

Гибкий подход к рабочему графику

Ирина Шеян



Количество рабочих мест с гибким графиком и возможностью удаленной работы растет год от года. При этом диапазон гибкости, который современный бизнес готов проявлять в отношении режима работы, простирается от более позднего начала рабочего дня до предоставления некоторым сотрудникам права устанавливать рабочий график самостоятельно. Даже скептикам полезно присмотреться к опыту компаний, уже взявших гибкий график на вооружение, и воспользоваться всеми его преимуществами в полной мере.

Поиск эффективных организационных и управленческих моделей и развитие инфокоммуникационных технологий постепенно вынуждают бизнес отказываться от жесткости во многих ее проявлениях. Гибкость помогает компаниям выживать в сверхдинамично меняющейся бизнес-среде, особенно в периоды кризисов.

Происходящие трансформации отражаются и на характере работы сотрудников. Еще недавно практически единственным возможным вариантом

для «белых воротничков» было пребывание в офисе «от и до».

Сегодня в арсенале работодателей «99 оттенков» гибкости рабочего графика — скользящего, свободного и дистанционного, в самых разных комбинациях. И хотя доля специалистов, работающих по гибкому графику, в экономике пока невелика, каждый третий работник из полутора тысяч «белых воротничков», опрошенных HeadHunter в 2014 году, считает, что в ближайшие годы стандартные рабочие часы уйдут в прошлое. Поэтому даже скептикам

полезно присмотреться к опыту компаний, уже взявших гибкий график на вооружение, и взвесить для себя его преимущества и недостатки.

ДИАПАЗОН ГИБКОСТИ

Количество рабочих мест с гибким графиком и возможностью удаленной работы растет год от года. При этом диапазон гибкости, который современный бизнес готов проявлять в отношении режима работы, простирается от более позднего начала рабочего дня до предоставления части сотрудников права

устанавливать рабочий график самостоятельно. Согласно Трудовому кодексу, при работе в режиме гибкого рабочего времени начало, окончание или общая продолжительность рабочего дня определяются по соглашению сторон.

В каждой компании складывается собственное представление о гибком графике, а наиболее выгодный для себя режим работодатели находят эмпирическим путем, учитывая целый ряд факторов. «Оптимальный режим работы разных категорий ИТ-сотрудников определяется текущим состоянием компании, планом развития на ближайший год, среднесписочной численностью ИТ-подразделения, укомплектованностью штата, фондом оплаты труда, а также необходимостью развития ИТ-направлений, требующих диверсификации в организации рабочих процессов и, как следствие, специального режима работы сотрудников», — говорит Сергей Прохоров, эксперт совета ИТ-директоров журнала «Директор информационной службы» (CIO.ru). По его словам, гибкий и свободный график — разные по сути категории, но граница между ними может и не быть жесткой. Гибким графиком он называет исполнение сотрудником должностных обязанностей в отсутствие «привязки» к фиксированному времени прихода/ухода. Как правило, при этом оговаривается и формализуется определенное количество рабочего времени, которое сотрудник должен потратить на решение задач.

«В нашей компании под гибким графиком понимается предоставление сотрудникам возможности самостоятельно регулировать время начала и окончания рабочего дня, а также периодически работать дистанционно», — рассказал Сергей Адмиральский, ИТ-директор компании «Адамас». В этой компании график работы является предметом обсуждения с руководителем подразделе-

«Считается, что человеку на удаленной работе можно платить меньше, так как он работает не в полную силу»,

Дмитрий Балков, директор по ИТ управляющей компании «Лэнд»

Молодежь формирует новый взгляд на бизнес-процессы

Крупные предприятия и организации не полностью осознают преимущества видеосвязи, свидетельствуют результаты недавнего исследования, проведенного по заказу Polysom компанией Quocirca среди 800 работников разных организаций в 80 странах.

Хотя 80% организаций, использующих ВКС, рапортуют об ускорении принятия решений, а 90% отмечают повышение продуктивности сотрудников благодаря более слаженной работе, экономия на командировках по-прежнему является преимуществом номер один от использования видеосвязи — 98% опрошенных отдали ей высокий или средний приоритет.

Лишь немногие организации используют видеосвязь на настольных и мобильных устройствах. Как правило, она доступна пользователям только в больших конференц-залах. Между тем пользователи достаточно подкованы технически — только 37% обращались за помощью к ИТ-специалистам при совершении четверти видеовызовов. Каждый второй респондент высказал предположение, что упрощение доступа к видеосвязи будет способствовать более интенсивному ее использованию. Сейчас 45% из числа опрошенных работников часто применяют свои мобильные устройства — планшеты, ноутбуки и мобильные телефоны — для подключения к видеоконференциям. А 35% сотрудников, относящихся к «цифровому поколению», то есть люди в возрасте до 25 лет, пользуются видеосвязью часто и повсеместно.

ния и не относится к видам поощрения. Недельная или месячная норма рабочего времени тоже может быть предметом обсуждения, но только с соответствующим уменьшением заработной платы.

«Гибкий график для нас — это возможность работы в удобное для сотрудника время и с нужной продолжительностью», — говорит Денис Филиппов, руководитель департамента внутренних проектов компании «Первый БИТ». — А в моем случае — еще и возможность удаленной работы, когда сотрудники находятся в других часовых поясах».

Павел Самарский, директор веб-отдела издательства «Открытые системы», высказал схожую точку зрения: «Под гибким графиком мы понимаем учет особенностей режима и местоположения сотрудников. В нашем случае — это удаленная работа».

ЗАЧЕМ ТАКИЕ СЛОЖНОСТИ?

С какой целью компании усложняют себе жизнь, соглашаясь отойти от классического офисного «с 9 до 18»? Некоторых к этому вынуждает сам характер бизнеса, требующий обеспечивать процессы основной деятельности различной продолжительности, с разным временем начала и окончания, заметил Прохоров. Другим серьезным мотивом может стать необходимость оптимиза-

ции затрат. «Когда сотрудник, работающий на полную ставку, не загружен на 100% в рабочее время, ему может быть установлен гибкий график с более низким уровнем заработной платы», — привел пример Прохоров.

«Считается, что человеку на удаленной работе можно платить меньше, так как он работает не в полную силу», — отметил Дмитрий Балков, директор по ИТ управляющей компании «Лэнд».

«Конечно же, в первую очередь компания применяет гибкий график для обеспечения рентабельности бизнеса и достижения нужных целей за меньшие деньги», — говорит Филиппов. — Но и с заботой о самих сотрудниках».

С точки зрения ИТ-специалистов, решающих интеллектуальные и творческие задачи, гибкий график является крайне важным способом нематериальной мотивации. «Еще одной целью компании может быть создание более комфортных и творческих условий для работы, что является не только дополнительным мотивационным инструментом, но и способом повышения производительности труда для специалистов высшего уровня», — добавил Прохоров.

Для издательства «Открытые системы» гибкость в организации труда обусловлена удобством сотрудников, они получают дополнительную мотивацию

Здоровый консерватизм

Несмотря на современные возможности связи, удаленной диагностики и администрирования ИТ-систем, многих руководителей гибкий график совсем не привлекает. Например, в компании «Лэнд» разработчики в основном работают в офисе, причем, скорее, по ненормированному графику, доделывая дома то, что не успели на работе, рассказал Дмитрий Балков, директор по ИТ управляющей компании «Лэнд». Администраторы, отвечающие за поддержку ИТ-инфраструктуры сети продуктовых магазинов, работают посменно со скользящими выходными днями, выезжая из офиса только для выполнения заявок клиентов. Их график составляется так, чтобы кто-то обязательно присутствовал в офисе. Два-три человека обслуживают таким образом десять круглосуточных магазинов. Время нахождения на объекте не фиксируется, собираются только акты выполненных работ. «Мы пришли к золотой середине, — говорит Балков. — Когда я стал работать в компании, администраторы были на каждой точке, что существенно увеличивало затраты». По его мнению, уровень ответственности сотрудников часто оставляет желать лучшего, поэтому необходим контроль, в том числе присутствие в офисе.

«Специалисты, занимающиеся сопровождением, должны работать в офисе, отвечая на телефонные звонки, — считает Балков. — Но, возможно, это стереотип, что человека под рукой проще контролировать». К полностью удаленной работе, которая требует чрезвычайно четкой постановки задач и доверия к сотрудникам, он относится скептически. По его словам, расходы на содержание рабочего места в офисе несущественно удорожают стоимость ИТ-специалиста для компании. А совещания разработчиков удобнее проводить «глаза в глаза».

и экономят время на дорогу до офиса. Кроме того, появляется возможность использовать персонал из других регионов, что положительно сказывается на уровне затрат, заметил Самарский.

Применяя гибкий график, компания идет навстречу пожеланиям сотрудников, повышается удобство работы и при этом не страдает результат, подчеркнул Адмиралский. Сотрудники благодарны компании за такую возможность, растут мотивация и уровень обслуживания в подразделениях. «Мы занимаемся тем, что нравится, и получаем удовольствие от того, что делаем, а гибкий график позволяет нам успешно совмещать работу с учебой, спортом и другими интересными делами», — сказал он. Впрочем, не стоит забывать, что в трудные времена мотивация и лояльность персонала — не самый главный приоритет для владельцев бизнеса и руководителей компаний. Кризис обеспечивает приверженность сотрудников компании без каких-либо усилий со стороны управленцев. Поэтому сегодня на проявление гибкости работодателя могут рассчитывать главным образом ключевые сотрудники.

ПРИВИЛЕГИРОВАННЫЙ КЛАСС?

Кого из ИТ-специалистов можно перевести на гибкий график? В большинст-

ве случаев гибкий график используется в подразделениях, отвечающих за поддержку пользователей, и зависит от графиков бизнес-подразделений, которым поддержка оказывается, отметил Прохоров. Выше всего потребность в таком режиме работы в территориально распределенных компаниях с едиными центрами оказания поддержки. В ряде случаев гибкий график используется для сотрудников, осуществляющих сопровождение работы дата-центров, которые функционируют в режиме 24x7. Здесь он востребован в силу необходимости иметь персонал разного уровня компетенций и специализаций и экономить фонд оплаты труда.

Гибкий график также возможен для разработчиков информационных систем и бизнес-приложений, когда работа не связана с необходимостью постоянно присутствовать в офисе. В этом случае гибкий график — элемент дополнительной лояльности к персоналу со стороны компании и в то же время средство оптимизации расходов на ФОТ и организацию рабочих мест. «Благодаря тому, что специалисты высокого уровня имеют возможность работать по гибкому графику, компания может привлекать или удерживать таких сотрудников без увеличения фонда оплаты труда», — пояснил Прохоров.

В компании «Первый БИТ» по гибкому графику работают специалисты контакт-центров, сотрудники ИТ-поддержки и программисты «1С». Это связано как с «плавающей нагрузкой», так и с распределением бизнеса по регионам. Кроме того, результат работы некоторых специалистов не требуется мгновенно, разработчик может выполнить поставленное задание на следующий день или в приемлемый для руководителя срок. «Большая часть сотрудников моего департамента подходит именно гибкий график работы, — говорит Филиппов. — Наша компания имеет широкую филиальную сеть, и мы обслуживаем клиентов в разных странах мира и во всех часовых поясах России. В каждом из 70 офисов сотрудники работают с раннего утра до поздней ночи, а некоторые и вовсе любят работать по ночам. Так что у большинства — гибкий график и обеденный перерыв».

В издательстве «Открытые системы» гибкий режим установлен для программистов и контент-редакторов. Некоторые из них часть времени проводят в офисе и работают из дома в оговоренные дни. Часть программистов работают полностью удаленно, в том числе, в других географических регионах. «Доля удаленных сотрудников зависит от объема работ и необходимости тесной коммуникации с другими подразделениями», — отметил Самарский.

По гибкому графику работают многие сотрудники службы ИТ и в компании «Адамас». В первую очередь это разработчики и аналитики, для таких категорий гибкий график — норма.

СРЕДСТВА ДЛЯ ПУЩЕЙ ГИБКОСТИ

Чудеса корпоративной гибкости невозможны без соответствующей коммуникационной среды. «На гибкость графика влияет наличие в компании ИТ-инфраструктуры, позволяющей организовать единое пространство для контакта с клиентом и предоставить сотруднику необходимые инструменты для работы — VoIP-телефонию, удаленный доступ, базу знаний, Service Desk, единую платформу и методологию разработки», — подчеркнул Филиппов.

Спектр инструментов, используемых бизнесом при организации работы сотрудников по гибкому графику, необычайно широк, и каждая компания формирует из него свою собственную «палитру».

По большей части такими инструментами служат технические средства фиксации прихода и ухода сотрудника на рабочее место, системы планирования и организации работы персонала, которые во многих случаях реализованы в решениях Service Desk, или даже средства планирования и контроля выполнения задач, встроенные в существующие учетные системы, отметил Прохоров. Средства сопровождения различаются в зависимости от характера деятельности специалиста. Например, если для организации дежурства сотрудников дата-центра достаточно системы фиксации присутствия, то для разработчиков ПО нужны автоматизированные средства организации проектной работы или средства управления изменениями.

«Мы используем инструмент, называемый в компании “электротабель”, — рассказал Адмиральский. — Веб-приложение позволяет руководителям подразделений видеть рабочий график сотрудников с наложенными на него данными по приходу и уходу от биометрического сервера учета рабочего времени. Руководители могут вносить изменения в “электротабель”, добавляя сотрудникам рабочие часы с указанием причины (дистанционная работа, местная командировка и пр.), а сотрудники департамента персонала используют эти данные для контроля недельной и месячной нормы рабочего времени и расчета заработной платы».

В набор компании «Первый БИТ» входят Outlook и Excel, «1С:Документооборот» и «1С:Итилиум», корпоративный портал, Skype и IP-телефония. В «Открытых системах», помимо Skype, используется приложение Redmine для управления проектами и различные мессенджеры, а чтобы согласовывать действия сотрудников, работающих в разных режимах, применяются также менеджеры задач, Jabber и корпоративный SIP-сервер. Поскольку удаленному сотруднику невозможно объяснить «на пальцах», что нужно сделать, от руководителя требуется более строгое описание даже простых задач, подчеркнул Самарский.

СВОБОДА В ОБМЕН НА ЛОЯЛЬНОСТЬ

Управлять сотрудниками при их высокой доступности и когда они всегда в одном месте, конечно, легче и предпочтительнее для большинства руководителей, но далеко не всегда это правильно

как с управленческой, так и с экономической точек зрения, полагает Прохоров.

Какие выгоды компания получает от использования гибкого графика? Во-первых, это мотивация сотрудников, во-вторых, возможность привлекать и использовать персонал из других регионов, отметил Самарский, при гибкой организации работы в перспективе компания может также экономить офисные площади.

«Использование гибкого графика позволяет обеспечить непрерывность бизнеса, его эффективность и качество работы сотрудников», — утверждает Филиппов. По его словам, за счет оперативного взаимодействия повышается лояльность внутренних и внешних клиентов. Кроме того, компания тем самым проявляет лояльность к своим сотрудникам, давая им возможность работать, даже если в силу обстоятельств они ограничены во временных ресурсах.

«Гибкий график — отличная возможность удерживать в коллективе ценных сотрудников, которым часто необходимо время для ухода за детьми или родственниками, занятий спортом или другой деятельности, требующей постоянных затрат времени», — говорит Адмиральский. — К примеру, сотрудница может не только плавно снизить рабочую нагрузку перед отпуском по беременности, работая дистанционно два-три дня в неделю, но и раньше вернуться к деятельности, работая в удобном для себя режиме и не выпадая из контекста задач компании. У программистов тоже рождаются дети и болеют бабушки».

ИЗДЕРЖКИ СВОБОДЫ

Основные проблемы при организации работы по гибкому графику связаны с нарушениями коммуникации — в этой области всегда есть что улучшить.

Филиппов назвал три основные трудности, с которыми ему приходится сталкиваться при организации работы по гибкому графику. Во-первых, когда сотрудник забыл поделиться промежуточным результатом своей работы, тот, кто ее доделывает, вынужден полностью повторить весь путь. Если при этом имеет место общение с клиентом, это может стать причиной негативной реакции с его стороны. Во-вторых, поскольку на гибкий график могут перейти не все сотрудники, могут появиться обиды и зависть. В третьих, в случае удаленной работы у сотрудника зача-



«Применяя гибкий график, компания идет навстречу пожеланиям сотрудников. Повышается удобство работы, и при этом не страдает результат», Сергей Адмиральский, ИТ-директор компании «Адамас»

стую бывает меньше времени на выяснение дополнительных условий работы, выстраивание схемы взаимодействия с коллегами, прояснение у инициатора обращения сведений о задаче.

К проблемам с коммуникациями добавляются и другие сложности, и они нередко ложатся на плечи ИТ-руководителя. «При организации работы по гибкому графику повышаются риски отступления от действующего трудового законодательства, а потому требуется более четкое и аккуратное управление ресурсами», — указал Прохоров. — Даже если сам сотрудник готов работать несколько дней подряд по 12–15 часов, организация не вправе официально учитывать и оплачивать его работу с таким табелем учета рабочего времени». Также могут вызывать сложности неэффективные механизмы контроля выполнения работ и их оценки.

СИНХРОНИЗАЦИЯ И КОМАНДНЫЙ ДУХ

Основная задача в организации работы по гибкому графику — обеспечить со-



«Мы ориентированы на контроль по результату», Павел Самарский, директор веб-отдела издательства «Открытые системы»

гласованность действий сотрудников, работающих в разных режимах. Кроме того, возникает вопрос: как сохранить командный дух?

Для достижения высокой эффективности при таком режиме требуются высокий уровень организации труда, гибкость руководителя, развитый инструментарий организации, планирования и контроля работы, а также определенный уровень корпоративной культуры, в противном случае гибкий график может стать сдерживающим фактором для повышения эффективности ИТ-подразделения, указал Прохоров. Чаще всего для организации совместной работы при свободном графике применяются унифицированные коммуникации и автоматизированные средства организации коллективной работы, например системы проектного менеджмента. «От руководителя потребуются большая гибкость при организации работы, ее регламентации и формализации, создании или совершенствовании среды объединенных коммуникаций», — подчеркнул Прохоров.

«Согласованность действий сотрудников обеспечивается развитыми коммуникациями и удобными программными средствами планирования

и управления задачами, — говорит Адмиральский. — С большинством сотрудников можно связаться в режиме онлайн самыми разными способами, а основные используемые системы управления проектами и задачами вынесены в облако либо доступны через корпоративный портал».

По словам Самарского, из-за разницы в часовых поясах возникают некоторые особенности, но работы планируются с учетом того, что сотрудники не все время пересекаются онлайн, постоянной необходимости в этом нет. По его мнению, сохранение командного духа в этом случае не требует дополнительных усилий руководителя, поскольку сама возможность удаленной работы рассматривается как дополнительный стимул.

«Дух вырабатывается в совместных коммуникациях — при очных встречах, обмене информацией, общении по Skype, — добавляет Филиппов. — А согласованность обеспечивают форматы и культура их применения: регламенты по приему и обработке обращений, по управлению изменениями и разработкой, постоянное использование и пополнение базы знаний».

ВРЕМЯ ИЛИ РЕЗУЛЬТАТ?

Руководителю, предоставляющему подчиненным больше свободы, важно сохранить контроль над ситуацией. Гибкий график, как правило, подразумевает контроль отработанного времени или, по меньшей мере, присутствие сотрудников на своих рабочих местах, которое тоже отслеживается, сказал Прохоров. Контроль может осуществ-

ляться как по фактически отработанному времени, так и по проделанному объему работ или же смешанным способом. А вот при свободном графике работа сотрудников оценивается по KPI или другим показателям результативности.

«Мы ориентированы на контроль по результату, — сообщил Самарский. — Учет времени тоже ведется, но используется для оценок производительности, а не почасовой оплаты».

«Контроль деятельности сотрудников службы ИТ не зависит от графика работы, поскольку ориентирован на результат и выполнение показателей, а не на отработанное время, — заметил Адмиральский. — Время, конечно, тоже контролируется, при этом в результате отчетности нет разницы между человеко-часами, отработанными в офисе или удаленно». Контроль времени, отработанного в офисе, в компании «Адамас» ведется с помощью биометрии, а время, отработанное удаленно, фиксируют и добавляют в таблицу руководители подразделений.

По мнению Филиппова, достаточно контролировать результат и ожидания сотрудника от работы. «С каждым сотрудником перед началом его работы обсуждаются взаимные ожидания — что я хочу от него получить как руководитель, и что хочет он от компании», — сказал он. При необходимости один-два раза в год эти ожидания корректируются и пересматриваются совместные договоренности.

Эффективная организация работы сотрудников со свободным графиком требует урегулировать формальности, необходимые с точки зрения соблюдения трудового законодательства. По словам Прохорова, законодательство предусматривает ненормированный, сокращенный или неполный рабочий день, но не предусматривает свободного графика: «На практике работа со свободным графиком часто оформляется договорами подряда с физическими лицами и актируется с подтверждением в отчетах о проделанной работе». Для контроля работы сотрудников со свободным графиком в большинстве случаев применимы подходы составления отчетов за период, определения планового и фактического объема проделанной работы или достижения заданных целевых показателей. **CIO.RU**

«Предоставляя специалистам высокого уровня возможность работать по гибкому графику, компания может привлекать или удерживать таких сотрудников без увеличения фонда оплаты труда», Сергей Прохоров, эксперт совета ИТ-директоров журнала «Директор информационной службы» (CIO.ru)