



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

1. **ВЛАДИМИР РОМАНОВСКИЙ**, директор Института проблем предпринимательства
2. **ДЕНИС КАЧКИН**, управляющий партнер адвокатского бюро «Качкин и партнеры»
3. **ВЛАДИСЛАВ ЗАБРОДИН**, управляющий партнер Capital Legal Services

В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

ШАРИФ ГАЛЕЕВ, управляющий партнер Санкт-Петербургского офиса компании «Делойт» в СНГ

АЛЕКСАНДР ГРЕБЕНЮК, управляющий партнер EY в Санкт-Петербурге

АНДРЕЙ ГУСЕВ, управляющий партнер юридической фирмы Borenus

ВАЛЕРИЙ ЗИНЧЕНКО, старший партнер коллегии адвокатов Rep & Paper

АЛЕКСЕЙ ИГНАТЕНКО, генеральный директор Rightmark Group

МАКСИМ КАЛИНИН, управляющий партнер Baker McKenzie в Санкт-Петербурге

АНАТОЛИЙ КАРЛОВСКИЙ, управляющий партнер офиса PwC в Санкт-Петербурге

МИКА КОККОНЕН, генеральный директор Forte Tax & Law

ВЕРА КОНСЕТОВА, генеральный директор группы компаний «АФК»

АНДРЕЙ КОСАРЕВ, генеральный директор Colliers International в Санкт-Петербурге

КОНСТАНТИН КРУТИЛЬНИКОВ, председатель совета партнеров адвокатского бюро «S&K Вертикаль»

ЕКАТЕРИНА МИХАЛЬСКАЯ, управляющий партнер консультационной группы «Прайм Эдвайс»

АЛЕКСАНДР МОСКАЛЕНКО, президент группы компаний «Городской центр экспертиз»

ВИКТОР НАУМОВ, управляющий партнер Санкт-Петербургского офиса Dentons

ЕГОР НОСКОВ, управляющий партнер «Дювернуа Лигал»

ИВАН СМИРНОВ, управляющий партнер офиса «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» в Санкт-Петербурге

ДЕНИС СОСЕДКИН, управляющий партнер DLA Piper в Санкт-Петербурге

СЕРГЕЙ СПАСЕННОВ, старший партнер, руководитель Санкт-Петербургского офиса «Пепеляев Групп»

АЛЕКСАНДР ШАРАПОВ, президент Becar Asset Management

ИГОРЬ ЯГНОВ, руководитель Северо-Западного регионального центра КПМГ

УПРАВЛЕНИЕ

18 → С ней согласна директор по персоналу компании Oberon Элина Кудишина, которая говорит, что в период пандемии и самоизоляции управленческая активность руководителей не снижается, а напротив, остается на высоком уровне и имеет первостепенное значение для сохранения команды, работающей на удаленке. «Важно сформулировать ключевые и наиболее прибыльные направления бизнеса, сфокусироваться на главных функциях сотрудников, проработать кадровый резерв, перейти на кросс-функциональное взаимодействие, усилить корпоративную культуру с акцентом на поддержку персонала в сложных ситуациях», — перечисляет госпожа Кудишина необходимые меры.

Впрочем, некоторые отрасли и рынки столкнулись с обратной ситуацией, когда оптимизировать штат сотрудников им пришлось в сторону увеличения, причем очень оперативно. Это те компании и сервисы, которые выросли в пандемию.

Так, сервису доставки продуктов igoods нужно было за две недели увеличить количество персонала с 1,2 до 3 тыс. человек во всех городах присутствия, для чего была перестроена система набора, управления и обучения курьеров и закупщиков. «Если ранее один администратор управлял несколькими точками, а обучение и набор персонала происходили в специальных отделах, то в пандемию для ускорения процесса на местах мы поставили администраторов на каждой точке», — рассказывает сооснователь и управляющий igoods Григорий Кунис. — Они отвечают за обучение и набор персонала. Это удобнее в том числе и для соискателей: людям не нужно ездить в офис на стажировку, они приходят сразу на будущее место работы».

РЕЗУЛЬТАТ НА ДОВЕРИИ Пандемия показала, что контролировать работу сотрудников в удаленном формате возможно, но очень сложно для руководителей. Поэтому в некоторых компаниях, например, при видеозвонках работников просят обязательно включать камеру, на ноутбуки и компьютеры сотрудников устанавливается специальный софт для трекинга, мыши, клавиатуры и другие приспособления такого рода. По мнению Максима Захаренко, генерального директора компании «Облакотек», это бессмысленно и только раздражает сотрудников, замедляя процесс их работы. «Единственный эффективный метод — планирование и контроль результатов, без углубления в детали процесса его достижения. Конечно, результат должен фиксироваться в цифровых системах компании, чтобы контроль не требовал лишнего общения и отчетности — все должно быть видно руководителю с монитора», — считает господин Захаренко.

В службе доставки Dalli приняли решение не ставить тайм-трекеры и прочие программные продукты, отслеживающие курьеров в течение дня, поскольку присутствует еще и психологический аспект. «Переход на такой непривычный для многих формат работы — огромный стресс, людям пришлось учиться работать в другом режиме. Мы не усложняли еще больше, позволив сотрудникам самим адаптироваться. Сделали выбор в пользу доверия к людям и не прогадали: человеческий подход сказался на эффективности и работоспособности», — говорит коммерческий директор Dalli Ольга Древаль.

В «Свезе» практика тотального контроля за работой на удаленке также не внедрялась, при этом, по словам Варвары Филипповой, период пандемии показал, что эффективность работы сохранилась, а по некоторым показателям даже выросла.

Для ежедневной работы в «ПланФакте» (онлайн-сервис по учету денег в бизнесе) применяют разные техники и методы: в подразделении разработчиков используют Jira, в отделе маркетинга — Worksection, а в отделе продаж работает CRM, в частности, Amo. «Кроме того, руководители отделов по понедельникам всегда проводят синхронизационный звонок — здесь подводятся итоги прошедшей недели и планируется предстоящая. Очень важны регулярность и неотвратимость — звонок обязателен для всех участников, пропустить можно, только если ты в отпуске или заболел», — делится опытом сооснователь и управляющий партнер «ПланФакта» Алексей Боев.

Клиентам, которые хотят повысить мотивацию и вовлеченность удаленных сотрудников, коуч по бизнесу и личной эффективности, член международной ассоциации коучинга ICI и американской ассоциации коучинга MRI Александр Борисов советует начинать каждый рабочий день с кратких онлайн-совещаний в микрогруппах на четыре-семь участников. «Совещания проводятся в режиме эстафеты, каждый сотрудник за 30–40 секунд рассказывает, что планирует сделать в течение дня. Задача встречи — зафиксировать планы, другие вопросы не обсуждаются. В конце дня на такой же онлайн-встрече каждый сотрудник в течение минуты рассказывает, что сделал за день и какой результат получил. В итоге все проживают рабочий день с мыслью, что вечером предстоит отчет, это помогает держать фокус на рабочих задачах и меньше отвлекаться», — поясняет господин Борисов.

ТО ТАМ, ТО ТУТ Безболезненно отправить людей на удаленную работу оказалось гораздо проще, чем вернуть, признается старший вице-президент, директор департамента по работе с персоналом КБ «Ренессанс Кредит» Елена Логинова. «Мы пришли к выводу, что возвращаться в офлайн нужно постепенно — дать людям выбор, как им комфортнее работать. Сейчас мы опять действуем в удаленном формате, но жесткого запрета на работу в офисе нет. За период первой волны мы поняли, что есть сотрудники, которым сложно работать из дома по личным причинам или в связи с недостаточной технической оснащенностью», — объясняет вице-президент.

Ведущий менеджер по персоналу IT-компании «Рексофт» Виктория Плужникова считает, что с самыми большими сложностями еще предстоит столкнуться — в тот момент, когда все закончится и придется возвращаться в офис. «Несмотря на то, что первые два месяца сотрудники жаловались на сложности работы из дома, с детьми и животными, сейчас, судя по опросу удовлетворенности, который в „Рексофте“ провели в октябре 2020 года, полноценно вернуться в офис хотят лишь 8% респондентов, 39% хотели бы остаться работать в режиме home-office, а 53% — за совмещение работы из дома и офиса», — приводит данные по компании госпожа Плужникова. — → 22

УПРАВЛЕНИЕ