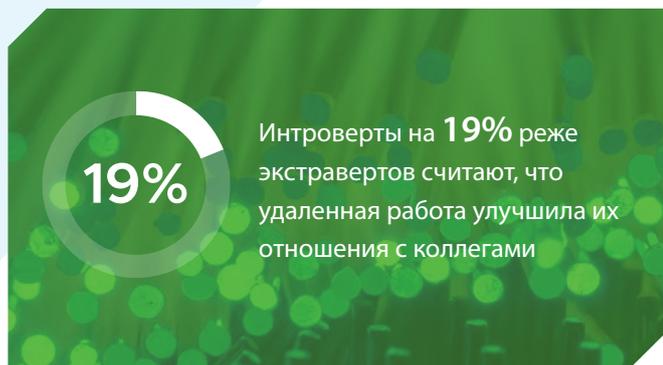
## Организации должны сосредоточиться на персонализации подхода к удаленной работе

В течение года мы анализировали среды и корпоративную культуру других компаний нашей отрасли, а также наших бизнес-партнеров и заказчиков. Мы наблюдали, как генеральные директора работали в своих гостиных, видели членов семьи своих коллег на заднем плане во время видеозвонков и слышали лай собак, когда кто-то проходил мимо окна. Вероятно, за последние шесть месяцев регулярного общения с людьми мы узнали об их личной жизни больше, чем за предыдущие шесть лет. Возможно, именно поэтому больше трех четвертей (76%) сотрудников отмечают улучшение отношений с коллегами благодаря удаленной работе.

Это лишний раз показывает, почему как никогда важно понять, что компания — это не объект, а

коллектив, основанный на достижении результатов и усердной работе, а также зависящий от благополучия и удовлетворенности всех его членов. Что касается удовлетворенности и вовлеченности сотрудников, руководителям компаний необходимо учитывать личные особенности каждого специалиста.

Это значит, что нельзя применять стандартный подход, когда речь идет о политиках в отношении распределенного персонала. Не следует думать, что один и тот же подход подойдет для всех: новых сотрудников, только окончивших вузы, и опытных руководителей, интровертов и экстравертов. Это особенно актуально с учетом возросшей важности удовлетворения индивидуальных потребностей сотрудников в период удаленной работы.



Компании должны помогать сотрудникам, лишенным спонтанного общения в комфортном офисе, преодолевать чувство изоляции от коллег. Точный, комплексный и персонализированный подход поможет эффективно удовлетворить индивидуальные потребности каждого сотрудника.



Беспрецедентный переход к распределенной работе, произошедший в этом году, несомненно, предоставляет много преимуществ как для работодателей, так и для сотрудников. Однако нельзя недооценивать важность изменения стратегий управления персоналом для поддержания вовлеченности и продуктивности сотрудников. В то время как высшее руководство занимается установкой правил, менеджеры среднего звена должны постоянно проявлять доверие, побуждать сотрудников к действиям и формировать у них чувство причастности к общей цели».



Вероника Карченти (Véronique Karcenty), директор подразделения Digital Workspace, Orange Group, Франция

Модель работы будущего уже стала реальностью. С уверенностью можно сказать одно: если в прошлом технологии считались препятствием для масштабных изменений способов работы, сейчас их уже не рассматривают как фактор, ограничивающий возможности распределенной работы.



33%

Лишь треть опрошенных считают, что ИТ-отделы не готовы к управлению удаленными сотрудниками.

Компаниям доступны технологии, позволяющие сотрудникам вести совместную работу и общаться с коллегами, партнерами и заказчиками в режиме онлайн не менее эффективно, чем при личном присутствии. В связи с этим такие компании, как VMware, быстро внедряют инновационные инструменты для цифровой рабочей области.

## Подготовка к поддержке персонала, готового к будущему

Наш стиль работы меняется. Изменилось и наше отношение к распределенной работе. Однако нужно четко понимать, что будущее — это не просто удаленная работа. Часто удаленная работа подразумевает предоставление офисным сотрудникам возможности работать из дома. Готовые к будущему сотрудники рассчитывают, что концепция распределенной организации будет полностью реализована, поэтому для достижения успеха компаниям нужно изменять корпоративную культуру и физические среды.

Очень важно, чтобы руководители, культура и политики компаний обеспечивали привлечение и удержание необходимых специалистов. Стандартный подход уже не актуален. Мы увидели, что этот новый стиль работы предоставляет гарантированные преимущества для сотрудников, обеспечивая их удовлетворенность, продуктивность и более активное сотрудничество. Компании должны признать положительное влияние распределенной работы и обеспечить эффективное внедрение этого подхода для своих сотрудников.

Три фактора, которые нужно учитывать при поддержке готовых к будущему сотрудников:

- 1. Изменение стилей управления.** Очень важно пересмотреть методы работы и системы оценки ее эффективности. Без визуального контроля персонала руководители подразделений должны адаптироваться и полностью привыкнуть к стилю управления, ориентированному на результат. Им нужно не только наблюдать за работой сотрудников, но и не допускать возникновения у них чувства изоляции и обделенности вниманием.
- 2. Определение возможностей и ограничений, связанных с работой вне офиса.** Работа за пределами офиса часто подразумевает компромисс между повышением продуктивности в краткосрочной перспективе и снижением темпов внедрения инноваций. Организации должны определить, какие роли и задачи связаны с инновациями и должны оставаться в офисной среде, а какие ориентированы на продуктивную работу и могут выполняться удаленно.
- 3. Возможность изменения физического пространства.** Спрос на офисные помещения сохранится, поскольку компании хотят поддерживать определенный уровень взаимодействия. Однако при проектировании офисного пространства нужно учитывать соблюдение социальной дистанции. Мы больше не увидим толп людей, которые втискиваются в лифт и остаются там, пока он поднимается с 1-го на 40-й этаж.

Д-р Карл Бенедикт Фрей (Dr. Carl Benedikt Frey), директор программы Future of Work, Оксфордский университет