



АЛЕКСАНДР КОРЖОВ



1. КОНСТАНТИН КРОТОВ,
первый заместитель директора
Высшей школы менеджмента СПбГУ;

ОЛЬГА ПАРФЕНОВА,
глава регионального представительства
Международной федерации коучинга
(ICF Russia Chapter) в Санкт-Петербурге
и Ленинградской области

2. ИРИНА ВОРОНИНА,
генеральный директор и управляющий партнер бизнес-школы АМИ;

ЯНА КЛЕМЕНТОВИЧУС,
проректор по дополнительному профессиональному образованию,
директор Института дополнительного профессионального образования —
«Высшая экономическая школа» СПбГЭУ

3. АНДЕРШ ПААЛЗОВ,
президент Стокгольмской школы экономики в России;

СЕРГЕЙ ФЕДОРОВ,
директор Открытой школы бизнеса;

АЛЕКСЕЙ ШМАТКО,
декан факультета международного промышленного менеджмента и коммуникаций
БГТУ «Военмех» имени Д. Ф. Устинова

В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

СЕРГЕЙ КАДОЧНИКОВ,
директор кампуса НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

ЯРОСЛАВ ПАВЛОВ,
ректор Бизнес-школы ИМИСП

ИРИНА ПЕТРОВА,
декан факультета дополнительного профессионального обучения
Международного банковского института имени Анатолия Собчака

КАНДИДАТУРЫ, ДОБАВЛЕННЫЕ УЧАСТНИКАМИ ПРОЕКТА В ХОДЕ ГОЛОСОВАНИЯ

АЙГУЛЬ КАДЫРБАЕВА,
директор Института дополнительного профессионального образования
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

17 → КОНКРЕТНЫЕ РЕШЕНИЯ После наступления понимания, что «это недолго», руководители всех компаний приступили к поиску инструментов и форм поддержки своих коллективов — от этого во многом зависело, выживет ли бизнес. «Весной мы запустили собственный wellbeing-проект „Добросервис“ для сотрудников. Все, кто у нас работает, всегда, в любое время дня и ночи, могут обратиться по телефону за помощью к юристу, врачу, психологу, финансовому консультанту для решения собственных проблем, — делится наработками Сергей Бекренев. — Создавая сервис и запуская его в жизнь в феврале-марте, мы и не предполагали, как много будет обращений в связи с пандемией. Сами того не желая, мы протестировали проект заботы о сотрудниках, когда это больше всего им было нужно!»

В компании «Свеза» для перешедших на удаленку сотрудников провели курсы по организации домашнего офиса, обучили особенностям дистанционной коммуникации. «На онлайн-уроках приглашенные эксперты помогли составить эффективное расписание, проговорили основные факторы отвлечения и прокрастинации, обучили методам развития самодисциплины, дали рекомендации по работе с Outlook и планировщиком, — перечисляет главный менеджер по работе с персоналом компании «Свеза» Варвара Филиппова. — Особое внимание тренеры уделили дополнительным источникам энергии на удаленной работе, эргономике рабочего места, питанию и питьевому режиму, продуктивному расписанию рабочего дня». В компании отмечают, что за время пандемии уровень вовлеченности сотрудников вырос и в этом году результат достиг рекордных 73%.

Начальник отдела кадров Rockwool Russia Елена Серова так описывает специфику управления коллективами в цеху и в офисе в период пандемии: «Офисным сотрудникам важно создать виртуальное пространство для общения, правильно выстраивать цели и приоритеты, следить за эффективностью. На производстве — важно работать с сознательностью персонала, с отношением ко всем новым мерам безопасности и социального дистанцирования, с соблюдением новых норм и правил, мотивацией персонала на выход на работу и вовлеченностью в процессы».

«КАК НЕ СОЙТИ С УМА» В компании Step Logic, помимо рекомендаций о построении эффективных рабочих графиков на удаленке, в корпоративном телеграм-канале публиковались советы и различные лайфхаки от сотрудников, была выпущена серия видеороликов от топ-менеджмента, чтобы работник «из первых уст» мог узнать, что происходит в компании, говорит заместитель генерального директора по управлению персоналом Ирина Гришина.

В RBK.money также подключили первых лиц — там стали проводить еженедельные «прямые эфиры» с CEO компании, где у сотрудников была возможность задавать вопросы и получать ответы, ежемесячные пульс-опросы, которые позволяют «измерять» моральное состояние сотрудников и быстро реагировать на изменяющуюся среду. Также ввели «ящик идей», который реализован в корпоративном телеграм-боте: в нем каждый сотрудник может предложить рационализаторскую идею,

которая повлияет на процессы работы в удаленном формате. Это помогает подерживать сотрудников так, чтобы они не чувствовали себя брошенными в своих хоум-офисах. Вместе с тем, по словам Дениса Бурлакова, генерального директора RBK.money, в компании есть круг из 8–12 сотрудников, с которыми регулярно обсуждаются краеугольные, крайне чувствительные вопросы, например, продуктовые стратегии. «Такие встречи всегда вызывают дискуссии и споры, которые по телефону или в онлайн разрешить невозможно. Эмоции мозговых штурмов — неотъемлемая часть прогресса в решении задач», — уверен он.

Директор по персоналу ООО «Кометрика» (входит в «ИКС Холдинг») Катерина Прокушева рассказала, что в рамках борьбы с эмоциональным выгоранием в компании провели конференцию на тему «Как пережить самоизоляцию и не сойти с ума», где сотрудники поделились друг с другом переживаниями, личным опытом и определили, как поддержать себя в новом формате работы и жизни. Каждый месяц теперь в компании проводятся развлекательные мероприятия в режиме онлайн: квезты, квесты, викторины. По словам Евдокии Любимовой, медицинское образование директора компании «МедМарт» позволило сформулировать «правило трех дней», которое разрешает менеджеру, если он заболел не сильно, три дня поработать из дома и отлежаться, чтобы не заражать коллег. «В итоге коллектив не поражает эпидемия, сотрудник лишней раз не толчется в больнице за справками, а работа может не останавливаться — нет передачи клиентов», — комментирует эффективность такого решения госпожа Любимова.

НЕ ВРЕМЯ СОКРАЩАТЬ Юристы фиксируют такие трудности управления коллективами, как резкое нежелание работать на результат, уход квалифицированных сотрудников и, соответственно, дефицит кадров, тяжелая внутренняя обстановка в коллективе, низкая мотивация и отсутствие инициатив.

Руководитель практики трудового права юридической компании a.t.Legal Любовь Боженко отмечает ряд решений, которые могут стать более удачной альтернативой снижения расходов путем массовых увольнений, к которым обратились некоторые управленцы. Например, выявление резервов повышения эффективности. «В компании может устанавливаться новая система организации и оплаты труда, например, временный переход на дистанционную работу, сокращенная неделя, новый подход к работе, к клиентам, новые обязанности и задачи. Руководство в такой период должно общаться со своими сотрудниками, должно первым сообщить о реальной ситуации в компании и на рынке, о том, что предполагается осуществлять и что компания ждет от своих сотрудников. Открытый диалог обеспечивает доверие и поддержку со стороны работников. Своевременное их информирование, сбор и учет мнений позволяет разработать оптимальный план мероприятий, распределить роли и ответственность, поддержать и еще более укрепить лояльность сотрудников даже в кризисный период, что обеспечивает, в том числе, и их мотивированность», — считает юрист. → 20