

# Дистанционная работа в условиях пандемии — временная мера или новая реальность?



Глобальный карантин, ставший следствием новой опасной пандемии, существенно повлиял на рабочие процессы многих организаций, которые были вынуждены перевести своих сотрудников на дистанционную работу. Но такой метод взаимодействия подразумевает множество неочевидных нюансов.

Сегодня, когда большая часть населения Земли охвачена Интернетом, а современные средства коммуникаций позволяют перенести в Сеть подавляющую часть бизнес-процессов, все более актуальным становится вопрос организации дистанционной работы. Мир становится все более глобализованным, а значит, эффективная коммуникация внутри организации подразумевает возможность слаженного взаимодействия людей, работающих в разных географических точках — городах, странах, континентах.

Стремление к формированию подвижных, территориально распределенных команд прослеживается в деловой среде уже много лет. Еще недавно проблемой было наличие беспроводных широкополосных каналов связи, но с массовым появлением сетей 3G/4G идея дистанционной работы получила мощную поддержку по всему миру. К услугам коммерческих компаний и государственных организаций — развитые программные инструменты для совместной деятельности, платформы унифицированных коммуникаций, облачные сервисы, доступные услуги видеосвязи и документооборота.

Технически мир готов к тотальному переходу на дистанционную модель работы. Почему же мы не наблюдаем повсеместной миграции? Как всегда, сила привычки перевешивает любые другие аргументы — многим компаниям до последнего времени было трудно отказаться от стереотипного мышления в вопросах организации рабочего

процесса. Многим казалось, что «удаленка» равнозначна потере контроля над предприятием. Недавняя практика показала, что это не так.

Часто случается, что в безвыходной ситуации принимается самое верное решение. Именно в таком положении оказалось огромное число компаний, и даже целые страны в связи с пандемией «уханьского вируса». Для многих, хотя и не для всех, выбор был не особенно богат: прекратить деятельность (и, скорее всего, потерять бизнес) или перейти на удаленный формат работы. Большинство выбрало второй вариант и, как оказалось, не зря, потому что вместе с вполне преодолимыми трудностями обнаружились и существенные преимущества. Многим такой подход пришелся по вкусу, причем настолько, что, скорее всего, даже после снятия карантина множество компаний и организаций не вернуться к традиционному офлайн-формату.

Свидетельством тому являются результаты исследования, проведенного в начале апреля нынешнего года аналитической компанией Gartner, в ходе которого было опрошено 229 менеджеров по персоналу, представляющих организации из различных секторов экономики. Исследование показало, что если до пандемии в среднем 30% сотрудников компаний работали удаленно, то сейчас это количество превышает 80% штатной численности персонала. Но интересно другое: ожидается, что даже после преодоления последствий пандемии на «удаленке» планируется оставить более 40% сотрудников.

Типичный пример — компания Twitter, которая в связи с пандемией перевела своих сотрудников из обычных офисов на удаленную работу. В середине мая главный исполнительный директор Джек Дорси разослал внутренне письмо, которое, в частности, сообщало следующее: «Если наши сотрудники находятся в роли и ситуации, которые позволяют им работать из дома, и они хотят продолжать делать это постоянно, мы позволим это». Другие глобальные ИТ-компании придерживаются похожего подхода.

Так, Facebook и Google разрешили своим сотрудникам работать удаленно до конца 2020 года. Примеру лидеров следует большое количество других организаций по всему миру, не исключая и нашу страну. Хотя, конечно, в любом подходе есть свои нюансы.

## ПО для «удаленки» — рынок взлетает ракетой

Одной из ключевых составляющих успешного процесса удаленной работы являются соответствующие программные и аппаратные платформы. Физическую основу — системы телефонии, мобильной связи, сетевое оборудование для доступа в Интернет и прочие телекоммуникационные решения — мы рассматривать не будем, а сконцентрируем внимание на программных (в т.ч. облачных) компонентах, поскольку именно они определяют ключевые возможности дистанционного сотрудничества. Класс подобных решений включает три обширные и взаимосвязанные группы продуктов: **унифицированные коммуникации** (Unified Communications, UC), **ПО для совместной работы** (Collaboration Software) и **облачные платформы** (Unified Communications as a Service, UCaaS). Все они настолько тесно переплетены между собой, что мировые аналитические агентства, говоря о подобных решениях, зачастую обозначают их все скопом как **Unified Communication & Collaboration** (UCC).

Оценки объемов данного сегмента сильно разнятся от исследования к исследованию. Наиболее оптимистичный показатель дает компания Grand View Research, аналитики которой полагают, что в 2019 году только объем рынка UC в мире составил \$65,8 млрд, а к 2025-му он превысит \$167 млрд.

В то же время Global Market Insight сообщает, что в 2019 году продажи всей отрасли UCC не превышали \$30 млрд, а удвоение этого показателя ожидается не ранее 2026 года. Еще одна компания — MarketsandMarkets — детально изучает сегмент UCaaS. Результаты изысканий говорят о том, что в 2019-м продажи услуг UC по сервисной модели составили \$15,8 млрд, а в 2024 году они достигнут \$24,8 млрд. Важно отметить, что все упомянутые прогнозы составлены до пандемии и могут быть сильно скорректированы в ближайшем будущем, скорее всего, в сторону увеличения.

Несмотря на то что цифры в оценках существенно разнятся, они сходятся в одном — мировой рынок UCC исчисляется десятками миллиардов долларов и, к тому же, ощутимо растет год от года. Это заметно даже для обычного времени, не говоря уже об экстремальных условиях пандемии, которые привели буквально к ажиотажному спросу на системы унифицированных коммуникаций и удаленной работы.



Запитай  
про MSLA  
у своего  
IT партнера

## Трансформуй Сарех в Орех з рішеннями Cisco MSLA

- Масштабуйтеьсь.
- Залишайтеьсь гнучкими.
- Знижуйте витрати за допомогою моделі pay-as-you-go.

[megatrade.ua/msla](https://megatrade.ua/msla)



Сегодня все мировые онлайн-сервисы такого рода испытывают невиданный рост нагрузки. Так, число видеозвонков, произведенных с помощью платформы для совместной работы Microsoft Teams всего за месяц — с февраля по март 2020 года, — увеличилось более чем на 1000%! О темпах роста говорит, к примеру, такой факт: по состоянию на 16 марта абоненты сервиса суммарно провели 150 млн часов в формате видеозвонков, а уже 31 марта эта цифра выросла до 450 млн часов. Трехкратный рост за две недели. Также к концу марта количество активных пользователей Teams составляло 44 млн в сутки, притом что в ноябре 2019-го их было не более 20 млн. В компании это объясняют, в частности, тем, что Teams используют образовательные организации практически по всему миру, а поскольку студенты и школьники в условиях пандемии вынуждены учиться из дома, это привело к многократному росту нагрузки на сервис.

В разы увеличился трафик Viber и других мобильных коммуникационных онлайн-платформ. Фантастических показателей роста достиг сервис видеозвонков Zoom — если по состоянию на конец прошлого года им пользовалось около 10 млн активных абонентов, что считалось неплохим показателем, то уже в апреле таковых было 300 млн — тридцатикратный рост за четыре месяца (притом что за весь 2019-й база абонентов увеличилась примерно на 2 млн человек). За один день 25 марта приложение Zoom скачали 2,7 млн раз. Для сравнения: в конце января 2019 года число ежедневных загрузок не превышало 110 тыс. Хотя случай Zoom является наиболее ярким, примеров резкого роста спроса на другие сервисы более чем достаточно.

Выбор программных платформ для связи и совместной дистанционной работы сегодня огромен, большая часть из них может быть развернута в облаке. Анализ предложений, доступных на мировом рынке, позволил выявить около 550 различных сервисов. При этом подавляющее большинство заказчиков используют в работе более чем одну платформу — по соображениям удобства, функциональности, стоимости лицензий и т.д. Достоверные и свежие данные по рыночной доле того или иного продукта в открытом доступе отсутствуют, тем не менее, лидеров можно выявить по косвенным признакам — частоте упоминаний в обзорах и аналитических отчетах, количеству отзывов и рецензий, а также по некоторым иным критериям.

Таким образом, к числу лидеров мирового сегмента UCC можно отнести полтора десятка компаний, суммарно предлагающих несколько десятков различных платформ. В их числе: Microsoft Teams и Skype for Business, Google Hangouts Chat и Hangouts Meet, Cisco Webex, RingCentral Office, Nextiva Business Communication Suite, 8x8 xSeries, Wildix, Fuze UCaaS, Unify Circuit и OpenScape Cloud, Zoom, IceWarp, Mitel MiCloud, Avaya Aura UCaaS, Alcatel Lucent Enterprise Rainbow, GoToConnect. Среди региональных лидеров можно отметить фирменные продукты крупных телекоммуникационных операторов — Verizon (который, кстати, в апреле 2020 года приобрел

за \$500 млн популярный сервис видеоконференцсвязи BlueJeans) и AT&T в Северной Америке, Vodafone и Orange в Западной Европе, NTT Communications и Tata Communications в Азии и др. При этом в открытых источниках практически отсутствует достоверная информация относительно положения дел в Китае, который по объему остается одним из крупнейших региональных рынков в мире.

Рынок растет очень активно, и в этом отношении примечательно то, что еще в конце 2019 года многие аналитики и отраслевые специалисты говорили о сегменте UC как о медленно растущем или даже стагнирующем. Но сегодня, как показывают различные исследования, только в промышленном секторе США 35% компаний, несмотря на очевидный экономический кризис, планируют внедрить и/или развивать у себя платформы UC. Кроме того, внезапно очень перспективным стал сегмент телемедицины, для которой также широко применяются различные сервисы удаленной работы (в основном, использующие видеосвязь). В условиях карантина посещение врача может превратиться в довольно сложную задачу, а дистанционная консультация с использованием FullHD-видео способна снять существенную часть вопросов.

## Отношение к вопросу до пандемии

Для многих компаний перевод сотрудников на удаленную работу стал вынужденной мерой в условиях пандемии. Тем не менее о таком методе взаимодействия говорят уже много лет и, судя по всему, нынешняя ситуация стала просто катализатором процессов и идей, которые в целом уже созрели, как и технологии для их реализации.

В этом отношении очень показательным является совместное исследование, проведенное компаниями Buffer и AngelList. Их свежий ежегодный отчет, касающийся вопросов организации удаленной работы, был представлен в начале нынешнего года, когда «уханьский вирус» еще не распространился по планете. Всего было опрошено свыше 3200 человек по всему миру, представляющих самые разные отрасли экономики. Таким образом — это самая репрезентативная выборка по данной теме на текущий момент. Краткие результаты исследования заслуживают того, чтобы рассмотреть их более детально.

Например, оказалось, что практически все респонденты, точнее 98% из них, отдают предпочтение удаленной работе и утвердительно отвечают на вопрос о том, хотели ли бы они работать удаленно до конца своей карьеры (хотя бы время от времени). Отметим, что исследование проводится уже три года подряд, и каждый раз данный показатель оказывается примерно на том же уровне. Более того, 97% опрошенных рекомендовали бы такой режим работы другим.

Что же больше всего привлекает людей в подобном подходе? В основном — гибкость. Возможность самостоятельно планировать график и выбирать место



## ОПЫТ, УСПЕХ И КОМПЕТЕНЦИИ, ДОСТОЙНЫЕ СТАТУСА ЛИДЕРА ОТРАСЛИ

**Телекоммуникации XXI – ведущий украинский системный интегратор в области построения и эффективного функционирования корпоративной информационной системы Заказчика:**

- ☑ проектирование, монтаж телефонных, электрических и компьютерных сетей;
- ☑ весь комплекс по созданию ЦОД;
- ☑ интегрированные комплексы безопасности;
- ☑ энергообеспечение.

Высокие показатели работы компании отмечены престижным статусом Национального бизнес-рейтинга Украины – **Лидер года 2017**



04136, г. Киев, ул. Маршала Гречко, д. 3, оф. 307  
 тел./факс: +38 (044) 227 24 45, моб.: +38 (067) 505 2 506  
 e-mail: office@telecommunications-xxi.com.ua www.telecommunications-xxi.com.ua

работы — два самых важных фактора. Также многих воодушевляет отсутствие необходимости каждодневных поездок в офис (рис. 1).

Последний фактор особенно важен. Так, опрос, проведенный Ford Media Center в 2015 году, выявил, что для большинства людей путь в офис и обратно вызывает больший стресс, чем непосредственно сама работа. Выборка затронула ряд крупнейших европейских городов, среди которых Барселона, Берлин, Лондон, Мадрид, Париж, Рим, и превышала 5,5 тыс. человек для каждого из них.

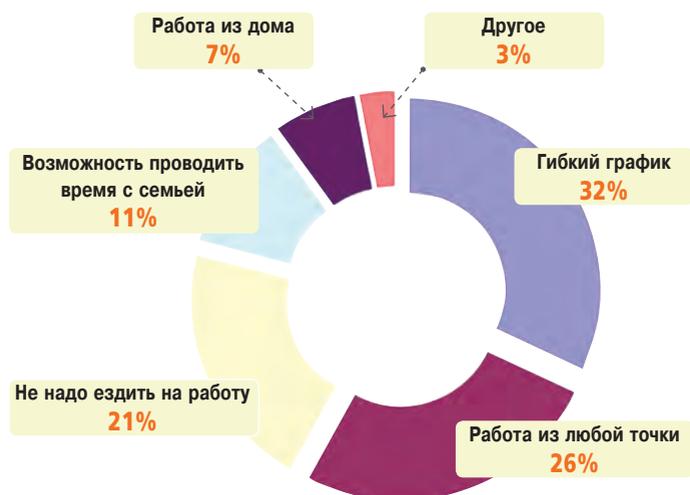


Рис. 1. Что привлекает людей в удаленной работе? (Данные отчета Buffer и Angellist, 2020 год)

Наибольший уровень «недовольных» оказался в Лондоне (80%), наименьший — в Берлине (49%). Данные по городам восточной Европы отсутствуют, но можно предположить, что, скажем, в Киеве этот показатель был бы ближе к столице Соединенного Королевства.

Примечательно, что работать из собственной квартиры/дома хотят всего 7% сотрудников — большинство предпочло бы другие места. Тем не менее, как показал опрос, 80% респондентов работают из собственного жилища (рис. 2). Хотя кафе является основным «офисом»

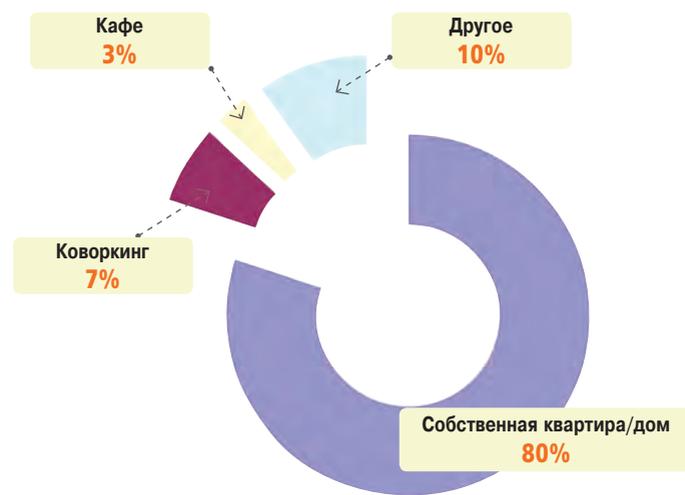
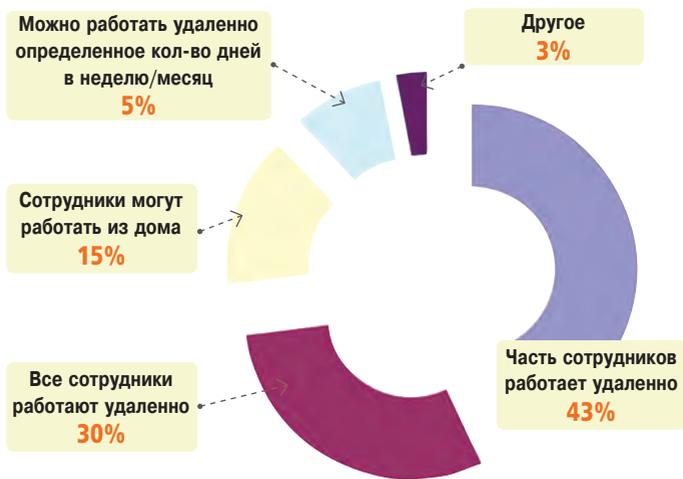


Рис. 2. Каково ваше основное место удаленной работы? (Данные отчета Buffer и Angellist, 2020 год)



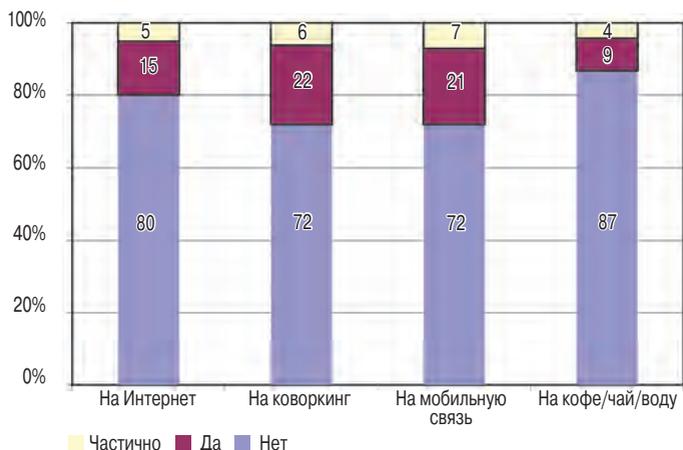
**Рис. 3.** Как компании сочетают труд офисных и дистанционных сотрудников. (Данные отчета Buffer и Angellist, 2020 год)

всего для 3% сотрудников, в качестве вторичного места работы его назвали 27% респондентов.

Коворкинги удобны и практичны, но их предпочитают относительно небольшое количество дистанционных работников. Во-первых, за них надо платить, а во-вторых, большая часть подобных площадок находится в центре городов, в то время как основная часть населения размещается в спальных районах. Соответственно, посещение коворкинга мало отличается от поездки на работу. Одним из вариантов решения данной проблемы может быть создание коворкингов в спальных районах — до недавнего времени данная идея была коммерчески сомнительной, но учитывая нынешнюю ситуацию и массовый переход на дистанционный режим работы, она может иметь смысл.

Вполне ожидаемо, что большинство организаций сочетают офисную и дистанционную работу, но всего 30% компаний используют только труд удаленных сотрудников (рис. 3).

А что не устраивает удаленных сотрудников? На самом деле таких факторов немало. Самые значительные — отсутствие живой коммуникации и одиночество (рис. 4). Для работодателя дистанционная работа может стать средством экономии на рабочих местах и сопутствующих



**Рис. 5.** Оплачивает ли работодатель расходы дистанционного сотрудника. (Данные отчета Buffer и Angellist, 2020 год)



**Рис. 4.** Наиболее значительные негативные факторы удаленной работы. (Данные отчета Buffer и Angellist, 2020 год)

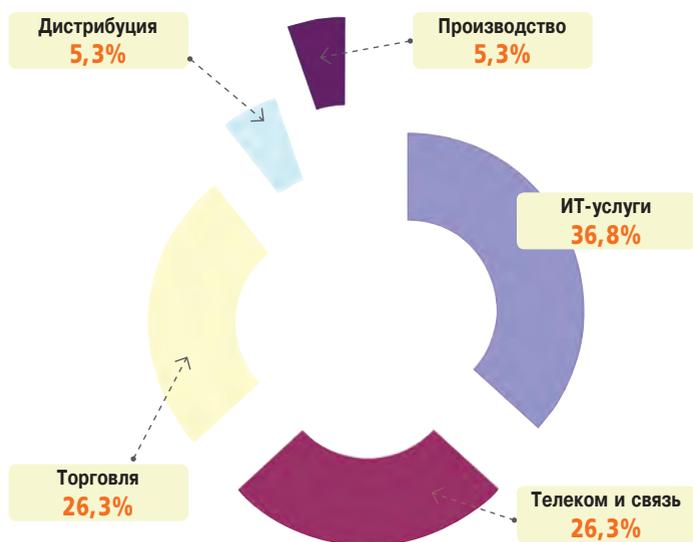
расходах. Так, большинство опрошенных сотрудников сообщили, что компании вообще не компенсируют их расходы на Интернет, мобильную связь, аренду коворкинга, не говоря уже о таких мелочах, скрашивающих рабочий процесс, как кофе, чай, питьевая вода и т.д. (рис. 5).

Таким образом, удаленная работа прямо или косвенно удовлетворяет всех участников трудовых отношений — сотрудники получают больше свободы и гибкости, а работодатели сокращают издержки и могут даже рассчитывать на повышение продуктивности труда, поскольку, как известно, довольный и мотивированный сотрудник работает лучше.

## Удаленная работа в Украине — больше позитива

Рассмотрев мировую статистику, можно задаться логичным вопросом: «А как обстоит ситуация конкретно в нашей стране»? Чтобы получить ответ, редакция «СиБ» провела собственное мини-исследование, в ходе которого были опрошены наши партнеры и подписчики — представители корпоративного сектора. К сожалению, полученные данные никак нельзя сравнить с мировой статистикой, поскольку исследование «СиБ» было проведено уже после введения карантина. Тем не менее оно позволяет получить некоторое представление о том, как восприняли вынужденный переход на удаленный режим работы украинские компании.

Анкеты-опросники были разосланы сотням адресатов, но получить ответы удалось от 38 организаций — с помощью автоматизированных форм, через Интернет и путем личного удаленного общения. Сбор данных осуществлялся с 15 апреля по 15 мая включительно. В итоге были получены довольно интересные результаты. Больше всего ответов пришло от компаний, предоставляющих ИТ-услуги, главным образом — системных интеграторов, что неудивительно, учитывая специфику и читательскую аудиторию



**Рис. 6.** Распределение компаний, принявших участие в опросе, по роду деятельности. Данные «СиБ», май 2020

нашего журнала. Большую группу также составили операторы связи и интернет-провайдеры, а также организации сектора оптовой и розничной торговли (рис. 6).

Как показал опрос, большая часть респондентов перешла на дистанционную работу в условиях карантина. Лишь около 11% компаний придерживаются обычного режима и еще 5% отправили на «удаленку» незначительную часть сотрудников. В то же время более 84% компаний перевели в дистанционный формат не менее 75% штатного состава организации (рис. 7). Примечательно, что ни один респондент не выбрал вариант ответа, при котором на удаленную работу вообще никого не перевели.

Также мы поинтересовались отношением самих сотрудников к новому режиму. Собранные ответы показали, что оно в основном позитивное или, как минимум, терпимое. Совсем немногие высказались в том смысле, что



**Рис. 8.** Ваше отношение к дистанционной работе. Данные «СиБ», май 2020

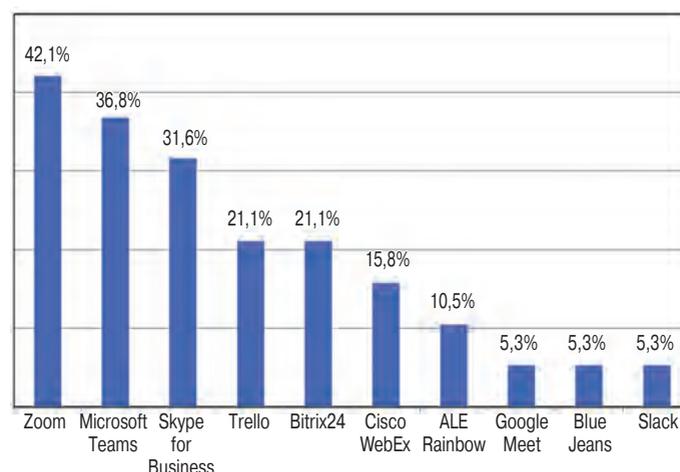


**Рис. 7.** Какая часть штатного состава сотрудников была переведена на удаленную работу в условиях карантина? Данные «СиБ», май 2020

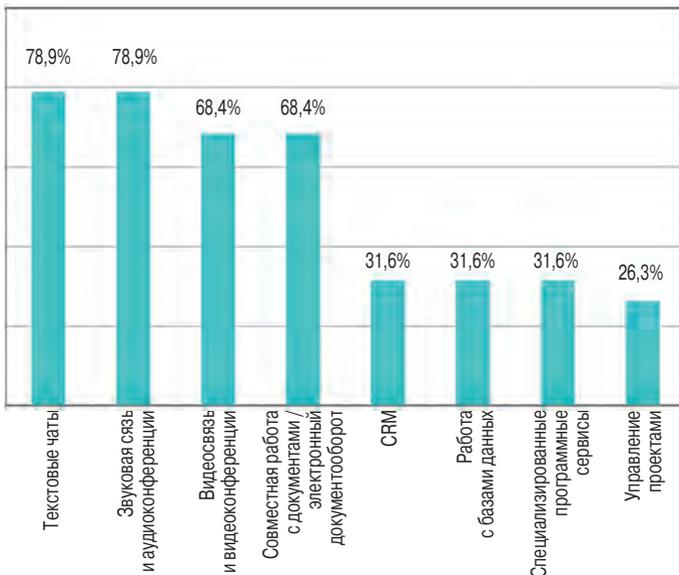
дистанционная работа им не по вкусу (рис. 8). Отметим, что и особого восторга респонденты не выражали.

На уточняющий вопрос о том, какие же сложности сотрудники испытывают, перейдя на дистанционную работу, 68,4% опрошенных сослались на отсутствие таковых. Остальные же сообщили о том, что наиболее раздражающим фактором являются трудности с организацией рабочего процесса, отсутствие подходящего места для эффективной работы, технические аспекты (слабый интернет-канал, сбои ПО и т.д.). Среди негативных моментов было отмечено то, что в домашних условиях трудно сконцентрироваться на работе. Кроме того, дистанционный формат зачастую не позволяет как следует изучить аппаратные решения, с которыми работают отдельные респонденты.

Наиболее популярными инструментами для организации удаленной работы оказались такие платформы, как Zoom, Teams и Skype for Business (обе Microsoft), Trello, а также Bitrix24 (рис. 9). К тому же, как показал опрос,



**Рис. 9.** Наиболее популярные программные платформы для организации удаленной работы среди украинских компаний. Данные «СиБ», май 2020



**Рис. 10.** Наиболее востребованные функции программных платформ для организации удаленной работы среди украинских компаний. Данные «СИБ», май 2020

практически все компании используют более одного продукта.

В числе наиболее востребованных функций программного обеспечения преобладают текстовые чаты и голосовая связь. Также очень востребованы функции видеозвонков и ВКС, совместная работа с документами, управление проектами и т.д. (рис. 10).

Примечательно, что на вопрос о том, хотели бы респонденты продолжить работу в удаленном формате даже после завершения карантина, ответы распределились относительно поровну — 58% высказались «за» и 42% ответили отрицательно.

## Поговорим о проблемах

О преимуществах удаленной работы и тех возможностях, которые она открывает, написано немало. Перечисление преимуществ зачастую звучит как реклама или агитация, поэтому не будем на них останавливаться. Компании-разработчики платформ УСС, обширный список которых приведен выше, а также их партнеры в Украине с удовольствием расскажут обо всех позитивных моментах как удаленной работы в целом, так и о преимуществах конкретных продуктов.

Мы же поговорим о том, чему уделяется гораздо меньше внимания — о недостатках и неочевидных нюансах с которыми придется столкнуться дистанционным сотрудникам и работодателям. Ведь одно дело, когда компания изначально строит свой бизнес, широко используя мобильность и гибкость, которую дает удаленная модель взаимодействия. И совсем другая ситуация — если организация всегда работала по традиционной «офисной» схеме, а теперь, в условиях пандемии, вынуждена срочно искать альтернативы. Быстро перенастроить бизнес-процессы на дистанционный режим зачастую весьма непросто.

Все потенциальные сложности можно разделить на две группы: технические и организационные, каждая из которых важна в равной степени. Причем именно административные вопросы, как правило, вызывают наибольшие опасения, хотя, как показывает практика, с технической стороны дела тоже все далеко не так гладко, как многим хотелось бы.

## Жизнь на «подложке»

Начать хотя бы с того, что при переходе на удаленную работу значительного числа сотрудников всем им надо организовать устойчивое и скоростное подключение к корпоративной сети, но по общедоступным интернет-каналам. Первая проблема, которая здесь возникает, — «лавина трафика». За редкими исключениями собственная ИТ-инфраструктура компаний строится таким образом, чтобы основной обмен данными происходил внутри защищенной корпоративной ЛВС (в первую очередь это касается доступа к базам данных и корпоративным приложениям). Пользователи могут подключаться по внешним каналам, но таковых обычно немного, поэтому внешнее интернет-подключение не особенно производительное. Теперь же сеть «вывернулась наизнанку» — огромный объем трафика и запросов идет извне, на что изначально, когда сеть компании разрабатывалась и строилась, не было рассчитано. Логичное решение — расширить интернет-канал, взяв больше емкости у оператора.

Но если таких желающих вдруг окажется слишком много — ведь на удаленную работу перешли повсеместно, может возникнуть проблема на стороне провайдера (особенно, если это небольшая региональная компания), у которого уже не хватает производительности собственных сетей. По идее, оператор может нарастить емкость сети, но, во-первых, это занимает время, а во-вторых — «может» не значит «будет». Ведь совсем не факт, что после отмены карантина объемы потребления трафика останутся на таком же высоком уровне, так что вполне оправданной здесь выглядит стратегия выжидания. Тратить деньги в условиях грядущего экономического кризиса на модернизацию сетей никому не охота. Ситуация гипотетическая, но вполне реальная, так что осуществляя массовый перевод сотрудников на удаленную работу, надо позаботиться либо об аренде широкополосных каналов достаточной емкости, либо оптимизировать внешнюю нагрузку.

Следующий важный момент — безопасность данных, которые теперь передаются по интернет-каналам. Вся парадигма кибербезопасности должна быть пересмотрена. Построить «цифровую крепость», как в случае с внутренней ЛВС, здесь не получится. Речь не только о хакерах, число атак которых во время пандемии многократно и резко возросло. Источником утечки потенциально может быть любой удаленный сотрудник компании, поскольку крайне сложно контролировать действия всех работников круглые сутки на протяжении неопределенного времени.

Такая ситуация привела к тому, что определенные организации, чувствительные к вопросам утечки и компрометации данных (например, некоторые зарубежные банки), оказавшись в условиях жесткого карантина, даже готовы организовать для некоторых сотрудников «офисную самоизоляцию». В этом случае последние фактически живут на рабочем месте. Для них создаются специальные бытовые условия, зарплата повышается, вводятся дополнительные льготы. Покидать офис или другое оборудованное помещение без критической необходимости нельзя — по принципу подводной лодки. Но это крайний и редко встречающийся случай. Большинству же компаний приходится срочно учиться жить в условиях крайне размытого периметра безопасности.

Проблема может возникнуть и с приложениями, которые обычно используются для работы на предприятии — окажется, что многие из них могут работать вовсе не так быстро и надежно по общедоступным каналам, как в условиях корпоративной ЛВС. В то же время перевод сотрудников на альтернативные программные продукты потребует времени для обучения и адаптации. В любом случае, привычный процесс нарушается, что способно влиять на общую производительность труда.

Сложности на ранних этапах бывают и с организацией удаленного доступа к данным — пока он будет нормально настроен для всех сотрудников, с соблюдением внутренних политик безопасности, может пройти немало времени. Требуется также синхронизация данных — чтобы все участники рабочих процессов работали с актуальными файлами или базами данных.

## Алло, меня слышно?

Что касается административных вопросов, то здесь тоже немало сложностей. Самое большое опасение руководителей связано с невозможностью контролировать рабочий процесс так, как это происходит в офисе. Это вызвано тем, что принцип работы «на процесс» в среднем по рынку существенно преобладает над работой «на результат». Большая часть компаний не имеет внятных метрик для измерения эффективности сотрудников. В такой ситуации контроль зачастую сводится к банальному учету рабочего времени, проведенного за компьютером, или автоматическому логированию действий пользователя, чтобы понять, чем он на само деле занимался целый день. Но подобный подход уже давно признан ущербным, поскольку вместо стимулирования трудовой эффективности он провоцирует изворотливость, когда сотрудник думает не над тем, как лучше выполнить задачу, а занимается «имитацией удаленной работы».

На самом деле многие работодатели это прекрасно понимают, но срочно придумать какие-то понятные метрики не представляется возможным. В нормальных условиях они многим были фактически не нужны, а когда понадобились — пришлось разрабатывать их в пожарном режиме, а это все равно время. Следствием подобной ситуации стало то, что в процессе разработки соответствующих метрик эффективности некоторые руководители

организаций пришли к стойкому убеждению о необходимости реорганизации штатных структур — вынужденный внутренний аудит внезапно показал наличие ненужных, избыточных или дублирующих должностей — об этом нам рассказали в частных беседах руководители некоторых украинских компаний.

Кроме того, опрошенные нами менеджеры отметили и сложности организации рабочих процессов в дистанционном режиме, поскольку бывает не просто держать команду в рабочем тоне — на существенную часть сотрудников домашняя обстановка действует отвлекающе, во всяком случае, первое время.

Что касается самих работников, то им тоже не просто. Общение по телефону, мессенджеру или видеосвязи не эквивалентно живому общению и никоим образом его не заменяет, несмотря на развитие технологий. Скажем, во время сеанса ВКС видно главным образом лица докладчиков, поэтому теряется значительная часть невербальной информации. Как предполагают психологи, данный фактор способен быстрее привести к эмоциональному выгоранию, чем обычное общение. Это связывают с тем, что, не имея перед собой обычных маркеров поведения, таких как мелкая моторика и неосознанные микродвижения тела собеседника, мозг пытается «достроить» необходимую информацию о целях и намерениях контрагента, что представляет собой довольно энергозатратный процесс, во всяком случае, есть такая гипотеза.

Добавим сюда и то, что при использовании видеосвязи нет гарантии, что на том конце тебя поняли или хотя бы услышали. Например, из-за технических проблем голос может запаздывать, и кто-то начнет говорить раньше, чем выступающий завершит свою мысль. Это сбивает с толку и тормозит процесс переговоров. Иногда звук пропадает, и нет уверенности в том, что тебя вообще услышали (а если услышали, то какую часть фразы? Надо переспросить или все понятно?). Когда подобные ситуации повторяются день ото дня, это может стать серьезным раздражающим фактором.

Еще многим сотрудникам не просто бывает обойтись без привычных «перекуров». Такая, казалось бы, мелочь, как сделать небольшой перерыв в работе и пообщаться с коллегами на общие темы очень помогает поддерживать психологический баланс. В условиях же удаленной работы перерыв, конечно, сделать можно, но даже отвлеченное общение через компьютер/смартфон все равно не заменит живого контакта, пауза не будет столь эффективной, а значит, к концу рабочего дня будет скапливаться больше усталости.

Также нельзя сбрасывать со счетов тот факт, что дома многим людям существенно сложнее сконцентрироваться на задаче, чем в классическом офисе — где сама обстановка ориентирована на продуктивную работу. Особенно это ощущают семейные люди в условиях карантина, когда закрыты школы и детские сады. Вместе с числом присутствующих домочадцев возрастает

и количество отвлекающих факторов. Для многих сотрудников, привыкших к офису, это может стать серьезной проблемой, влияющей на продуктивность.

Тем не менее, как показывает практика, все вышеперечисленные сложности (как и большое число неупомянутых проблем) — явление временное, характерное для первого этапа перехода предприятия на удаленную работу, особенно если делать это пришлось вынужденно и срочно. По прошествии нескольких недель или — в самых запущенных случаях — месяцев процесс входит в нормальное русло. Техника настраивается, люди постепенно адаптируются и дальше процесс идет без особых трудностей.

Поэтому популярность удаленной работы в последнее время активно растет. И только на первый взгляд это объясняется пандемией. На самом деле похоже, что она лишь подтолкнула компании к выбору. Как свидетельствуют результаты исследования аналитической организации Computer Economics, представленные в марте 2020 года, 72% ИТ-менеджеров разрешают сотрудникам

удаленную работу в течение некоторых периодов времени или при определенных обстоятельствах.

Здесь важно то, что опрос проводился во второй половине прошлого года — то есть еще до «глобального карантина», и, соответственно, он отражает объективные настроения. Для сравнения аналитики приводят статистику 2008 года для той же группы респондентов — на тот момент доля руководителей, которые хотя бы в какой-то степени допускали дистанционный режим работы для работников компании, составляла всего 36%. Иными словами, за десять с небольшим лет количество тех, кто положительно относится к «удаленке», не просто удвоилось — оно стало доминирующим, пандемия только закрепила такое положение дел.

Станет ли дистанционная работа новой повсеместной реальностью бизнеса? Если и так, то вряд ли это произойдет скоро. Другое дело, что всем организациям теперь придется иметь в виду такую возможность, хотя бы на случай новых непредвиденных обстоятельств.

**Игорь КИРИЛЛОВ, СИБ**

## ▶ ХРОНИКА



### В ЕС — проблемы с ВКС

В апреле 2020 года несколько европейских информационных источников распространили информацию о том, что ЕС и Великобритания скорее всего не смогут завершить процесс переговоров об упорядочивании торговых отношений после Brexit. По идее, все формальности должны быть улажены до конца 2020 года, но судя по всему, дата завершения переговоров отодвинется на более поздний срок. Причиной тому — сложности в организации защищенной видеоконференцсвязи между всеми участниками переговоров. Как оказалось, мощности ВКС сильно ограничены. Скажем, штаб-квартира Европейского совета не позволяет параллельно проводить несколько видеоконференций и требует делать технический перерыв между встречами не менее двух часов. В идеальном случае рекомендуется планировать всего одну конференцию в день, что гораздо меньше необходимого.

На данный момент аудио- и видеопотоки встреч шифруются с помощью одной из коммерческих технологий, а данные передаются по обычным интернет-каналам. В то же время комплексное шифрование требует единой автономной платформы между всеми государствами-членами ЕС, но такого решения не предвидится в ближайшем будущем. Четыре новые системы видеоконференцсвязи, используемые в Европейском парламенте, также не соответствуют требуемому уровню конфиденциальности. Да и сам формат удаленной работы создает дополнительные трудности, например, с переводом и неформальным общением. В итоге очень сложно организовать продуктивную дискуссию между десятками участников одновременно.

Более того, как сообщают некоторые СМИ со ссылкой на представителя Германии в ЕС Михаэля Клауса — эффективность работы через ВКС в дальнейшем упадет еще больше, главным образом из-за технических ограничений, пропускной способности сетей и необходимости соблюдать социальную дистанцию.

### Тем временем в Индии

Пока в ЕС решают проблемы с видеоконференцсвязью, индийское правительство обратилось к независимым разработчикам внутри страны и призвало их создать национальную систему видеоконференцсвязи. В рамках инициативы Digital India ответственные госструктуры объявили о поиске команд, которые возьмались бы обеспечить бесперебойную дистанционную работу для правительственных организаций и администрации индийских штатов. Министерство информационных технологий ожидает увидеть продукт, не уступающий по своим характеристикам таким известным сервисам, как Zoom, Google Hangouts, Microsoft Teams.

Учитывая состояние сетевой инфраструктуры в стране, одно из требований к решению состоит в том, что видеоконференции должны работать без серьезных сбоев даже на слабых и нестабильных каналах. На разработку прототипа выделена сумма, эквивалентная примерно \$6,5 тыс. Затем будет проведен конкурс проектов, в ходе которого представители профильного министерства отберут лучшие команды и выделят каждой из них еще по \$26 тыс. на создание решения. Общий бюджет конкурса — примерно \$300 тыс. (в индийских рупиях).

При этом победитель, чья разработка будет признана лучшей, получит государственный контракт длительностью в четыре года и общей стоимостью около \$170 тыс., из которых \$130 тыс. будет уплачено в первый год и еще по 10% этой суммы в течение трех лет — на техническую поддержку. Кроме того, всем участникам, которые создадут рабочий продукт, будет разрешено продавать его другим организациям и пользователям, в том числе за рубежом.