

Секция «Будущее сферы труда и социально-трудовых отношений: возможности и ограничения»

## Как использовать опыт пандемии COVID-19 в управлении вовлеченностью сотрудников в будущем

Научный руководитель – Золотина Ольга Александровна

*Жарова Ольга Сергеевна*

*Студент (бакалавр)*

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Экономический факультет, Кафедра экономики труда и персонала, Москва, Россия

*E-mail: olga.zharova@yandex.ru*

После вынужденного перехода на удаленный формат работы, компании столкнулись с такими сложностями, как резкий спад вовлеченности сотрудников, уменьшение их производительности [1], рост тревожности и выгорание. В экстренных условиях руководителям команд пришлось учиться решать возникшие проблемы. Повышенное внимание уделялось ментальному здоровью сотрудников: менеджеры чаще интересовались о самочувствии и эмоциональном состоянии сотрудников, проводились неофициальные видео-встречи, сотрудникам чаще предлагалось пройти опросы по степени вовлеченности.

Однако некоторые сотрудники более эффективны в домашней атмосфере, чем в офисе. Команды сумели быстро приспособиться к новым условиям, что отразилось на увеличении их продуктивности. Это означает, что некоторые работодатели предложат некой доли персонала работать удаленно, остальным же - выйти в офис. Есть и другой вариант, при котором сотрудники будут работать в офисе только несколько дней в неделю.

Изменения на рынке труда вынудят компании приспосабливаться к новым реалиям, когда придется работать гибридными командами. Глобальное исследование ADP Research Institute 2019 года показало, что существенным фактором, влияющим на вовлеченность, является команда [2]. При этом не важно, как взаимодействуют сотрудники: непосредственно или удаленно - важно лишь грамотно организовать работу в команде. Для этого члены команды должны определить график рабочих часов и то время, когда они могут быть ответить по рабочим вопросам. Эти действия помогут организовать жизнь удаленных сотрудников, которые вынуждены принимать во внимание внешние обстоятельства, например, заботу о детях. Члены команды, работающие удаленно, могут делать это в более гибком формате, что не обязывает офисных работников быть включенными в работу в дополнительное время. Заранее обозначенные часы для связи помогут организовать жизнь обеих сторон.

Дополнительная организация рабочей коммуникации, сделает последнюю более эффективной, что отразится на продуктивности сотрудников. Например, для официальной информации и отправки документов используется электронная почта, для обсуждения серьезных вопросов - видеоконференции, для решения коротких вопросов - звонок, для оповещения - сообщения, например, в мессенджерах. Четкое разграничение каналов связи в зависимости от контекста поможет лучше ориентироваться в огромном объеме электронной информации. В некоторых компаниях такое распределение способов связи сложилось естественно, но при дополнительном обсуждении шанс возникновения путаницы будет меньше.

При таком формате работы, что часть сотрудников находится в офисе, в то время как остальные работают удаленно, может сказаться на вовлеченности последних. Есть риск возникновения предубеждения, что удаленные сотрудники не являются полноценными членами организации или что их мнение не так ценно и значимо [3]. Если руководитель не

предпримет меры по устранению данного отношения к удаленным сотрудникам, но будет наблюдаться рост конфликтов, снижение вовлеченности последних, способное привести к быстрому увольнению.

Чтобы не допустить этого, лидерам команд и руководителям нужно будет применять те способы поддержания вовлеченности, которые им пришлось быстро освоить во время пандемии. Например, проявление интереса к самочувствию сотрудников, проявление готовности поддержать - это обеспечит чувство безопасности сотрудников. Четкое проговаривание приоритетов команды, отдела и всей компании обеспечивает понимание, в каком направлении нужно двигаться и как конкретные действия сотрудника этому способствуют. Необходимо регулярное использование пульс-опросов, чтобы адекватно оценивать степень вовлеченности. Причем это касается как удаленных сотрудников, которые недоступны для непосредственного наблюдения руководителем, так и их офисных коллег, поскольку опросы дают более объективную информацию.

Для недопущения отношения к удаленным сотрудникам как к неполноценным членам команды лидеры команд должны предпринять ряд действий. Проведение тех обсуждений, в которых участвуют удаленные сотрудники, в формате видеоконференции. Причем важно, чтобы все сотрудники индивидуально подключались к звонку. Это поставит всех участников совещания в равные условия, что создаст равенство возможностей высказать свои идеи и предложения. Обсуждение офисными участниками проекта своих идей в общем чате, через электронную почту или аналогичные способы связи поможет обеспечить вовлеченность в мозговой штурм всех членов команды и не допустить обособления сотрудников, работающих в офисе. Тем не менее невозможно перенести всю коммуникацию в онлайн среду, если участники обсуждения находятся в непосредственной близости.

Более лояльное отношение к удаленной работе и развитие гиг-экономики может обеспечить более высокую степень вовлеченности персонала. Согласно уже упомянутому исследованию ADP Research Institute [2] респонденты, которые работали постоянно полный день и неполный день в другой компании были более вовлечены, чем работники, выбирающие другой формат занятости. Это объясняется тем, что основная работа обеспечивает стабильность, в то время как дополнительная дает шанс заниматься именно тем проектом, который особенно приятен. Возможность компаний обеспечить своим сотрудникам такой формат занятости может повысить лояльность сотрудников к организации, что положительно отразится на вовлеченности и рабочем процессе [4].

При применении как положительного, так и негативного опыта, полученного во время вынужденной удаленной работы, компании могут совместить проверенные временем техники управления вовлеченностью персонала с новыми. Это даст возможность вывести рабочий процесс на новый уровень и увеличить эффективность сотрудников. Кроме того, для увеличения производительности сотрудников или сохранения ее на "офисном" уровне необходимо ввести непрерывный контроль за рабочим процессом. Чтобы это не мешало выполнению обязанностей, лучшим инструментом будет скрытый контроль с помощью программного обеспечения и анализа времени, проеденного за работой в конкретных приложениях, программах, сайтах. Для полного анализа и глубокого понимания насколько производительность удаленных сотрудников отличается от эффективности их офисных коллег нужно проводить деальный контроль длительное время, например, в течении года.

## Источники и литература

- 1) Синдром профессионального выгорания: как вовремя распознать и помочь сотрудникам справиться? URL: <https://www.yva.ai/ru/blog/professionalnoe-vygoranie>

- 2) ADP Research Institute “The global study of engagement” URL: [https://www.adp.com/-/media/adp/ResourceHub/pdf/ADPRI/ADPRI0102\\_2018\\_Engagement\\_Study\\_Technical\\_Report\\_RELEASE%20READY.ashx](https://www.adp.com/-/media/adp/ResourceHub/pdf/ADPRI/ADPRI0102_2018_Engagement_Study_Technical_Report_RELEASE%20READY.ashx)
- 3) Harvard Business Review Россия «Восемь советов, которые помогут управлять сотрудниками в офисе и на удаленке» URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/844789>
- 4) Harvard Business Review Россия «Сила скрытых команд: чего вы не знаете о вовлеченности» URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/847713>