



Как изменилась работа руководителей российских компаний на «удаленке».

Март-ноябрь 2020

МОСКВА, 2020

Содержание

1. КЛЮЧЕВЫЕ ЦИФРЫ	3
2. МЕТОДОЛОГИЯ	4
3. ВВЕДЕНИЕ	5
4. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	6
4.1. РОСТ УВОЛЬНЕНИЙ ИЗ-ЗА ВЫГОРАНИЯ НА «УДАЛЕНКЕ»	6
4.2. РОСТ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ РАБОЧЕГО ДНЯ	8
4.3. ДИНАМИКА РОСТА ОНЛАЙН–СОВЕЩАНИЙ	9
4.4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕССЕНДЖЕРОВ НА «УДАЛЕНКЕ»	9
4.5. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СЕРВИСОВ ВИДЕОКОНФЕРЕНЦИЙ НА «УДАЛЕНКЕ»	10
4.6. ОТРАСЛЕВАЯ СПЕЦИФИКА	11
4.6.1 ИТ/ТЕЛЕКОМ	11
4.6.2 ОБРАЗОВАНИЕ.....	12
4.6.3 РИТЕЙЛ	12
4.7. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОПРОШЕННЫХ КОМПАНИЙ ПО РАЗМЕРУ БИЗНЕСА	13
5. ВЫВОДЫ	14
6. КОНТАКТЫ	15

1. Ключевые цифры и факты

- Почти **в 20%** российских компаний зафиксирован рост увольнений руководителей, не выдерживающих напряженного рабочего графика.
- Основными причинами перегрузок управленцев стали двукратный рост количества онлайн-совещаний (отметили более **50%** опрошенных), увеличение продолжительности рабочего дня (в **63%** случаев), работа в выходные (отметили **46%** респондентов)
- Лидером по росту продолжительности трудового дня, работы в выходные и увеличению количества онлайн-совещаний на «удаленке» стала отрасль производства: эти тренды у себя отметили **30%** руководителей производственных компаний. На втором месте – сфера образования: в зависимости от тренда на них указали **от 16% до 17%** руководителей. На третьем – финансовые организации (порядка **10%** руководителей).
- **65%** участников опроса отметили с переходом на дистанционную занятость значительный рост использования руководством различных мессенджеров в качестве основного средства рабочих коммуникаций.

2. Методология

- Данное исследование подготовлено на основе анализа обезличенных данных компаний, использующих DLP-решение Solar Dozor с модулем «Контроль рабочего времени», а также опроса, проведенного компанией «Ростелеком» среди руководителей среднего и высшего звена российских компаний. Также при подготовке материала использованы результаты интервью, проводившихся «Ростелекомом» в рамках разработки нового программного продукта по оценке и управлению эффективностью сотрудников Solar addVisor.
- В опросе и интервью принимали участие представители предприятий, относящихся к сегментам Small&Middle Business, Small&Middle Enterprise и Large Enterprise.
- В выборку вошли такие рыночные сегменты, как Производство, Образование, Финансы, Ритейл, Услуги, Транспорт, Культура, Медицина, Промышленность, ИТ/Телеком и ряд других направлений – всего свыше 15-ти отраслей. Исследование производилось на основе анализа обезличенных данных о рабочих активностях сотрудников категории «руководитель» (руководители и среднеуровневый управленческий аппарат - руководители функциональных направлений и территориальных подразделений) организаций, использующих программное обеспечение по учету рабочего времени на базе DLP-решения Solar Dozor, в ходе анонимного анкетирования, а также интервью с сотрудниками указанных категорий.

3. Введение

ПАО «Ростелеком», национальный провайдер технологий и сервисов кибербезопасности, представляет исследование **«Как изменилось поведение компаний и их руководителей за время карантина и «удаленки»**.

Пандемия коронавируса в начале 2020 года спровоцировала резкий скачок числа организаций, сотрудники которых частично или полностью перешли в режим «удаленки». Эксперты, в связи с переносом большинства рабочих процессов «в онлайн», фиксируют изменение рабочих графиков и привычных моделей поведения у сотрудников самого разного уровня

В связи с возросшим интересом к теме изменения поведения сотрудников организаций «на удаленке» и изменения процессов в компаниях вообще, эксперты ПАО «Ростелеком» проанализировали обезличенные данные о рабочих активностях сотрудников категории «руководитель» (руководители и верхнеуровневый управленческий аппарат - руководители функциональных направлений) в организациях, использующих программное обеспечение для контроля рабочего времени на базе DLP-решения Solar Dozor, а также поговорили с самими руководителями о произошедших изменениях рабочего графика и о новых вызовах «карантинной эпохи» с точки зрения управления организацией и людьми.

Результаты данного исследования будут полезны как специалистам по кадрам российских компаний, так и широкому кругу читателей, интересующихся вопросами управления персоналом и организационного менеджмента.

4. Результаты исследования

4.1 Рост увольнений из-за выгорания на «удаленке»

В целом, почти 20% участников опроса заявили об увеличении числа увольнений менеджеров, не выдерживающих напряженного рабочего графика «удаленки». При этом эксперты «Ростелекома» фиксируют, что почти для всех (!) организаций это новый опыт: респонденты отметили, что в их организации впервые появились случаи увольнения руководителей по причине профессионального выгорания. Авторы исследования полагают, что это может быть связано с непривычной организацией рабочего времени на «удаленке». Среди наиболее «пострадавших» отраслей – производство, образование, транспорт и финансовая сфера.



В то же время 2/3 опрошенных представителей финансовых организаций не отмечают резкого роста нагрузки на руководителей в связи с переходом на удаленный режим работы. Очевидно, что такое противоречие заслуживает более подробного изучения. По мнению авторов исследования, эффект переутомления могут вызывать и другие факторы помимо прямого увеличения рабочей нагрузки. Например, увеличение психологической нагрузки при изменении общей тональности коммуникаций «в онлайн», поскольку эмоции людей при онлайн-общении гораздо проще выходят за рамки адекватного восприятия. При отсутствии прямого контакта появляется широкий простор для интерпретаций письменного текста. Это часто провоцирует ситуации «дискоммуникации», когда сотрудники общаются в неконструктивном тоне «просто потому, что мне показалось, что он меня задел». Специально созвониться в рабочее время, чтобы «прояснить ситуацию», часто считается неуместным – и конфликты могут затягиваться и эскалироваться.

При таких рисках специалисты «Ростелекома» подчеркивают актуальность задачи мониторинга и своевременного выявления «красных зон» коммуникаций сотрудников в компании – например, за счет анализа тональности их рабочей переписки в корпоративной электронной почте или мессенджерах.

Весьма характерным является соотношение «выгорающих» на «удаленке» руководителей в крупных и небольших организациях. Так, в компаниях с численностью сотрудников свыше 1000 человек наблюдается значительное увеличение количества онлайн-совещаний, что, однако, не сказывается на общем уровне выгорания и увольнений их управленческих кадров. Появление случаев увольнения менеджеров из-за роста нагрузки «на удаленке» обозначили **всего 10% респондентов в крупных компаниях**. В то же время **доля небольших организаций численностью до 500 человек, испытывающих подобные проблемы, составляет уже 20%**: (на это указал каждый пятый опрошенный участник исследования).

Авторы исследования связывают разницу уровня «выгорания» руководства в крупных и небольших компаниях прежде всего с организационными отличиями в этих бизнес-сегментах. В сфере SMB процессы чаще хаотичны, все, включая руководителей, «делают всё». Ситуация усугубляется более низким по сравнению с крупными компаниями уровнем контроля работы подчиненных при дистанционных коммуникациях. Специальных средств мониторинга удаленных сотрудников малый и средний бизнес себе чаще всего позволить не может. Все эти процессы лавинообразно увеличивают риски и ответственность за достижение результата со стороны управленцев

Необходимо отметить, что опыт удаленного руководства рабочими процессами для абсолютного большинства организаций стал «новой реальностью» относительно недавно. А значит, делают выводы аналитики «Ростелекома», многие из возможных последствий этого процесса (в частности, те же выгорания по причине плохо поддающегося контролю роста нагрузок, напряженность психологического климата коммуникаций) в полном объеме еще только могут проявиться в перспективе.

На фоне по большей части негативного опыта работы руководителей на «удаленке» обращают на себя особое внимание ответы 9 респондентов о том, что случаи увольнения менеджеров по причине перегрузок на работе в их компаниях стали появляться реже, чем до перехода в дистанционный формат. Именно в этой категории респондентов гораздо чаще (в среднем в 30% случаев) звучат ответы «нет» или «незначительно» на вопросы об увеличении общей рабочей нагрузки на руководителей и, в частности, о появлении необходимости работы в выходные дни. При этом три из упомянутых 9 организаций, судя

по всему, сохранили традиционный «очный» офисный формат: их представители указывают, что количество офлайн-встреч по-прежнему преобладает над виртуальными.

4.2 Рост продолжительности рабочего дня

За период коронавирусного карантина наблюдался **рост продолжительности рабочего дня в октябре-ноябре на 20-25%** в среднем по организациям по сравнению с сентябрем. По мнению аналитиков «Ростелекома», этот тренд объясняется сразу двумя факторами: возвращением сотрудников из летних отпусков и наступлением традиционно наиболее интенсивного с точки зрения закрытия рабочих задач 4го квартала.

В этот же период выросла и продолжительность активного рабочего времени сотрудников российских компаний (с 3.5 до 4 часов в среднем по компании), и пользовательская активность (количество пересылаемых файлов увеличилось примерно на 25%). Эта статистика коррелирует с тенденциями роста продолжительностью рабочего дня сотрудников категории «Руководитель», с той лишь разницей, что у управленцев средняя продолжительность рабочего дня изначально примерно в два раза превышает среднюю по организации.

Аналогичный всплеск активности, согласно данным, собранным Solar Dozor в компаниях-клиентах, приходился и на конец мая-июнь. Как общая продолжительность рабочего дня, так и средняя продолжительность активного времени увеличивались в этот период примерно на 1 час. Сказалось массовое возвращение персонала к работе после затишья на майских праздниках.

В целом, эксперты рекомендуют исследовать расширенный контекст подобных всплесков, чтобы понимать причины увеличения продолжительности рабочего дня и проанализировать, приводит ли это в итоге к росту рабочей продуктивности сотрудников. Для этих целей будут полезны автоматизированные аналитические ИТ-инструменты. Очевидно, такой анализ должен быть прерогативой линейных руководителей или HR - если говорить про оценку продуктивности работы сотрудников, или же специально выделенных аналитиков, если они предусмотрены в компании.

В период вынужденной «удаленки» произошел заметный сдвиг в рабочем графике персонала компаний, в том числе и у руководящего состава. Если в начале карантина среднее время начала рабочего дня в наблюдаемых организациях составляло 10 часов утра, то во второй половине «самоизоляции» оно сдвинулось почти к 11. Данный тренд объясняется естественным накоплением усталости, особенно в условиях, когда процессы дистанционной занятости и управления организациями еще не являются устоявшейся нормой для большей части персонала.

4.3 Динамика роста онлайн-совещаний

Больше половины принявших в исследовании компаний заявили, что общее количество онлайн-встреч для решения рабочих вопросов с участием руководства значительно превышает оффлайн-активности. Аналитики «Ростелекома» уверены, что это в первую очередь связано с тем, что во многих регионах – официально (по распоряжению властей) или в соответствии с фактической эпидемиологической обстановкой – значительная часть сотрудников с «офисным» режимом работы в настоящее время работает удаленно. Жизнь в формате «офиса на дому» для многих означает стирание границ личного и рабочего времени и пространства и влечет за собой риски психологического утомления.

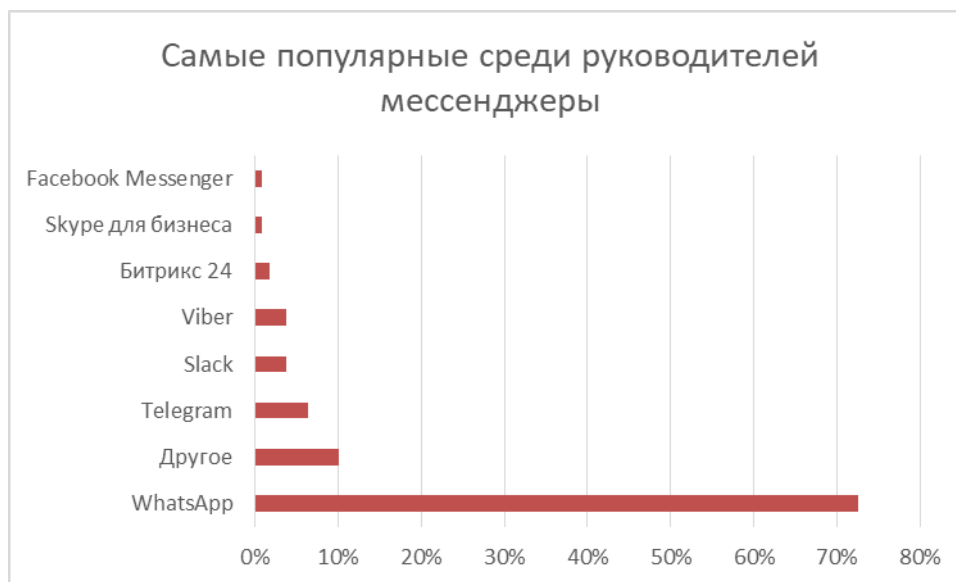


При этом четверть из тех, кто увеличил онлайн-нагрузку на менеджеров – компании сегмента Enterprise с численностью более 1000 человек, в основном производственные. Помимо прочего, этот факт (перевод в онлайн управления реальными производственными процессами) грозит рассинхронизацией/ снижением реальной эффективности работы сотрудников, поскольку в ситуации дистанционного контроля резко снижается дисциплинирующий фактор «живого присутствия руководителя».

Также о резком увеличении роли «онлайна» в процессах управления заявили больше половины образовательных организаций, среди которых несколько крупных, с численностью сотрудников более 1000 человек. С одной стороны, это совершенно логичный факт, учитывая перевод в онлайн большинства организаций среднего и высшего образования. С другой стороны, получается, что все описанные выше риски «онлайн-руководителей» в полном объеме реализуются для руководителей школ и вузов.

4.4 Использование мессенджеров на «удаленке»

В целом 2/3 опрошенных участников рынка отметили значительный рост использования руководством мессенджеров в качестве средства коммуникации по рабочим вопросам. Самый популярный мессенджер у респондентов – ожидаемо **WhatsApp**. Его активно используют чуть более 70% руководителей участвовавших в исследовании организаций.

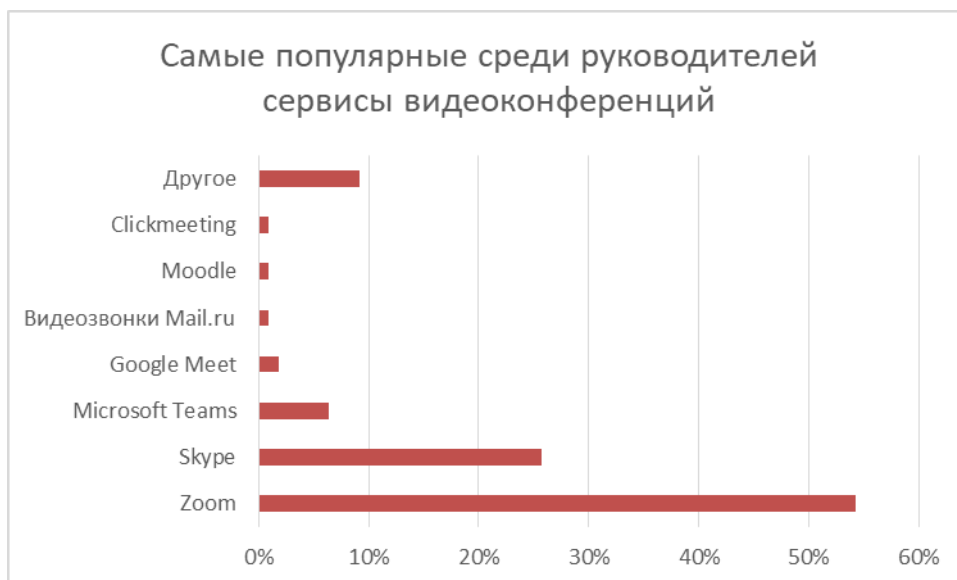


Эксперты компании «Ростелеком» обращают внимание, что известный «побочный эффект» общения в мессенджерах – иллюзия «легкодоступности человека», когда задавать вопросы/комментировать работу кажется возможным почти в любое время дня и ночи.

Именно использование мессенджеров, в перспективе, по мнению экспертов «Ростелекома», представляет собой одну из серьезных угроз размывания границ рабочего дня и последующего информационного перенасыщения и психического переутомления сотрудников любого уровня. В этой связи компаниям следует осуществлять автоматизированный мониторинг объема и графика использования сотрудниками мессенджеров в рабочих целях за пределами трудового дня, чтобы своевременно устанавливать границы «частной» и «рабочей» жизни и предупреждать выгорание персонала.

4.5 Использование сервисов видеоконференций на «удаленке»

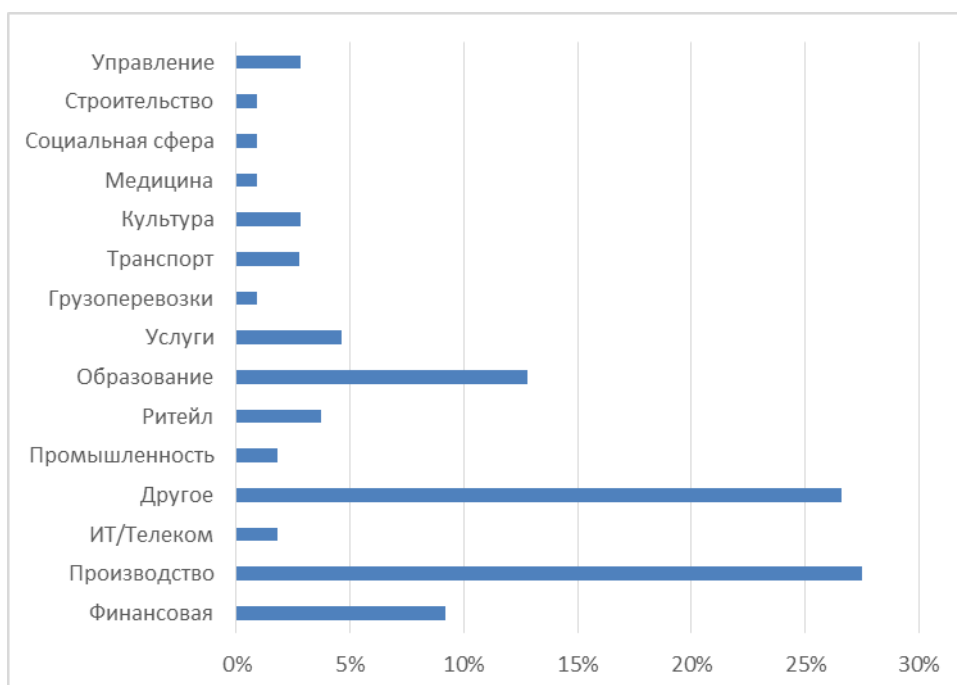
Если среди мессенджеров для рабочих онлайн-коммуникаций выделился явный, то популярных технологических платформ для проведения онлайн-совещаний участники опроса назвали уже две: **Zoom** и **Skype** (правда, последним пользуются почти вдвое реже). Среди самых «экзотических» ВКС-платформ – Moodle и «Видеозвонки Mail.ru». Чемпионы по разнообразию используемых платформ – все те же образовательные организации.



Данные о работе программ и приложений на рабочих компьютерах сотрудников в компаниях – клиентах «Ростелекома» подтверждают, что производственные совещания действительно «перетекают» в онлайн: Zoom и Skype активны с самого утра. Время начала использования этих программ у значительной части сотрудников категории «Руководители» практически совпадает с началом рабочего дня.

4.6 Отраслевая специфика

Распределение опрошенных компаний по отраслям



4.6.1 ИТ/Телеком

В неспокойное время пандемии и массовой «удаленки» одной из самых «спокойных» сфер неожиданно оказалась ИТ/Телеком. Длительность рабочего дня у руководителей ИТ-

компаний почти не изменилась или изменилась незначительно. Согласно полученным ответам участников опроса, по выходным – как и до перехода на удаленный график – руководители ИТ/Телеком-компаний активно не работают. Мессенджерами руководители этого сегмента стали пользоваться чаще, но количество совещаний критично не выросло (оно увеличилось лишь у отдельных респондентов). Аналитики компании «Ростелеком» отмечают, что ИТ-менеджмент в мессенджерах решает в основном конкретные оперативные вопросы, а в остальное время общается в рабочем режиме по телефону и электронной почте.

Заметного роста «выгораний» и последующих увольнений в связи с «удаленкой» среди руководителей респонденты этой категории также не наблюдают. Авторы исследования объясняют такие удивительные, на первый взгляд, выводы привычкой ИТ-сферы «жить» в напряженном рабочем графике. Период бурного развития отрасли длился десятилетия – и за это время многие компании технологической сферы смогли выстроить хорошо оптимизированные рабочие процессы – по крайней мере, на уровне личного графика персонала.

4.6.2 Образование

В данной сфере, напротив, наблюдается заметный **рост продолжительности рабочего дня** у руководителей (минимум на четверть), что **отмечает свыше 60% опрошенных**. Почти треть из них представляют крупные организации с численностью свыше пяти сотен человек. При этом почти половина управленцев образовательных организаций испытывает значительный рост рабочей нагрузки в том числе в выходные дни. Руководителям только одной из опрошенных образовательных организаций удалось избежать необходимости «продлить» рабочую неделю на субботу и воскресенье.

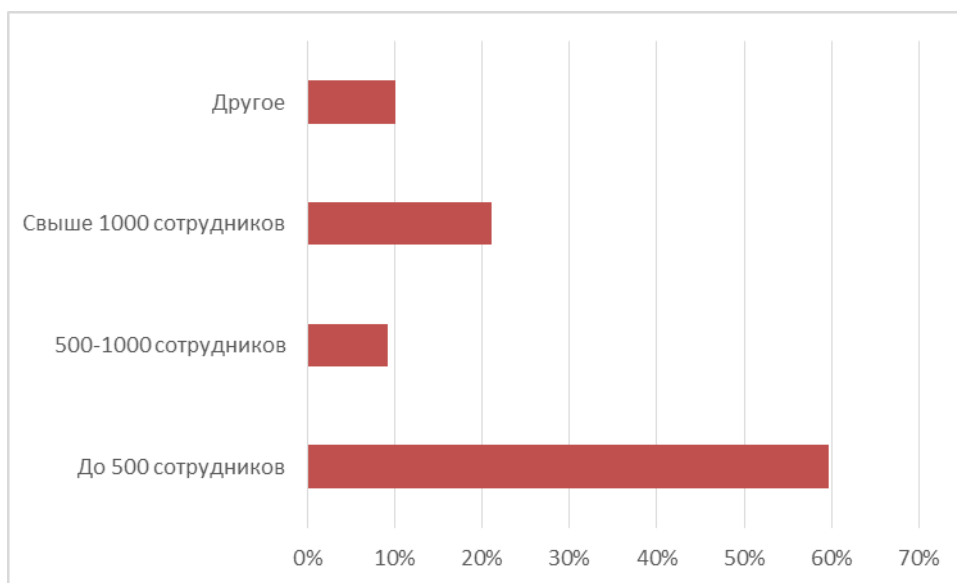
Почти все респонденты констатировали заметный рост использования руководителями различных мессенджеров для рабочего общения. Это вызывает серьезные опасения у экспертов по информационной безопасности, поскольку данный канал увеличивает риски непреднамеренной утечки данных. Общение в мессенджерах предполагает высокую скорость обмена информацией и чревато необдуманной передачей конфиденциальных сведений.

4.6.3 Ритейл

Отрасль ритейла выделяется на общем фоне с точки зрения используемых в рабочих коммуникациях мессенджеров. Половина опрошенных представителей этого сегмента применяет в качестве оперативного рабочего средства связи **Telegram**. Эксперты компании

«Ростелеком» связывают этот факт с традиционным преобладанием в российском ритейле среди менеджеров среднего звена «технологически продвинутой» молодежи.

4.7 Распределение опрошенных компаний по размеру бизнеса



5. Выводы

Инициатор исследования – компания «Ростелеком» - отмечает: большинство из описанных в исследовании проблемных тенденций «поведения» организации, процессы управления которой переходят в онлайн, на самых разных уровнях – от рядовых до «топовых» сотрудников – вполне поддаются достаточно эффективному контролю. Как минимум те активности сотрудников, которые они выполняют на своих рабочих компьютерах, могут в автоматическом режиме агрегироваться и исследоваться на предмет их адекватности рабочим функциям и задачам. Также подлежит автоматизированному анализу и «внутренняя среда» организации в целом: интенсивность, продуктивность и тональность коммуникаций. Как именно это происходит и что дает компаниям? Ответом на эти вопросы вскоре должна стать новая категория решений по оценке продуктивности офисных сотрудников, которая сейчас активно разрабатывается российской ИТ-индустрией.

Контактная информация

Телефоны:

+7 (499) 755-07-70 — продажи и общие вопросы

+7 (499) 755-02-20 — техническая поддержка

E-mail: info@rt-solar.ru support@rt-solar.ru

Адреса:

125009, Москва, Никитский пер., 7, стр. 1.

127015, Москва, ул. Вятская, 35/4, БЦ «Вятка», 1-й подъезд.