

«Теле-всего» и гибридная офисная модель – новые мировые тренды после пандемии COVID-19

Васильева Елена Викторовна

Д-р экон. наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0054-832X>, e-mail: evvasileva@fa.ru

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финуниверситет), 125993, ГСП-3, Ленинградский проспект, 49, г. Москва, Российская Федерация

Аннотация

В результате вынужденного социального дистанцирования и общенациональных блокировок в обществе быстрыми темпами возникла привычка все совершать удаленно. В сеть «Интернет» было перенесено большинство рабочих и бытовых активностей, и это закономерным образом повлияло на появление нового тренда – «теле-всего». Быстрый переход на удаленный формат и ускоренная автоматизация процессов изменили и отношение к принятым ранее правилам управления. Подавляющее большинство компаний по результатам работы во время пандемии приняли решение о переводе на постоянную удаленную работу некоторых категорий сотрудников. Сегодня одна из самых обсуждаемых тем – гибридная модель офиса, где часть сотрудников работают из дома.

Цель исследования – показать последствия пандемии, которые определяют на перспективу точки роста в технологиях и менеджменте, и выделить важные проблемы, которые несет за собой новая норма организационного управления.

В статье приведены результаты опроса менеджеров организаций различных сфер, проведенного в марте – апреле 2021 г. Выполнен обзор практики применения новых технологий для улучшения качества работы гибридного офиса. Отмечена важность в условиях работы с дистанционными работниками усиления корпоративной культуры и перечислены некоторые рекомендации по выстраиванию коммуникаций в условиях дистанционной работы команды. Среди них: укрепление корпоративного духа, формирование общего видения ситуации, наставничество, культура непрерывной обратной связи, неформальные коммуникации, адаптации новичков.

В условиях изменившейся рабочей среды компаниям необходимо быть крайне внимательными в отношении благополучия и производительности команд, ментального здоровья сотрудников. Предложен ряд мер по контролю и улучшению ресурсного состояния персонала организаций, в том числе на основе применения компьютерных систем, которые могут проводить оценку производительности и вовлеченности сотрудников в режиме реального времени на основе технологий искусственного интеллекта.

Ключевые слова: управление, информационные технологии, цифровые сервисы, корпоративная культура, дистанционная работа, производительность, неформальные коммуникации, цифровой офис

Для цитирования: Васильева Е.В. «Теле-всего» и гибридная офисная модель – новые мировые тренды после пандемии COVID-19//Управление. 2021. Т. 9. № 3. С. 125–136. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-3-125-136



“Tele-everything” world and hybrid office model – new global trends after the COVID-19 pandemic

Elena V. Vasilieva

Dr. Sci. (Econ.), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0054-832X>, e-mail: evvasileva@fa.ru

Financial University, 49, Leningradsky prospekt, GSP-3, Moscow, 125993, Russia

Abstract

As a result of forced social distancing and nationwide blockages, the habit of doing everything remotely has rapidly developed in society. The majority of work and household activities have been transferred to the Internet, and this has naturally led to the emergence of a new trend – “TV-everything” world.

The rapid shift to a remote format and accelerated automation of processes have also changed attitudes to the previous management rules. The vast majority of companies decided during the pandemic to move some categories of staff to full-time remote work. One of the most debated topics today is the hybrid office model, where some employees work from home.

The aim of the study is to show the consequences of the pandemic, which will determine the growth points in technology and management for the future, and to highlight the important challenges that the new norm of organisational management brings with it.

The article presents the results of a survey of managers from various sectors carried out between March and April 2021. A review of the use of new technologies to improve the quality of the hybrid office was carried out. The importance of reinforcing the corporate culture in a remote working environment is highlighted and some guidelines for building communication in a remote working team environment are listed.

These include: fostering corporate spirit, establishing a shared vision of the situation, mentoring, a culture of continuous feedback, informal communication, and newcomer adaptation.

In a changing work environment, companies need to be extremely attentive to the well-being and productivity of teams and the mental health of employees.

A number of measures have been proposed to monitor and improve the resource status of staff in organisations, including the use of computer systems that can conduct real-time assessments of employee performance and engagement based on artificial intelligence technologies.

Keywords: management, information technologies, digital services, corporate culture, teleworking, productivity, informal communications, digital office

For citation: Vasilieva E.V. (2021). “Tele-everything” world and hybrid office model – new global trends after the COVID-19 pandemic. *Upravlenie / Management (in Russian)*, 9 (3), pp. 125–136. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-3-125-136



Введение / Introduction

Пандемия вызвала кардинальные изменения в обществе, производстве, экономике. Вполне вероятно, что в результате неизбежного всплеска потребности использования сети «Интернет» (далее – Интернет), как основного средства в работе и жизни из-за социальных норм дистанцирования и общенациональных блокировок, определился главный мировой тренд – «теле-всего» (англ. tele-everything world)¹. Людям и организациям во всем мире пришлось приспосабливаться к новым способам работы и жизни. Локдаун заставил большинство работодателей перевести сотрудников на удаленный формат работы, а после снятия ограничений многие компании сохранили этот режим. Некоторые компании, если уже не внедрили, то всерьез рассматривают переход на гибридную офисную модель. Цифровые технологии и сервисы уже доказали, что вполне могут обеспечить комфортные условия для работы с максимальной отдачей на дистанционном режиме. В ближайшее время станут реальностью новые инструменты на основе искусственного интеллекта и дополненной виртуальной реальности (VR/AR), создающие эффект телеприсутствия и помогающие выполнять сложные задачи дистанционно распределенной команде. Изменения требуют и совершенствования организационной культуры: нужен значительный рост числа мероприятий, нацеленных на восполнение продуктивности, ресурсного состояния, вовлеченности персонала, потребности в общении и связях в реальном и дистанционном форматах взаимодействия.

Цели и методы исследования / Research objectives and methods

Организации, приняв условия пандемии как вызовы, нашли для себя новые точки роста в технологиях и менеджменте. Цель исследования заключается в том, чтобы выявить важные проблемы, которые несет за собой новая норма организационного управления, показать их возможные решения. Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета. Информационной базой исследования стали данные социологических опросов, анализ лучших практик организационного управления, а также результаты опроса мнений менеджеров организаций, проведенного в рамках

¹ Anderson J., Rainie L., Vogels E.A. Experts say the “New Normal” in 2025 will be far more tech-driven, presenting more big challenges // Pew Research Center, February 20. Режим доступа: <https://pewrsr.ch/3vkcqy8> (дата обращения 19.06.2021).

научного исследования в марте-апреле 2021 г. В работе использовались следующие методы исследований: методы системного анализа, сравнения, логического обоснования, экспертных оценок.

«Теле-всего» как ключевой тренд в экономике и обществе / “Tele-everything” world as a key trend in the economy and society

Пандемия коронавируса COVID-19 изменила жизнь всех государств. Вместе с тем, она явилась и одной из причин активизации творческого, технологического, технического потенциалов в основных видах деятельности работников. Выделим некоторые ключевые тенденции, которые дают направление в том числе для цифровых преобразований на 2021–2025 г.

Множество экспертов считают, что радикальные социальные изменения ухудшат жизнь большинства людей, поскольку после вспышки COVID-19 усиливается экономическое неравенство, растет авторитаризм и шквал дезинформации, что приводит к недоверию к власти и волнениями в обществе. Технологические изменения и экономический спад из-за пандемии обострили проблему сокращения некоторых рабочих мест [Bartik et al, 2020; Попов, Соловьева, 2020]. Из-за пандемии по оценкам Всемирного совета по путешествиям и туризму рабочие места потеряли и могут еще потерять 174 млн занятых в туристической отрасли по всему миру, в России эта цифра составит 1–3 млн человек². Льготное кредитование позволило некоторым компаниям в России сохранить свой персонал, но тем не менее проблема занятости работоспособного населения актуальна и для нас. В гражданской авиации пассажиропоток упал на 50 %, выручка общепита снизилась на 20–50 %, потери учреждений культуры по итогам 2020 г. составили выше 8 млрд руб.³ Подобранный урон был нанесен в 2020 г. по многим отраслям экономики.

Во время кризиса COVID-19 многим организациям быстрыми темпами пришлось автоматизировать и перевести на цифровые сервисы многие биз-

² Соловьева О. (2020). Спад в туристической отрасли оставит без работы 3 миллиона жителей РФ // Независимая газета, 12 ноября. Режим доступа: https://www.ng.ru/economics/2020-11-12/1_8013_tourism.html (дата обращения 19.06.2021).

³ Комраков А. (2021). Студентов учат без перспективы трудоустройства // Независимая газета, 2 марта. Режим доступа: https://www.ng.ru/economics/2021-03-02/1_8093_students.html?fbclid=IwAR0h5MUt8N8pu0WIBY-9a7PkgEwdjZEB9H0i6yXqcXm8V_owEk9Q15214o (дата обращения 10.06.2021).

нес-процессы. Устойчивое положение удалось сохранить тем из них, кто и до пандемии имели лучшую оснащенность средствами информационно-коммуникационных технологий, доступ к наибольшему количеству цифровых инструментов [Glaeser et al, 2020]. Усилилась мощь крупных технологических компаний, поскольку они уже использовали свои рыночные преимущества и механизмы, такие как искусственный интеллект и пр. [Петровская, 2020]. В ближайшее время в прогнозах аналитиков отмечается более широкое применение опосредованных межцифровых агентов (англ. mediated digital agents, interdigital agents), которые постепенно возьмут на себя повторяющиеся или трудоемкие задачи. Усиливается тренд “летающего интернета вещей” (англ. Flying Internet of Things), поскольку беспилотные летательные аппараты все чаще применяют в задачах наблюдения, разведки и доставки.

Из-за перенесенных страхов, вынужденной изоляции, уменьшения неформального общения между людьми в реальных, а не виртуальных условиях, увеличились проблемы с психическим, эмоциональным состоянием людей. Во время самоизоляции и вынужденного перехода на дистанционный режим взаимодействия размылась граница между работой и личной жизнью. «По сути, работа начинается, когда вы просыпаетесь, и заканчивается, когда засыпаете. Работа в таком режиме приводит к стойким негативным эффектам – хроническому стрессу сотрудников и потере кросс-функционального взаимодействия в команде»⁴. Не все люди смогли перестроиться и адаптироваться к новым условиям. Возросли ощущения тревоги, выгорания, ухудшения восприятия, усталости и депрессивного настроения, другие проблемы [Billari et al, 2019]. Эксперты отмечают характерные на сегодняшний день острые проблемы потери смысла работы у сотрудников, падения вовлеченности и результативности сотрудников, распада кросс-командного взаимодействия и низкой адаптации новичков, сохранения рабочих отношений и управляемости распределенных команд. Из-за возросшей информационной перегруженности, которая возникла из-за более долгого пребывания в Интернете, в том числе в социальных сетях и прочих публичных каналах, потока негативной информации из СМИ, многие люди стали испытывать беспокойство, что на них оказывается информационное давление, они подвергаются манипулированию,

а из-за этого они стали настороженно и с недоверием относиться к любой информации из онлайн – источников, а, что намного важнее, к другим людям. Рвутся социальные связи, люди теряют навыки общения. Все это в целом сказывается на снижении социальной стабильности и сплоченности в малых и больших коллективах людей. Поэтому выросла потребность в новых, нетипичных для допандемического времени инструментах, которые бы позволили решить хотя бы часть из перечисленных проблем в ближайшее время.

Пандемия COVID-19 привела к неизбежному всплеску использования цифровых технологий из-за социальных норм дистанцирования и общенациональных блокировок [Katz et al, 2020]. Усилилась тенденция к переходу на теле-режим (англ. “tele-everything” world): удаленный формат работы, покупки, обучение и досуг через интернет. Все более популярна стала удаленная занятость [Руденко, Долженкова, 2020; Трубин и др., 2020]. Принятие работодателями (а также подтверждение на уровне закона) такого понятия, как дистанционная работа можно назвать одним из знаковых последствий пандемии. Дистанционный формат работы дал сдвиг к подсокращению регионов к рынкам труда. Эта история только раскручивается, но она надолго. Активные города в ближайшее время включатся в работу крупных московских и международных компаний.

Для многих людей кризис стал причиной сменой профессии, переосмысления карьерного пути. По словам заместителя мэра г. Москвы А. Раковой⁵, до пандемии уровень регистрируемой безработицы в столице составлял 0,4 %, в середине октября 2020 г. вырос до 3 %, к началу 2021 г. удалось снизить до 0,8–0,9 %. Так, уже в 2021 г. на фоне снижения занятости в сфере услуг, увеличилось количество вакансий в таких сферах деятельности как доставка, колл-центры.

В перспективе можно ожидать также рост спроса у людей на переобучение и переподготовку, повышение навыков или переориентирование на новую профессиональную занятость. На уровне государства стало появляться больше социальных и экономических программ, нацеленных на повышение качества жизни населения, поддержание производств, инвестирование в новые проекты, которые могут обеспечить занятость населения. Рост образовательных

⁴ Yva.ai (2020). В 2021 году сотрудники настроены больше работать из дома // Yva.ai, 10 декабря. Режим доступа: <https://www.yva.ai/ru/blog/v-2021-godu-sotrudniki-nastroeny-bolshe-rabotat-iz-doma> (дата обращения 19.06.2021).

⁵ Красовский А. (2021). С сентября Москва жила полноценной жизнью: Ракова о локдауне, вакцинации от COVID-19 и третьей волне пандемии // RT на русском, 8 марта. Режим доступа: <https://russian.rt.com/russia/article/840282-antonimy-krasovskiy-rakova-koronavirus> (дата обращения 10.06.2021).

онлайн-программ позволяет строить индивидуальные траектории обучения, что даст шанс на построение персонализированного образования. Последнее было важно для многих людей и ранее, в том числе для людей с ограниченными возможностями здоровья или находящимися на значительном расстоянии от места обучения, но только сейчас это стало более реалистичным.

Востребованность дистанционного формата коммуникаций определила интерес к таким технологиям, как: распознавание речи, лица, эмоций и настроения по выражению лица; языковой перевод в реальном времени или через субтитры; сенсорные костюмы и датчики движения тела; 3D-очки, VR/AR и 3D-виртуальный опыт; разработки в области искусственного интеллекта, позволяющие удовлетворять новые потребности людей. Для создания эффекта теле-присутствия — иллюзии работы рядом с другими людьми — некоторые эксперты прогнозируют создание в скором времени трехмерных социальных медиа-систем (3-D social media systems), которые позволят более точно воспроизвести человеческое взаимодействие в виртуальном мире. В том числе этому помогут голографические аватары (hologram avatars)⁶ — виртуальные копии людей, способные имитировать мимику и язык тела в реальном времени. Применение аватаров упрощает восприятие информации. Через аватар, на который можно взглянуть на видеоконференции, говорящий может передать и идентифицировать невербальную коммуникацию. Кроме того, с аватаром становится возможным установить зрительный контакт, что снимает напряжение от нахождения перед веб-камерой и общения с пустым экраном⁷.

Стоит также отметить рост внимания к социальному тренду на сокращение потребления, который в совокупности с развитием технологии 3D-печати даст мощный толчок к переходу на локальное производство по требованию (англ. on-demand manufacturing).

⁶ Anderson E.A., Rainie L., Vogels E. A. (2021). Experts say the “New Normal” in 2025 will be far more tech-driven, presenting more big challenges // Pew Research Center, February 20. Режим доступа: <https://pewrsr.ch/3vkcyq8> (дата обращения 19.06.2021).

⁷ Elgan M. (2020). Zoom fatigue is real and it’s costly // Insider Pro, May 18. Режим доступа: <https://www.idginsiderpro.com/article/3544019/zoom-fatigue-is-real-and-it-s-costly.html> (дата обращения 19.06.2021).

Гибридная офисная модель: преимущества и возможные проблемы / Hybrid office model: advantages and possible problems

Результаты исследований общественного мнения о принятии новых норм организационного управления

В прогнозах экспертов нередко звучит возможность расширения позиций экономики «гигов» (англ. Gig Economy), построенной вокруг свободных агентов. Но уже сейчас важной задачей руководителей становится соединить работу в офисе и работу из дома (англ. work from home). Многие компании во время вынужденного перевода на удаленный формат приняли ряд мер, чтобы их сотрудники смогли продуктивно работать и вести коммуникации друг с другом и клиентами в цифровом формате. В результате потребовалось оцифровка многих документов и утверждения процедур, которые снизили бюрократию. В итоге кризис показал, что люди могут работать усерднее, и что все может быть сделано быстро⁸. Согласно оценкам экспертов и руководителей компаний Yva.ai, Syssoft, Youdo, МегаФон и Forbes, в 2021 г. большинство сотрудников настроено работать из дома или совместить офисный режим с домашней работой (например, согласно опросу сотрудников «МегаФон», выбор режима работы распределился среди них, соответственно, на 20 % и 60 %) ⁹. Гибкие условия труда сказались на повышение качества жизни для многих работников и их семей. В среднем люди работали по 2–4 лишним часа в день. А поскольку они работали дома, им приходилось заниматься домашним обучением детей, готовить еду, водить бабушку по магазинам и успокаивать коллегу, который только что потерял работу¹⁰. Кого-то это устроило, а кто-то, что неудивительно, наоборот, захотел вернуться в офис как можно скорее.

Американский сервис по поиску работы Upwork провел сравнение двух проведенных опросов менеджеров по найму, включая руководителей, вице-президентов в ноябре 2019 г. (1 000 человек) и апреле 2020 г. (500 человек), которое опубликовал в отчете The Future of Remote Work (Будущее удаленной

⁸ Уайт Т. (2020). Действительно ли продуктивность работы на дому связана с работой на дому? // Expinet. Режим доступа: <https://expinet.ru/stati/deistvitelno-li-produktivnost-raboty-na-.html> (дата обращения 19.06.2021).

⁹ Yva.ai (2020). В 2021 году сотрудники настроены больше работать из дома // Yva.ai, 10 декабря. Режим доступа: <https://www.yva.ai/ru/blog/v-2021-godu-sotrudniki-nastroeny-bolshe-rabotat-iz-doma> (дата обращения 19.06.2021).

¹⁰ Уайт Т. (2020). Действительно ли продуктивность работы на дому связана с работой на дому? // Expinet. Режим доступа: <https://expinet.ru/stati/deistvitelno-li-produktivnost-raboty-na-.html> (дата обращения 19.03.2021).

работы»), чтобы выделить изменения их мнения к удаленной работе до и после карантинных мер¹¹. Респонденты отметили такие положительные стороны дистанционной работы, как рост производительности (32,2 % менеджеров по найму обнаружили ее рост, 22,5 % – снижение), возможность переезда при сохранении рабочего места (52,5 %, а по оценкам, 23 млн человек планируют переехать благодаря удаленке¹²), найм фрилансеров (36 % респондентов планируют работать с независимыми специалистами в 2021 г.), экономия времени (40 % выделили среди преимуществ – отсутствие поездок на работу, меньшее количество ненужных встреч и отвлекающих факторов в офисе) и денег. Из негативных сторон удаленной работы во период COVID-19 участниками указанного опроса были названы: технические проблемы (36,2 %), увеличение отвлекающих факторов дома (32 %), адаптация к новым информационно-технологическим (далее – ИТ) сервисам, снижение сплоченности команды, коммуникаций, слабая организация совместной работы.

Опрос, проведенный в мае 2020 г. компанией JLL среди 239 человек (37 % рядовых работников, 40 % руководителей подразделений, 2 % топ-менеджеров и владельцев бизнеса, где 63 % компаний численностью сотрудников 101–500 человек), показал, что после отмены ограничительных мер в связи с пандемией COVID-19, 44 % компаний будут внедрять в свою практику работу из дома, а 34 % компаний планируют внимательнее изучить этот вопрос и сейчас не готовы принять подобного решения¹³. В компании «Авиасейлс» (туристический поисковик) и до пандемии применяли разные форматы присутствия: около 40 человек работали дистанционно из разных точек мира. Считая, что более гибкие условия при найме могут стать конкурентным преимуществом, в 2021 г. компания переходит на режим Remote First¹⁴.

¹¹ The Future of Remote Work // Upwork. Режим доступа: <https://www.upwork.com/press/releases/the-future-of-remote-work> (дата обращения 19.06.2021).

¹² «Удаленка» повысила качество жизни работников. Они стали продуктивнее, мобильнее, и у них высвободилось больше времени. Режим доступа: <https://incrusia.ru/news/remote-work/> (дата обращения 19.06.2021).

¹³ JLL (2020). От продуктивности к эффективности человека // Глобальное исследование. Ноябрь. Режим доступа: <https://www.jll.ru/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/emea/russia/ru/jll-human-performance-russia.pdf> (дата обращения: 17.06.2021).

¹⁴ Zoom-бар, сообщество для биохакеров и боты. Полина Гавра, HRD «Авиасейлс» – о том, как поддержать сотрудников на удаленке // Talent Tech блог. Режим доступа: <https://bit.ly/3FRNfkl> (дата обращения 19.06.2021).

«COVID-19 стал катализатором изменений в нашей работе, а оценив преимущества удаленки для бизнеса и сотрудников, многие будут продолжать работать в таком режиме. Многие недостатки старых подходов к работе были устранены, и это заставило компании переосмыслить, как они находят, привлекают и работают с талантами, независимо от их местонахождения» (А. Озимек, главный экономист Upwork)¹⁵. Принимая во внимание опыт самоизоляции в период COVID-19, 61,9 % американских менеджеров по найму утверждают, что их рабочая сила в будущем будет в большей степени удаленной, хотя до этого периода только 2,3 % респондентов подобного опроса предыдущего пандемии года отмечали, что их компания имеет полностью удаленные команды, и только около 13,2 % представленной рабочей силы работали удаленно полностью¹⁶.

Опрос 12 марта 2021 г. участников онлайн-конференции «Гибридный офис: что дальше?» показал соотношения между двумя форматами работы «офис / удаленный формат», которые представлены в таблице 1.

Нами в рамках научного исследования был проведен опрос общественного мнения в России. В опросе приняло участие 75 респондента из Москвы, Санкт-Петербурга, Московской, Ленинградской, Волгоградской и Липецкой областей, Республик Алтай, Крым и др. Большая часть принявших участие в опросе – это специалисты и менеджеры среднего и низового звена сфер информационных технологий, финансов, рекламы и маркетинга.

Представим только часть результатов, относящихся к теме данной работы. Заметно разделились ответы на вопрос «Как долго Вы выполняли или выполняете свои обязанности в условиях удаленной работы». Треть респондентов работает в дистанционном формате уже год, почти такое же количество – от 2 месяцев до полугода, 16,1 % в таком режиме находятся больше года; 70 % опрошенных оценили, как высокую, вероятность того, что в компаниях будет внедрена работа из дома в больших объемах.

¹⁵ Озимек А. Будущее удаленной работы // Upwork. Режим доступа: <https://www.upwork.com/press/releases/the-future-of-remote-work> (дата обращения 19.06.2021).

¹⁶ Там же.

Таблица 1

Результаты опроса участников онлайн-конференции «Гибридный офис: что дальше?»

Table 1. Results of a survey of participants in the online conference "Hybrid office: what's next"?

Офис / удаленный формат Office / Remote	Выбор респондентов, % Choice of respondents, %
0/100	21
25/75	40
50/50	23
75/25	12
100/0	4

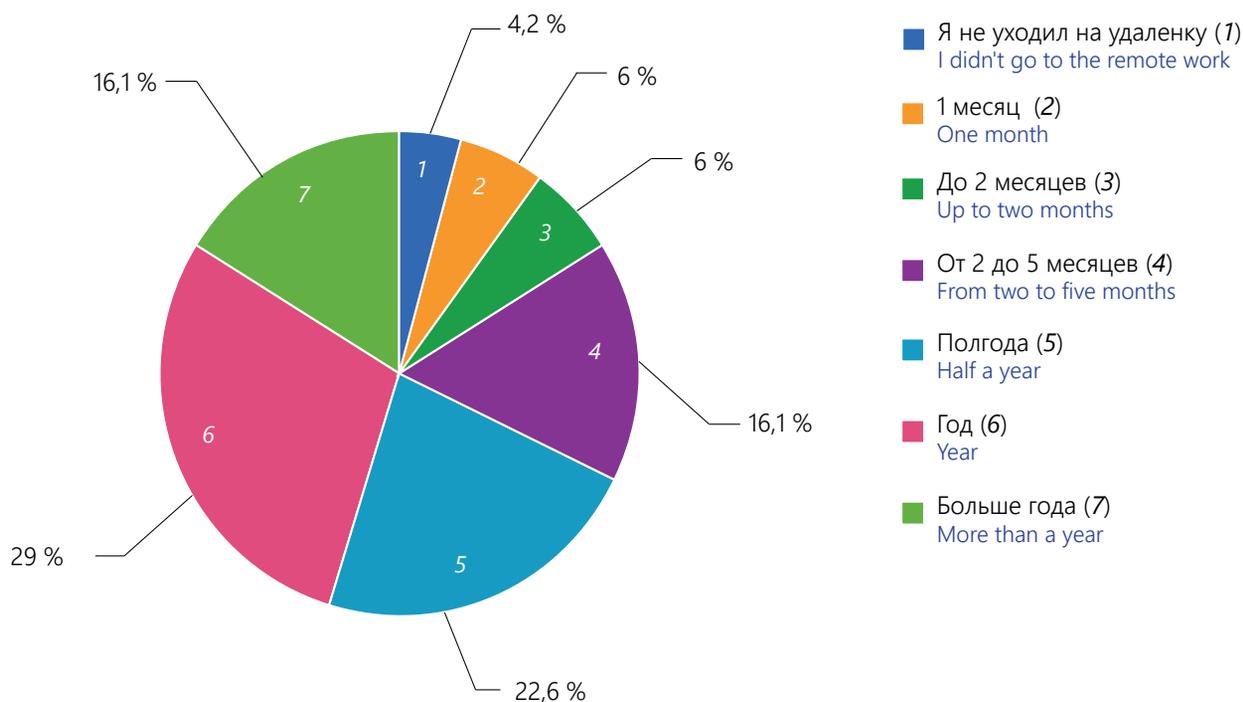
Источник / Source¹⁷Источник / Source¹⁸

Рис. 1. Ответы респондентов о формате работы
Fig. 1. Respondents' answers about the format of work

В таблице 2 приведен рейтинг проблем, которые возникли при переходе на удаленную работу в период пандемии. Многие респонденты отметили, что основные трудности возникали из-за недостатка живого общения с коллегами и клиентами. Также возник ряд трудностей с адаптацией процессов компании под новые условия, однако, большинство из них были преодолены в сжатые сроки за счет внедрения новых информационных систем.

¹⁷Онлайн-конференция «Гибридный офис: что дальше?». Режим доступа: <https://s6862745.sendpuls.se/sl/MjQyNDYzNjI0/f33da17ae5ac9b540804943aa8807b48s1> (дата обращения 19.06.2021).

¹⁸ Анкета опроса. Режим доступа: <https://goo.su/8GkK> (дата обращения 19.06.2021).

Четверть респондентов смогла перераспределить свое рабочее время и тем самым сократить его от получаса до 2 часов, 49 % отметили, что переход на удаленный режим работы увеличил их рабочий день от 1 до 3 часов, а 13,3 % ответили, что он вырос настолько, что стал бесконечным. Самой значимой возможностью, которую дал удаленный формат, большинство людей назвало сокращение потерь времени на дорогу в офис: у 9,7 % она занимала более 2 часов, у 19,4 % – более часа, у 51,6 % – от 30 минут до 1 часа.

Интересно, что 15 % опрошенных не согласны продолжать работу удаленно, 26,7 % ответили, что были бы не против, но не имеют такой возможности, 16,7 % уже переведены на этот формат, а 40 % проголосовали за гибкий график присутствия в офисе.

Проблемы дистанционного формата по результатам опроса (фрагмент)

Проблема	Результаты опроса
<i>Проблемы взаимодействия с персоналом</i>	
Больших проблем не возникло	28
Нет формального общения с коллегами	23
Виртуальное редкое общение с коллегами не заменяет обычное	20
Нет взаимопомощи, нет возможности посоветоваться	15
Понадобилось дополнительное обучение сотрудников	10
Руководитель хуже формулирует задачи, чем при обычном взаимодействии	5
<i>Организационные проблемы</i>	
Больших проблем не возникло	44
Проблемы по процессам внутри компании	26
Трудности при взаимодействии с клиентами	24
Нет условий для работы	6

Составлено автором по материалам исследования

Table 2. Problems with the remote format according to the survey results (extract)

Problem	Result
<i>Problems of interaction with staff</i>	
No major problems have arisen	28
No formal communication with colleagues	23
Virtual occasional communication with colleagues is no substitute for regular communication	20
No mutual help, no opportunity for consultation	15
Additional staff training was needed	10
The supervisor is worse at formulating tasks than in normal interactions	5
<i>Organisational problems</i>	
No major problems have arisen	44
Problems in processes within the company	26
Difficulties in dealing with clients	24
No working conditions	6

Compiled by the author on the materials of the study

Сложности управления гибридным офисом

Гибридный офис – это и не удаленка, и не гибкий график в офисе. Активно внедряют гибридную модель компании «Росбанк», «ВымпелКом», «Ростелеком», Ingate, Mail.ru Group, Positive Technologies, SAP CIS, MBC ГРУП, BIOCAD, BCG и др. Из плюсов гибридного офиса эксперты называют следующие: широкий выбор локации и найма персонала из любой точки земного шара, экономия офисного пространства, затрат на персонал, командировки, массовые мероприятия, сокращение затрат на дорогу к офису, сокращение стрессовых ситуаций, более счастливые, лояльные и самостоятельные сотрудники, а, как следствие, рост метрики лояльности NPS (Net Promoter Score).

Гибридная офисная модель объединяет режим домашнего офиса (англ. home office) и регулярные встречи сотрудников в стенах компании. Если у людей есть возможность работать из дома, то они могут использовать это время для индивидуальной работы или удаленных встреч. Сотрудники часто работают более продуктивно, когда им не придется тратить время на ежедневные поездки на работу. Но при выполнении задач, требующих личного взаимодействия, сотрудники должны иметь возможность прийти в офис.

По словам Д. Яна, руководителя АBBY, «гибридное пространство пересекает людей разных профессий, характеров и складов ума. В результате чего

появляется много новых идей»¹⁹. Если сотрудник хотя бы 1–2 дня в неделю находится в офисе, то это существенно снижает последствия проблем чисто удаленной работы персонала. Так, например, по оценкам Бена Вабера, количество нерегламентированных контактов, случаев обмена опытом, знаниями увеличивается примерно на 25 %, что улучшает ситуацию с генерацией идей и активизации инновационной деятельности.

Сложность управления гибридным офисом выражается в смене компетенций руководителя. Руководителю нужно привыкнуть, что удаленный сотрудник – это не сотрудник «под рукой». Необходимы новый стиль организации работы команды, часть которой находится удаленно, а часть – в офисе, иные регламенты, в том числе по электронному документообороту, в основном – по «бесбумажным» процессам. Нужно правильно наладить работу такого сложного коллектива, распределить роли, контролировать выполнение. Появляются новые технические задачи и проблемы информационной безопасности. Возникают вопросы компенсации работнику за использование собственного оборудования, установки графика пребывания в офисе (бронирования офисного пространства). В компании должен быть введен этикет удаленной работы. Кроме того, важен такой нюанс, как режим работы лидера: руководитель обязан быть вместе с командой, и если команда выбрала дистанционный формат, то руководитель должен быть большую часть времени там же.

Если раньше можно было встречаться и обсуждать оперативные проблемы в любое время, то при онлайн-формате для этого необходимо собрать команду на определенное время, перестроить бизнес-процессы, внедрить инструменты для создания эффективной рабочей среды. С другой стороны, встречи, совещания в онлайн-режиме могут совершаться чаще, чем «вживую», в зависимости от потребностей работников. При этом они могут стать короче, но продуктивнее.

Удаленный формат работы подходит далеко не всем. Компания JLL, специализирующаяся на исследовании и консалтинге в сфере недвижимости, провела в апреле 2020 г. опрос 3 000 офисных сотрудников США, Канады, Великобритании, Франции, Германии, Китая, Индии, Сингапура, Австралии и Японии. В результате она выявила определенную тенденцию, говорящую о том, что больше

половины сотрудников чувствуют себя некомфортно, работая удаленно. Так, больше 52 % респондентов ответили, что они не чувствовали себя продуктивными дома, 58 % – скучали по офису, а 44 % указывали на то, что им не хватало личного общения во время изоляции. Несмотря на это, большинство работников (66 %) готово и дальше продолжить работать удаленно, а почти четверть (26 %) вообще не хотят возвращаться в офис. При этом половине опрошенных (50 %) без разницы, они готовы работать как удаленно, так и в офисе.

Тяжелее всего принимают удаленную работу экстраверты, чуткие лидеры, люди, которым нужно «читать комнату» на собраниях и чувствовать себя подталкиваемыми тем, что вокруг них есть коллеги²⁰. В США 61 % сотрудников по-прежнему хотят иметь специальный стол на рабочем месте, даже если это означает, что им нужно чаще приходить в офис. Это число может измениться по мере ослабления пандемии, но менеджеры могут рассмотреть способы создания у сотрудников чувства владения личным пространством на фоне этой гибкости или для установления временного чувства собственности через систему бронирования офиса на какое-то время²¹.

Руководитель должен дополнительно использовать ИТ-инструменты для получения обратной связи, проверки эмоционального фона, реакции команды, поддерживать рабочую атмосферу в коллективе. Нужны особые мероприятия по онбордингу (англ. onboarding — «введение, вхождение») новичков. Так, увеличивается время на адаптацию, а также обязательное определенное количество встреч команды с новичками (если в очном формате это число было равным 6, то в условиях дистанционной работы называется уже обязательность проведения не менее 16 встреч руководителя и команды с новичками). Востребовано, как никогда, наставничество. Нужна профессиональная психологическая поддержка коллектива. Работа со стрессом и выгоранием.

Переход на удаленную работу или гибридный вариант функционирования офиса выявил проблему, заключающуюся в сложности измерения результативности работы персонала. Здесь недостаточно

¹⁹ Давид Ян и Оскар Хартманн: подружить офис и «удаленку» – задача современного предпринимателя. Режим доступа: <https://www.yva.ai/ru/blog/podruzhit-ofis-i-udalunku> (дата обращения 19.06.2021).

²⁰ Elgan M. (2020). Zoom fatigue is real and it's costly // Insider Pro, May 18. Режим доступа: <https://www.idginsiderpro.com/article/3544019/zoom-fatigue-is-real-and-it-s-costly.html> (дата обращения 19.06.2021).

²¹ Kane G.C., Nanda R., Phillips A., Copulsky J. (2021). Redesigning the post-pandemic workplace. Work as we know it is forever changed by COVID-19. Now is the time for managers to envision the office that employees will return to // MIT Sloan, 10 февраля. Режим доступа: <https://sloanreview.mit.edu/article/redesigning-the-post-pandemic-workplace/?og=Covid+19+Resources+Tiled> (дата обращения: 15.06.2021).

использовать традиционные методы оценки. В области поведенческой аналитики Microsoft использует и предлагает своим клиентам решение, которое позволяет проводить оценку рабочего процесса (совещаний и других коммуникаций). Обработывая данные о том, какие технологии и сервисы используют сотрудники (мессенджеры, сервисы видеоконференцсвязи), в каких совещаниях участвуют, как предпочитают общаться (письма, голосовые сообщения, видео встречи и т.д.), система формирует отчеты для последующего анализа и принятия решений.

Кроме того, сегодня в передовых компаниях активно используются сервисы для оценки личной эффективности. Их применяют сотрудники компаний для отслеживания баланса между работой и отдыхом. Более продвинутые решения предлагают варианты корректировки графика работы с целью достижения желаемого баланса.

В ПАО «МТС» используют копоративный сервис «Снежинка», который измеряет уровень комфортности работы на удаленке (уровень счастья). Это система поддержки решений руководителя на основе искусственного интеллекта и Social Network Analysis (анализ соцсетей), в которой создан цифровой профиль сотрудника, собираются не только данные о его рабочих коммуникациях и загруженности, но и сведения о его хобби и увлечениях. По словам руководителя ИТ-кластера М. Халматова, это дает уверенность сотрудникам в том, что их ощущения – это самое важное для компании. А «все цифровое рабочее пространство строится вокруг нашего сотрудника»²².

Современные технологии могут позволить выявить назревающую проблему в психоэмоциональном состоянии, например, через аналитику обратной связи Yva.AI (разработчик Yva.AI, Inc). Система Yva.AI – это система поведенческой аналитики персонала на базе искусственного интеллекта для управления эффективностью и вовлеченностью сотрудников, а также лидерством в режиме реального времени. Главным назначением системы является возможность определения уровня благополучия персонала, оценка которого позволяет проактивно управлять текучестью (оттоком) кадров. Система измеряет опыт сотрудников по индикаторам: 1) благополучия (EW) по 3-м стадиям выгорания; 2) вовлеченности (EB) по 40+ метрикам, включая задачи, длину цифрового дня, скорость

ответов на сообщения, количество писем и сообщений; 3) удовлетворенности (ES) по 11 факторам, включая оценку уровней кросс-функционального взаимодействия, карьерного и личностного роста, вознаграждения и признания, полномочия, уважения, согласованности действий, клиентоориентированности, инноваций условий для успеха. Кроме того, определяются уровень неформального лидерства через индикаторы лидерских качеств (влиятельности) по 5 стилям (доминантность, инновация, интеграция, протекция, экспертиза), навыки неформального лидерства по 5 стилям и 31 навыку²³.

Управление опытом сотрудников может быть реализовано в облачной платформе SAP SuccessFactors. Компания SAP одна из первых стала развивать технические решения, которые позволяют оценивать и регулировать опыт и впечатление (англ. experience) работников на протяжении всего жизненного цикла их взаимодействия с процессами компании. Внедряя подход дизайн-мышление в свою деятельность, компания SAP выстраивает отношения с сотрудником таким образом, что сотрудник становится партнером, частью системы компании. Таким образом, фокус ставится не столько на роли сотрудника в жизни компании, сколько на роли компании в жизни сотрудника²⁴. Для улучшения цифрового опыта сотрудников предназначен сервис Qualtrics EmployeeXM для ИТ. Сервис SAP Qualtrics Employee Engagement направлен на анализ и повышение вовлеченности персонала. Система позволяет создавать опросы на основе лучших практик и обрабатывать их, формируя информационные приборные панели. Настроен механизм выявления факторов снижения вовлеченности сотрудников, на которые руководителям нужно обратить внимание, и рекомендаций по улучшению ситуации. Сопровождение всех сценариев сотрудника во время его работы в компании поддерживается сервисом управления жизненным циклом сотрудников SAP Qualtrics Employee Lifecycle. Для проведения анализа на основе методики «360°», оценку эффективности и назначение бонусов для вознаграждения отличившихся сотрудников решены в сервисах: SAP Qualtrics 360 Feedback и SAP Qualtrics Employee Benefits Optimizer.

²² Новости (2019). МТС взял сотрудников под тотальный цифровой контроль // CNews, 5 декабря. Режим доступа: https://www.cnews.ru/news/top/2019-12-04_mts_vzval_sotrudnikov_pod (дата обращения 19.06.2021).

²³ Yva.AI, система поведенческой HR-аналитики // Tadviser. . Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Yva.ai_Система_поведенческой_HR-аналитики (дата обращения 19.06.2021).

²⁴ Bordugova T. Employee experience – employee path in the company. How to attract, engage and retain the most talented. Режим доступа: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/employee-experience-put-sotrudnika> (дата обращения: 10.06.2021).

Однако перечисленных методов может оказаться недостаточно. Американский психолог Э. Шейн, автор книги *Organizational Culture and Leadership* («Организационная культура и лидерство»), писал, что корпоративная культура призвана «научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции через правильный образ мышления и чувств в отношении проблем [Шейн, 2002]. Главная рекомендация – научиться привыкать к новой норме отношений. Нужно пробовать и учиться адаптировать компанию к сложным условиям. Важно выдерживать регулярность и постоянство всех перечисленных правил. Контроль в условиях удаленной работы должен быть мягким, но обязательным.

Заключение / Conclusion

Выделены основные темы, которые повлияют на развитие применения цифровых технологий и норм управления в экономике и обществе. Отмечен тренд «теле-всего», когда все более популярным становится выполнение любой работы на расстоянии, будь то покупка, общение, рабочий процесс и пр.

Многие компании всерьез задумываются о возможности перехода на гибридную офисную модель, когда совмещается дистанционная и офисная работа сотрудников. Определен перечень принципов

организации дистанционной деятельности или работе с удаленными виртуальными командами. Компаниям важно обеспечить деловые коммуникации в условиях глобальной удаленной работы или в гибридной модели офиса. Выделено, что одной из серьезных проблем дистанционной работы и перегруженности персонала во время карантина было профессиональное эмоциональное выгорание. Здесь важно применение аналитических средств контроля и мониторинга эффективности работы сотрудников. Современные сервисы на базе искусственного интеллекта оценивают смену эмоционального фона персонала, вовлеченность и удовлетворенность в работу, создавая комфортный психологический климат в корпоративной среде.

Для ответа на вопрос, как управлять технологиями для роста бизнеса, следует понимать, что обучение инновациям внутри индустрии важно на всех уровнях должностей, особенно для руководства. Важны вовлечение и анализ того, что происходит, понимание, что будет приводить к следующим дням. Загрузка в новую реальность пройдет легче, если анализировать успешные современные кейсы, если открыто обсуждать новые тенденции и технологии (англ. *trendwatching*) в компании для вовлечения всех в новую реальность.

Список литературы

- Петровская Н.Е. (2020). Влияние новых технологий и роботизации на занятость в США // *Управление*. Т.8, № 3. С. 81–90. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2020-8-3-81-90>
- Попов А.В., Соловьева Т.С. (2020). Устойчивость положения работников в условиях пандемии COVID-19: опыт международных исследований // *Управление*. № 8 (4). С. 101–108. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2020-8-4-101-108>
- Руденко Г.Г., Долженкова Ю.В. (2020). Дистанционная занятость: современные тенденции трансформации // *Социально-трудовые исследования*. Т. 41, № 4. С. 50–56. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2020-41-4-50-56>
- Трубин В., Николаева Н., Санишвили Т., Тарасова В. (2020). Социальная политика в зарубежных странах в условиях пандемии / Аналитический центр при правительстве РФ // *Социальный бюллетень*. Ноябрь. С. 1–37.
- Шейн Э. Х. (2002). *Организационная культура и лидерство*. СПб: Питер. 336 с.
- Bartik A.W., Bertrand M., Cullen Z., Glaeser E.L., Luca M., Stanton C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations // *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. V. 117. No. 30. Pp. 17656–17666. <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>
- Billari F.C., Giuntella O., Stella L. (2019). Does broadband Internet affect fertility? // *Population Studies*. V. 73. No. 3. Pp. 297–316. <https://doi.org/10.1080/00324728.2019.1584327>

References

- Bartik A.W., Bertrand M., Cullen Z., Glaeser E.L., Luca M., and Stanton C. (2020), “The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations”, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 117, no. 30, pp. 17656–17666. <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>
- Billari F.C., Giuntella O., and Stella L. (2019), “Does broadband Internet affect fertility?”, *Population Studies*, vol. 73, no. 3, pp. 297–316. <https://doi.org/10.1080/00324728.2019.1584327>
- Glaeser E., Kourtit K., and Nijkamp P. (2020), Do urban empires rule the world? An introduction, *Urban Empires: Cities as Global Rulers in the New Urban World*. Routledge, New York, USA, pp. 1–28.
- Glaeser E., Kourtit K., and Nijkamp P. (2020), *Urban empires: Cities as global rulers in the new urban world*, Routledge, New York, USA, 432 p.
- Katz R., Jung J., and Callorda F. (2020), “Can digitization mitigate the economic damage of a pandemic? Evidence from SARS”, *Telecommunications Policy*, vol. 44, issue 10, article 102044–102050. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.102044>
- Petrovskaya N.E. (2020), “The impact of new technologies and robotics on employment in the United States”, *Upravlenie / Management (in Russian)*, no. 8 (3), pp. 81–90. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2020-8-3-81-90>
- Popov A.V., and Soloveva T.S. (2020), “Sustainability of workers in terms of the COVID-19 pandemic: international research

Glaeser E., Kourtit K., Nijkamp P. (2020). Do urban empires rule the world? An introduction / Urban empires: cities as global rulers in the new urban world. New York: Routledge. Pp. 1–28.

Glaeser E., Kourtit K., Nijkamp P. (2020). Urban empires: cities as global rulers in the new urban world. New York: Routledge. 432 p.

Katz R., Jung J., Callorda F. (2020). Can digitization mitigate the economic damage of a pandemic? Evidence from SARS // Telecommunications Policy. V. 44. Is. 10. Art. 102044–102050. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.102044>

experience”, *Upravlenie / Management (in Russian)*, no. 8 (4), pp. 101–108. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2020-8-4-101-108>

Rudenko G.G., and Dolzhenkova Yu.V. (2020), “Distance employment: modern trends of transformation”, *Social and Labor Research*, no. 41 (4), pp. 50–56. (In Russian). <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2020-41-4-50-56>

Schein E.H. (2002), *Organizational culture and leadership*, transl. from English, Piter, St. Petersburg, Russia, 336 p. (In Russian).

Trubin V., Nikolaeva N., Sanishvili T., and Tarasova V. (2020), “Social Policy in Foreign Countries amid the Pandemic”, Analytical Center for the Government of the Russian Federation, *Social Bulletin*, November, pp. 1–37. (In Russian).

Translation of front references

^{1,6} Anderson J., Rainie L., and Vogels E.A. (2020), “Experts say the “New Normal” in 2025 will be far more tech-driven, presenting more big challenges”, *Pew Research Center*, February 20. Available at: <https://pewrsr.ch/3vkyqy8> (accessed 19.06.2021).

² Solov'eva O. (2020), “The decline in the tourism industry will leave 3 million residents of the Russian Federation out of work”, *Nezavisimaya Gazeta*, November 12. Available at: https://www.ng.ru/economics/2020-11-12/1_8013_tourism.html (accessed 19.06.2021).

³ Komrakov A. (2021). Students are taught without employment prospects, *Nezavisimaya Gazeta*, March 2. Available at: https://www.ng.ru/economics/2021-03-02/1_8093_students.html?fbclid=IwAR0h5MUT8N8pu0WIBY-9a7PgkEwdjZEB9H0i16yX-qcXm8V_owEk9Q152I4o (accessed 10.06.2021).

^{4,9} Yva.ai (2020), In 2021, employees are set to work more from home, Yva.ai, December 10. Available at: <https://www.yva.ai/ru/blog/v-2021-godu-sotrudniki-nastroeny-bolshe-rabotat-iz-doma> (accessed 19.06.2021).

⁵ Krasovskiy A. (2021), “Since September, Moscow has lived a full life: Rakova on lockdown, vaccination against COVID-19 and the third wave of the pandemic”, *RT in Russian*, March 8. Available at: <https://russian.rt.com/russia/article/840282-antonimy-krasovskiy-rakova-koronavirus> (дата обращения 10.06.2021).

^{7,20} Elgan M. (2020), “Zoom fatigue is real and it’s costly”, *Insider Pro*, May 18. Available at: <https://www.idginsiderpro.com/article/3544019/zoom-fatigue-is-real-and-it-s-costly.html> (дата обращения 19.06.2021).

^{8,10} White T. (2020), “Is the productivity of work at home really related to work at home?”, *Expinet*, Available at: <https://expinet.ru/stati/deistvitelno-li-produktivnost-raboty-na-.html> (accessed 19.06.2021).

¹¹ “The Future of Remote Work”, *Upwork*. Available at: <https://www.upwork.com/press/releases/the-future-of-remote-work> (accessed 19.06.2021).

¹² “Udalenka” has improved the quality of life of employees. They have become more productive, more mobile, and they have freed up more time. Available at: <https://incussia.ru/news/remote-work/> (accessed 19.06.2021).

¹³ JLL (2020). “From productivity to human efficiency”, *Global Research*. November. Available at: <https://www.jll.ru/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/emea/russia/ru/jll-human-performance-russia.pdf> (accessed 17.06.2021).

¹⁴ Zoom bar, a community for biohackers and bots. Polina Gavra, HRD “Aviasales” – how to support employees at the “remote”, *Talent Tech blog*. Available at: <https://bit.ly/3FRNfkl> (дата обращения 19.06.2021).

^{15,16} Ozimek A. “The future of remote work”, *Upwork*. Available at: <https://www.upwork.com/press/releases/the-future-of-remote-work> (accessed 19.06.2021).

¹⁷ Online conference “Hybrid Office: what’s next?”. Available at: <https://s6862745.sendpul.se/sl/MjQyNDYzNjI0/f33da17ae5ac-9b540804943aa8807b48s1> (accessed 19.06.2021).

¹⁸ Survey questionnaire. Available at: <https://goo.su/8GkK> (accessed 19.06.2021).

¹⁹ David Yan and Oscar Hartmann: making friends with the office and the “remote” is the task of a modern entrepreneur. Available at: <https://www.yva.ai/ru/blog/podruzhit-ofis-i-udalenu> (accessed 19.06.2021).

²¹ Kane G.C., Nanda R., Phillips A., and Copulsky J. (2021), “Redesigning the post-pandemic workplace. Work as we know it is forever changed by COVID-19. Now is the time for managers to envision the office that employees will return to”, *MIT Sloan*, 10 февраля. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/redesigning-the-post-pandemic-workplace/?og=Covid+19+Resources+Tiled> (accessed 15.06.2021).

²² CNews (2019). MTS took employees under total digital control, *CNews*, December 5. Available at: https://www.cnews.ru/news/top/2019-12-04_mts_vzval_sotrudnikov_pod (accessed 19.06.2021).

²³ Behavioral PK Analytics system, *Tadviser*. Available at: https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Yva.ai_Система_поведенческой_HR-аналитики (accessed 19.06.2021).

²⁴ Bordugova T. Employee experience – employee path in the company. How to attract, engage and retain the most talented. Available at: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/employee-experience-put-sotrudnika> (accessed 10.06.2021).