

McKinsey  
& Company

# Смешанный режим удаленной работы в

Прогноз  
условиях новой  
нормальности

27 апреля 2020 г.



КОНФИДЕНЦИАЛЬНО. СОБСТВЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ КОМПАНИИ  
Любое использование данного материала без разрешения McKinsey &  
Company строго запрещено



## В первую очередь COVID-19 является проблемой гуманитарного характера

COVID-19 повлиял на различные сообщества почти на всех континентах. Заболели миллионы, погибли сотни тысяч.



**Существует риск, что этот кризис нанесет нам долговременный и, возможно,**

**необратимый ущерб.**

Нам необходимо предпринять все усилия, чтобы контролировать распространение болезни и сохранить жизни, но нам также необходимо предпринять все усилия, чтобы защитить нашу экономику: компании закрываются одна за другой, а многие люди теряют работу. Карантин для населения и другие попытки контролировать распространение вируса в Европе и США, вероятно, приведут к наиболее значительному квартальному спаду экономической активности с 1933 года.



**Это документ призван помочь в достижении очень конкретной цели**

Дать организациям пищу для размышлений о роли удаленной работы в условиях новой нормальности

[Подробнее на McKinsey.com](https://www.mckinsey.com) →

# Отказ от ответстве

---

Юридические материалы выложены в общий доступ на неэксклюзивной основе в ответ на острую необходимость принять меры по реагированию на кризис, вызванный COVID-19.

Настоящий документ отражает общие выводы, сделанные на основе доступной в настоящий момент информации. Он не является исчерпывающим и не содержит всей информации, необходимой, чтобы выработать план действий. Информация не была подвергнута независимой оценке, не является и не может являться точной и может измениться.

Учитывая неопределенность, связанную с пандемией, материалы не могут являться гарантией результатов, и результат в будущем может значительно отличаться от прогнозов и перспективных оценок. Материалы не являются методическими рекомендациями, а также юридическими, медицинскими и другими регламентированными рекомендациями. Учитывая быстро меняющиеся эпидемиологические, регуляторные и рыночные условия, материалы предоставляются «как есть», исключительно в информационных целях, без каких-либо заверений или гарантий. Мы не несем никакой ответственности, в том числе в отношении точности, полноты или полезности информации; соответствия, дизайна, эффективности, производительности, качества или безопасности какой бы то ни было продукции; возможностей или качества каких бы то ни было поставщиков или производственных операций; ненарушения каких бы то ни было прав третьих лиц.

# Выход из карантина дает возможность отрефлексировать, где и как будут работать ваши сотрудники в будущем

## Работа в условиях COVID-19

					
	<b>Шаг 1 Решение</b>	<b>Шаг 2 Устойчивость</b>	<b>Шаг 3 Возвращение</b>	<b>Шаг 4 Переосмысление</b>	<b>Шаг 5 Реформирование</b>
<b>Реагирование на кризис</b>	(Частичный) карантин	(Частичный) карантин	Постепенный выход из карантина	Следующая нормальность	Следующая нормальность
<b>Последствия для бизнеса</b>	Определение масштабов, скорости и глубины необходимой немедленной реакции на государственном и деловом уровне	Формулирование более обширных планов создания устойчивости для управление шоком по мере «подрыва» устоявшихся отраслевых структур, потенциальная полная	Возвращение бизнесов к нормальной операционной деятельности после жесткого закрытия и управление рисками второй волны	Перенимание опыта множества социальных инноваций и экспериментов; выявление инноваций, которые могут обеспечить значительный подъем с точки зрения	Переход к новому миропорядку и работа в стабильной, устойчивой операционной модели будущего



# По мере развития ситуации появляются серьезные свидетельства того, что роль удаленной работы останется важной и после затихания коронавирусного кризиса

Facebook will now let some employees work from anywhere, but their paychecks could get cut

CEO Mark Zuckerberg said about half of the company's employees could be working remotely in 10 years



After Announcing Twitter's Permanent Remote-Work Policy, Jack Dorsey Extends Same Courtesy To Square Employees

Jack Kelly Senior Contributor @ Careers  
I write actionable interview, career and salary advice.



«Я не думаю, что мы когда-либо вернемся к полностью офисной модели; раньше мы были уверены, что работа в одном помещении – это часть нашей идентичности, но COVID-19 заставил нас в этом серьезно усомниться»

- Ведущий инженер одной из топ-3 компаний, производящих ПО

## McKinsey провела исследование среди клиентов в Италии<sup>1</sup>

- 56% респондентов считают, что после COVID-19 компании перейдут к удаленной работе как минимум 2 дня в неделю, а 62% респондентов, готовых перейти на удаленную работу (83%), хотят работать удаленно через день

## Исследование McKinsey было проведено среди 46 строительных компаний, общее число сотрудников которых составило 248 000 человек

- 60% строительных компаний подтвердили, что планируют сохранить работу из дома для 25-50% своих сотрудников

## Исследование McKinsey среди ~50 клиентов, производящих ПО

- 52% заявили, что их компания будет более открыто относиться к работе из дома, а 26% считают, что будет применяться смешанная модель удаленной работы, когда часть сотрудников после кризиса останется на удаленной работе

## Исследование Gartner после введения карантина – апрель 2020

- Большинство компаний планирует оставить часть своих сотрудников работать из дома после кризиса (74% финдиректоров планируют перевести на удаленную работу как минимум 5% работников)
- Только 10% хотели бы полностью вернуться к докризисной модели

## Исследование BOND, проведенное среди ведущих технологических компаний

Исследование South China news во время карантина в Китае показывает, что после вынужденного перехода на удаленную работу в будущем ожидается переход к более гибкой модели

# Различные глобальные тенденции поддерживают и укрепляют вероятность увеличения важности удаленной работы в условиях новой нормальности



Тренды становятся определяющими факторами и необходимыми условиями для перехода к удаленной работе

Работников, особенно миллениалов, чаще мотивирует гибкость рабочих часов и возможность работать из дома, чем денежное вознаграждение<sup>1</sup>

Гибкость стоит на 3-м месте по важности при оценке предложений о работе, поэтому удаленная работа может оказаться важной для привлечения и удержания миллениалов

Определяющие факторы

В мире растет экономическая и деловая неопределенность<sup>2</sup> После более чем десятилетия активного роста рост многих крупных экономик замедлился, а коронавирусный кризис оказал дополнительное давление на экономику – удаленная работа может увеличить гибкость и устойчивость компаний, поскольку при ней местоположение и результаты деловой активности отделяются друг от друга

Более активное внедрение цифровых каналов как клиентами B2B, так и B2C<sup>3</sup>

Как B2B-, так и B2C-компании все больше внедряют цифровые каналы – сокращая необходимость личного общения с клиентами

Необходимые условия

Технологии

Развитие технологий позволяет эффективно работать удаленно – появились функциональные инструменты с дружелюбным интерфейсом, которые при этом обеспечивают безопасный доступ к данным

1. Исследование 2016 Deloitte Millennial Survey

2. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/building-resilient-operations>

3. Второй опрос клиентов B2B McKinsey, проводимый раз в два года. Опрошено более 1000 покупателей бизнесов в США и Европе, размер компании, принимающей решения, <math>\geq 100</math> млн - <math>\geq 10</math> млрд долл. США, Ежеквартальный обзор создания ценности в потребительском секторе и ритейле в Европе за второй квартал (McKinsey Quarterly Perspective on Value Creation in European Consumer & Retail, Q2)

---

**Руководители компаний, размышляющие о работе в условиях новой нормальности, сталкиваются с тремя вопросами**

---

---

**Какова ценность удаленной работы и как мы можем применить уроки, извлеченные из карантина, к нашей операционной модели в условиях следующей нормальности?**

**Каков необходимый баланс между офисной и удаленной работой? Чем это отличается от групп специальностей и функций?**

**Как организациям подготовиться к эффективному внедрению смешанной модели?**

---

# Содержание

Ценность удаленной работы для организаций

[Роль удаленной работы в условиях следующей нормальности](#)

# Удаленная работа может создать существенную стоимость для организаций

Факт	Описани
 <p><b>Повышен ие устойчивости</b></p>	<p>Когда бизнес-результат перестанет зависеть от местонахождения сотрудников, организации смогут более гибко и эффективно реагировать на события, которые не в состоянии контролировать конкуренты<sup>1</sup></p>
 <p><b>Упрощение доступа к талантам</b></p>	<p>Увеличение доступного кадрового резерва, поскольку кандидаты (особенно с высоким потенциалом) все реже соглашаются переезжать ради работы</p>
 <p><b>Повышен ие операционной эффективности</b></p>	<p>Повышение эффективности за счет необходимых изменений рабочего процесса (автоматизация, новые инструменты, сокращение производственного цикла, сокращение потока документов и необходимости в дополнительных помещениях и командировках)</p>
 <p><b>Сокращение затрат</b></p>	<p>Сокращение расходов на аренду офисных помещений и командировках</p>
 <p><b>Повышение удовлетворенности сотрудников</b></p>	<p>Гибкость при выборе места работы способствует сокращению текучести кадров и уменьшению прогулов</p>

- <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/building-resilient-operations>
- <https://globalworkplaceanalytics.com/>
- <https://www.gsb.stanford.edu/insights/why-working-home-future-looking-technology>

## Примеры

150%	Изменение показателя TRS устойчивых компаний (способных <b>быстро адаптироваться во время и после кризиса</b> ) после кризиса по сравнению с менее устойчивыми конкурентами <sup>1</sup>
70%	Сотрудники говорят, что возможность удаленной работы привлекательнее нового места работы <sup>2</sup>
13%	повышение эффективности удаленных сотрудников согласно исследованию Стэнфордского университета на примере Strip (турагентства из КНР) <sup>3</sup>
15-20%	повышение эффективности, которого могут добиться строительные компании за счет удаленной работы (вкл. все затраты на программу) <sup>4</sup>
12	сокращение прогулов в компаниях, внедривших программу удаленной работы <sup>5</sup>
МЛН 63%	сокращение прогулов в компаниях, внедривших программу удаленной работы <sup>6</sup>

- Опрос McKinsey в 46 строительных компаниях (248 000 сотрудников)
- CNN.com: Dell really wants you to work from home ... if you want, Jeanne Sahad
- Американская ассоциация менеджмента

# Сотрудники выигрывают от удаленной работы, но возможны и негативные последствия

	Степень удаленной работы	Частично удаленная работа (смешанная модель)	Полностью удаленная работа
<b>Описание</b>	Ограниченная степень удаленной работы: видеовстречи, внутренние совещания и переговоры с внешними контрагентами удаленно	Выполнять часть работы из дома или с любого другого рабочего места	Работа абсолютно не зависит от местонахождения сотрудника, внедрена модель и инфраструктура для полностью удаленной операционной деятельности
<b>Преимущества</b>	Экономия времени на дорогу Повышение производительности	Больше гибкости при выборе места и времени для работы Улучшается интеграция между работой и личной жизнью	Абсолютная гибкость при выборе места работы Как правило, повышается гибкость при выборе рабочего времени 100% экономия времени на работу
<b>Потенциальные недостатки</b>	Сложнее строить и поддерживать личные отношения с коллегами и клиентами	Сокращение финансовых возможностей, если не налажена операционная модель и не внедрены необходимые инструменты Риск ухудшения физического и психического здоровья в случае неправильной организации рабочего места	Намного сложнее строить и поддерживать личные отношения и сохранять продуктивность Изоляция Стираются границы и нарушается баланс между работой и личной жизнью

80%

опрошенных сотрудников из КНР с опытом жесткого карантина предпочитают смешанную модель работы, когда они могут работать удаленно часть времени<sup>1</sup>

40%

респондентов заявили о повышении производительности во время работы из дома<sup>3</sup>

~50%

сотрудников, вынужденных работать удаленно во время пандемии COVID-19, заявили об ухудшении состояния ОДА и качества питания<sup>2</sup>

1. South China (南方日报), [http://epaper.southcn.com/nfdaily/html/2020-04/03/content\\_7876452.htm](http://epaper.southcn.com/nfdaily/html/2020-04/03/content_7876452.htm), 03.04.2020

2. Опрос о самочувствии удаленных работников, Институт изучения проблем организации и управления, апрель 2020 г.

3. "Команды удаленных работников и их неотложные потребности". Фаниш Дурани, профессор кафедры стратегии и структуры организаций Roland Berger

в INSEAD, и Марко Минервини, Marco Minervini, стипендиат пост-докторантуры INSEAD | 2 апреля 2020 г.

# Удаленная работа не сможет стать панацеей: некоторые задачи лучше решать при личном общении

Неполный список

## Описание

### Переговоры



Исход переговоров зависит от **взаимного доверия**, **невербальной коммуникации** и чуткой реакции на действия контрагента, **которые помогают добиться взаимовыгодного результата**

### Формирование



Формирование отношений (напр., совещания, встречи с потенциальными клиентами, собеседования, стартовые встречи) при личной встрече позволяют **быстрее** достигнуть **взаимного доверия**, поскольку физическое взаимодействие между людьми (напр., рукопожатие) играют важную роль для нашего

### взаимоотношения

### идентификация



бессознательного. Обучение новых сотрудников **без предыдущего опыта** становится серьезной проблемой при удаленной работе, поскольку **регулярная обратная связь и взаимодействие** с тренером / супервизором полезно, чтобы оптимизировать обучение и привить новые паттерны поведения.

### и производственное

### обучение

### для принятия



Решения на уровне совета директоров часто зависят от того, насколько хорошо **участники знают** друг друга, и **неявные сигналы** приобретают повышенное значение (напр., считывается язык тела участников). Таким образом, будет сложно **достичь консенсуса** удаленно.

### я

### важных

### решений

### разговоров



Во время важных разговоров **требуется чуткость к эмоциональным и бессознательным реакциям** собеседника (напр., язык тела, выражение лица), которые менее заметны при удаленном общении.

Более того, важный разговор в удаленном формате может **показаться** менее **ценным**.

## Примеры

Эксперимент, проведенный исследователями Чикагского и Гарвардского университетов, показал: участники переговоров, которые начинали с рукопожатия, вели себя более открыто и честно, а также достигали **лучших результатов**<sup>1</sup>

руководители предпочитают личные встречи по трем **причинам**<sup>2</sup>

• Чтобы построить более крепкие и содержательные деловые отношения (85%)

• Чтобы иметь возможность считывать язык тела и выражение лица (77%)

• Больше социальных взаимодействий, возможность подружиться с коллегами/клиентами

удаленно — не занимает должности и запустила только пилотный проект для стажеров<sup>3</sup>

Согласно исследованиям, уровень помощи выражения лица, задает тон и определяет воздействие сообщения в целом,<sup>4</sup> что нивелируется во время

видеозвонков<sup>5</sup> McKinsey & Company

1. Schroeder, Juliana and Risen, Jane and Gino, Francesca and Norton, Michael I., Handshaking Promotes Cooperative Dealmaking (29 мая 2014 года).

2. Forbes Insights: The case for Face-to-face

3. [www.gitlab.com](https://www.gitlab.com)

4. Silent messages Paperback – 1971 by Albert Mehrabia

5. <https://www.nytimes.com/2020/04/29/sunday-review/zoom-video-conference.html> - Why zoom is terrible

---

# Содержание

---

[Ценность удаленной работы для организаций](#)

**Роль удаленной работы в условиях  
следующей нормальности**

# Чтобы определить роль удаленной работы в условиях следующей нормальности, учитывайте уровень зрелости вашей организации и глубину внедрения удаленной работы

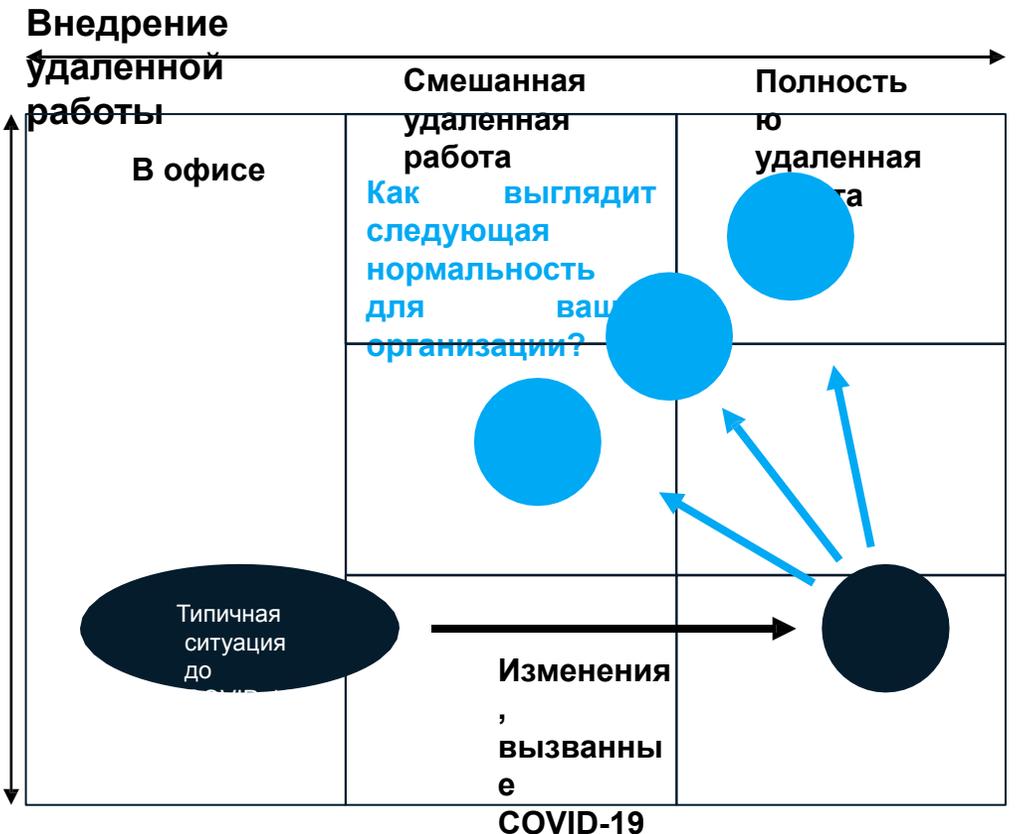
**Глубина внедрения:** какую часть работы мы можем и должны вести удаленно после пандемии COVID? 

**Уровень зрелости:** что нам нужно, чтобы наладить удаленную работу?



## Уровень зрелости организации

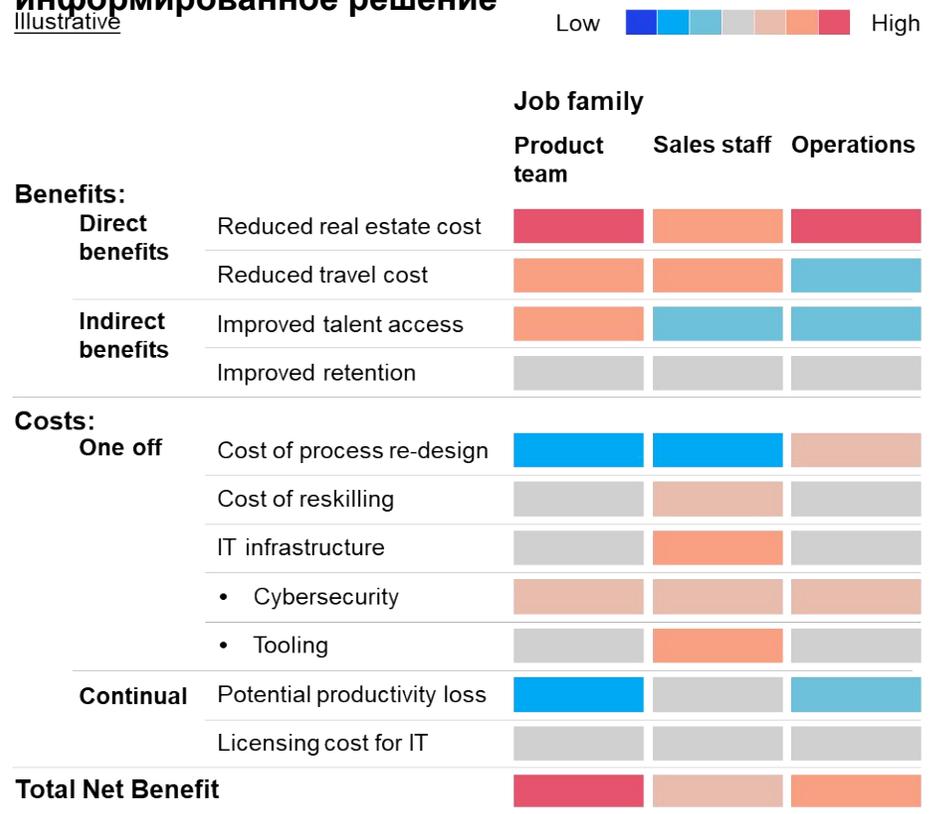
<b>Высокий</b>	Корпоративная культура полностью адаптирована для внедрения модели удаленной работы;
<b>Умеренный</b>	<p>Меры, направленные на поддержку удаленной работы, приняты в целом ряде областей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Инициативы; agile-инструменты для обмена информацией и коллективной работы;</li> </ul>
<b>Ограниченный</b>	Нет специальной поддержки удаленной работы помимо уже существующей инфраструктуры и инструментов



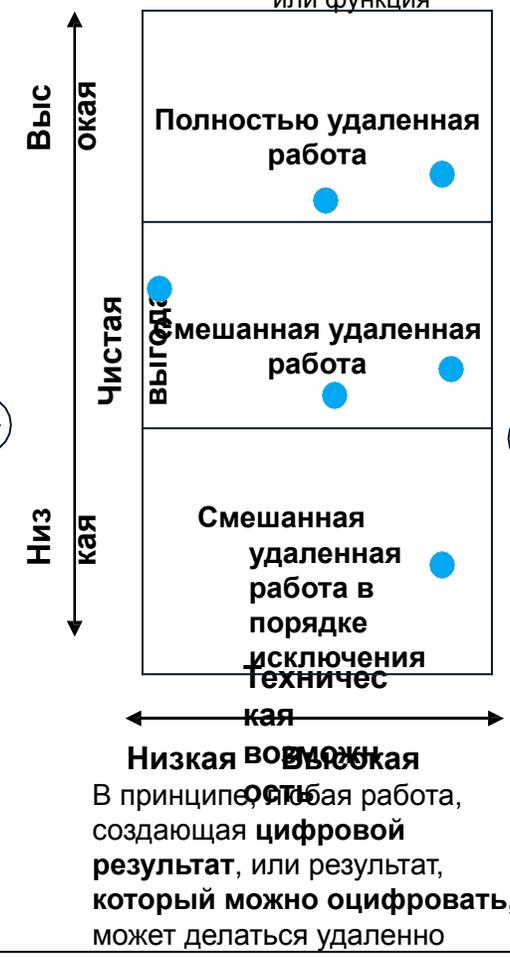
# Роли, подходящие для удаленной работы, необходимо оценить с точки зрения затрат

## и выгод в случае внедрения удаленной работы в долгосрочной перспективе

Подробный анализ затрат и выгод для каждой роли или семейства функций поможет принять информированное решение



Затем необходимо оценить и классифицировать каждую роль или семейство должностей в зависимости от технической возможности и уровня чистой выгоды от удаленной работы в долгосрочной перспективе



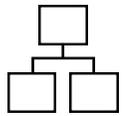
Описание	Пример	
<b>Полностью удаленная работа</b>	Удаленную работу, которая приносит <b>чистую выгоду</b> или <b>создает стоимость</b> для организации, следует поддерживать и сохранить	Повышение эффективности отдела продаж в связи с экономией времени на дорогу и большей доступностью для (удаленных) встреч с клиентами
<b>Смешанная удаленная работа</b>	Удаленную работу, которая приносит <b>чистую нейтральную выгоду</b> для организации, можно предлагать сотрудникам по их желанию	Сотрудники отделов маркетинга и коммуникаций могут делать свою работу так же эффективно, находясь вне офиса
<b>Смешанная удаленная работа в порядке исключения</b>	Удаленная работа приносит <b>чистую отрицательную выгоду</b> для организации, но может происходить в порядке исключения или в чрезвычайных ситуациях	Дизайн-проектирование продукта может осуществляться удаленно, но это потребует больших инвестиций в инфраструктуру

# Восемь изменений в операционной модели повышают зрелость структуры удаленной работы и поддерживают совместную эффективность



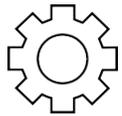
## Сотрудники

- 1 Способствовать развитию инклюзивной, доверительной атмосферы
- 2 Научиться руководить удаленно вместо того, чтобы заниматься микроменеджментом



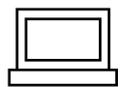
## Структура

- 3 Создать простую, эффективную структуру, ориентированную на результат



## Процессы

- 4 Установить новые практики и нормы
- 5 Сосредоточиться на качественных взаимодействиях
- 6 Создать общедоступный «единый источник правды»



## Технологии

- 7 Использовать подходящие технологии для решения проблемы
- 8 Обеспечить безопасную удаленную работу



# При рассмотрении будущего, в котором организация полностью работает удаленно,

Выводы существующих организаций, ~~принятие лучших практик тех, кто уже перешел на эту модель, может способствовать успеху~~  
 которые полностью работают удаленно



**Принять  
неодновременную  
работу и общение**

Сотрудники не обязаны работать над задачей одновременно или немедленно реагировать на коммуникации. Это позволяет уменьшить отвлекающие факторы, повышает концентрацию и дает сотруднику возможность выполнять работу в наиболее удобное для него время



**Тщательная  
документация и  
максимальная  
прозрачность**

Каждое собрание и решение должны быть задокументированы и понятны всем в организации - это краткосрочная инвестиция с долгосрочными результатами



**Осуществляйте все  
действия  
намеренно,  
особенно это  
касается**

Во время удаленной работы ничто не происходит без преднамеренных действий - это особенно заметно на межличностных связях, которые в процессе работы в одном помещении обычно возникают непреднамеренно.



**Введение четких  
показателей успеха**

Во время удаленной работы четкие показатели успеха становятся еще более важными; руководителям приходится прилагать дополнительные усилия для того, чтобы четко определить и измерить результаты и степень эффективности вместе со своими сотрудниками.

Пример  
проекта



GitLab

**GitLab - компания по  
разработке  
программного  
обеспечения, около  
1200 сотрудников  
которой полностью  
работают удаленно**

**Модели работы  
адаптированы под  
удаленный формат  
от найма сотрудников  
до конкретных  
указаний по  
использованию  
каналов коммуникации**

Введена  
должность  
**"Директор по  
удаленному**

**персоналу"** by McKinsey & Company

# Успеху тех, кто собирается перейти на смешанную модель, могут способствовать дополнительные ключевые принципы организаций, ключевостью работающих удаленно

## принципы



**Возьмите на вооружение подход "удаленная работа в первую очередь"**

- Создайте культуру, в которой к удаленным работникам относятся точно также как и к сотрудникам, работающим в офисе (например, удаленная работа не должна мешать развитию карьеры).
- Руководители должны стать образцом для подражания, в том числе проводя существенную часть своего времени, работая удаленно
- Управление и руководство в удаленном формате должны быть правилом, а не исключением



**Равные возможности для офисных и удаленный сотрудников**

- Убедитесь, что удаленные сотрудники всегда в курсе событий, устанавливая четкие руководящие принципы и рабочие нормы по документации и обеспечивая прозрачность всех собраний и решений, которые также применимы к сотрудникам, работающим в офисе (например, подключаться через видеоконференцию на собственном ноутбуке даже в рамках частично очных совещаний)
- Компенсируйте предвзятость к удаленным сотрудникам (по сравнению с сотрудниками в офисе) дополнительным вниманием руководителя к удаленным сотрудникам
- Активизируйте усилия по управлению эффективностью, четко определяя результаты и оценивая сотрудников исключительно по их конкретным результатам, чтобы устранить предвзятость к удаленным сотрудникам



**Активно управляйте вовлечением сотрудников и организационным здоровьем**

- Активно взаимодействуйте с сотрудниками по вопросам, касающимся организационного здоровья
- Постоянно контролируйте состояние организации и принимайте меры, в случае необходимости



**Способствуйте возникновению у сотрудников понимания важности их работы**

- Подчеркните и проинформируйте каждого сотрудника о целях организации с помощью четкой коммуникационной стратегии и каналов
- Обеспечьте отсутствие контекста/низкий контекст для всех коммуникаций
- Обеспечьте запланированные мероприятия по тимбилдингу, в том числе более частые выездные мероприятия (например, ежеквартально)

---

# Прилож ение

# Пример: Для отдела продаж и менеджеров по отношениям созданы специальные инструменты и механизмы для осуществления удаленных продаж и обслуживания клиентов



## Используемые факторы воздействия

- **Доступ к данным:** Менеджер по отношениям работает на устройствах компании; подключение к серверам банка для получения доступа к информации о клиенте осуществляется только через VPN; Уровень доступа к данным предоставляется по мере необходимости и зависит от выполняемой должности
- **Осуществление продаж:** создание личных мини-сайтов для менеджеров по отношениям на WeChat, на которых публикуются важные новости в области финансов и личные контакты менеджера по отношениям; сводка новостей публикуется в ленте WeChat со ссылкой на сайт менеджера по отношениям в WeChat; работа с клиентами также происходит по телефону или через видеоконференции (Хушук) для замены персональных встреч; собственная программа с функционалом мгновенного чата, позволяющая оставаться на связи с командой
- **Управление эффективностью:** увеличена частота проверки работы (теперь на еженедельной основе) для постановки четких целей, плюс еженедельная отправка отчетов для отслеживания прогресса и

## Пример осуществления продаж в китайском банке

Менеджер по отношениям публикует основные новости финансов в своей ленте



Содержит обзор основных новостей финансового рынка  
Доступна ссылка на полное новостное сообщение



Ссылки на новости перенаправляют клиента на личный сайт менеджера по отношениям



Содержит визитку менеджера и личные контакты  
Показывает статус по кризисной ситуации, чтобы продемонстрировать таблицу и включить кнопочку для общения онлайн

# Пример: основная операционная деятельность переведена на удаленный формат обеспечению безопасности

Действия, которые могут быть предприняты для облегчения перехода ключевой операционной деятельности в удаленный формат:

- **Стандартизированные и упрощенные рабочие процессы** для обеспечения согласованности работы в условиях измененного для удаленной работы бизнес-процесса
- **Безбумажная удаленная работа** с помощью центров оцифровки/сканирования, удаленного получения документов от клиента и внутренних решений по обмену файлами/управлению документооборотом
- **Безопасный доступ к данным** осуществляется через защиту конфиденциальной информации о клиентах с помощью водяных знаков, VPN-доступа и ограничения доступа к данным в соответствии с должностными требованиями и синхронизации с регуляторами
- **Управление эффективностью** посредством запланированных встреч один на один и групповых обсуждений и использования цифровых данных/аналитики для отслеживания ключевых показателей (например, количество вызовов, качество вызовов)
- **Предотвращение мошенничества и управление рисками** с помощью аналитики для мониторинга и отслеживания доступа к данным и их использования

Примеры:



## Перераспределение ресурсов для повышения производительности

- Британский банк перераспределил ресурсы и параллельно внедрил сквозные процессы для предоставления доступа к системам и данным клиентов для сотрудников колл-центра.



## Разделение операционной деятельности

- Корейский банк перешел на разделение операционной деятельности; часть сотрудников колл-центра работают из дома в режиме ротации: сотрудники, работающие в офисе, обрабатывают запросы новых клиентов банка или клиентов по общим запросам; только сотрудники в офисе имеют доступ к данным клиентов



## Преимущественный переход к удаленной работе

- Индийский банк перевел 85% своего колл-центра на удаленный формат работы
- Это было достигнуто благодаря доступу сотрудников к базе данных клиентов, кредитов и кредитной истории, доступу, ограниченному по времени и т. д.
- Виртуальные системы управления взаимоотношениями с клиентами, сотрудники бэк-офиса прошли переподготовку в связи с одномоментным резким увеличением объема работы

# Руководство должно определить приоритеты работы для своей организации и исходя из этого обозначить задачи на будущее в области удаленной работы

	Причины увеличить долю удаленной работы	Причины снижения доли удаленной работы
Организация	<p>Повышенная устойчивость</p> <p>Повышенный доступ к человеческому капиталу</p>	<p>Возможное снижение производительности</p> <p>Сложность обеспечения быстрых и согласованных решений</p>
Сотрудники	<p>Лучший баланс работы и личной жизни</p> <p>Сниженные затраты на недвижимость и транспорт времени, затрачиваемого на проезд до работы</p>	<p>Неблагоприятные условия по сравнению с сотрудниками, работающими в офисе</p>

**Адекватная доля удаленной работы**

Организации должны **предоставить** все условия, **необходимые** для повышения эффективности **работы сотрудников в удаленном режиме.**

- В зависимости от профиля работы, структуры внедрения необходимых технологий и изменения в операционной модели процессуального внедрения будут варьироваться в том, что касается цифровой трансформации
- Предполагаемого соотношения между удаленной работой и работой в офисе

# Опрошенные в Китае сотрудники хотели бы сохранить смешанную модель удаленной работы после кризиса; проблемы остаются

Да Нет

80% сотрудников предпочитают смешанную модель...

Предпочитаемая модель работы (в %)



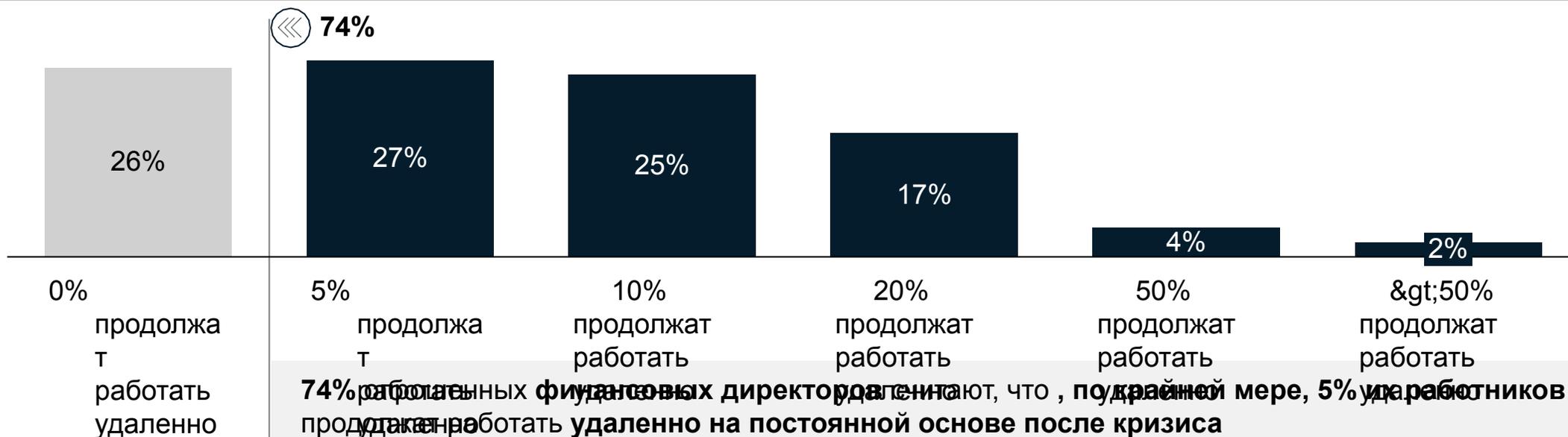
... однако в разных областях все еще существует значительное количество проблем

Проблемы, связанные с удаленной работой и болевые точки (в % от количества участников опроса)

Категория	Да (%)	Нет (%)	Проблемы, связанные с удаленной работой и болевые точки
Сотрудники	37	63	Недостаточная квалификация/отсутствие дисциплины
	34	66	Неопытное руководство
	34	66	Неадекватные условия для работы дома
Структура и процессы	56	44	Отсутствие возможности координации действий
	30	70	Отсутствие необходимых механизмов
Технологии	36	64	Опасения по поводу конфиденциальности данных
	67	33	Неадекватная функциональность
	40	60	Неадекватная функциональность

# Финансовые директора ожидают, что после окончания пандемии определенная доля сотрудников будет постоянно работать удаленно

Опрос финансовых директоров Gartner показывает, что большинство компаний планируют перевести часть своей рабочей силы на постоянную удаленную работу после кризиса



**74%** финансовых директоров ожидают, что, по крайней мере, 5% их работников продолжат работать удаленно на постоянной основе после кризиса

Основная причина - это возможность реализовать экономическую выгоду от удаленной работы

- 13% респондентов уже сократили расходы на недвижимость
- 9% планируют сделать это в ближайшие месяцы

Сотрудникам, которые работают из дома, необходимо осуществить изменения в двух ключевых областях

- **Культура**
- **Инфраструктура:** ИТ (например, инструменты, обмен информацией), подходящее пространство для организации домашнего офиса

# Сложность перехода на удаленную работу будет отличаться для каждой группы специальностей, поскольку каждая из них требует индивидуальных изменений в модели работы.



1. STEM – Наука, Технологии, Инжиниринг, Математика

## Основные соображения при выборе удаленной работы и работы в офисе

Требуемый уровень взаимодействия с людьми или материальными объектами

- **Взаимодействие с людьми**
  - Степень сотрудничества в реальном времени и креативной работы в группах большего размера
  - Отделы по работе с клиентами и отделы продаж
  - Степень возможной сегментации и индивидуализации рабочей деятельности
- **Физическое взаимодействие**
  - Степень работы, связанной со взаимодействием с определенным объектом

Уровень готовности системы зависит от уровня безопасности, требуемого для данной должности, и количества дистанционных технологий, необходимых для обеспечения безопасности данных (публичные, внутренние, конфиденциальные данные клиента и т.д.)

- **Контрактные договоренности** членов команды (напр. постоянные сотрудники или сотрудники на договорной основе)
- **Наличие программного обеспечения**, необходимого для выполнения работы (напр. корпоративное SaaS или доступ по VPN или только локальный доступ)
- **Условия домашнего офиса** (напр. отсутствие визуальных помех и посторонних шумов)

# Некоторые элементы цепочки создания стоимости легче перевести на удаленную работу, чем другие

## Цепочка

создания  
является  
стоимости  
исчерпывающи  
м

■ Деятельность группы специальностей (примеры)

● Возможность обеспечения устойчивой удаленной работы

● Высокая ● Средняя ● Низкая

Группа специальностей	Создание стоимости (первичные функции)					Поддерживающие функции (вторичные)			
	Разработка продуктов	Логистические	Производство	Операционная деятельность		Маркетинг и продажи	Обслуживание клиентов	Управление кадрами, Закупки	Исследования
				Оказание услуг	Оказание услуг				
<b>Офисные сотрудники</b>				Финансовые и страховые услуги Государственные услуги			Административные и поддерживающие функции		
<b>Общение с клиентами</b>				Консалтинг Операции с недвижимостью Гостиничные услуги и общественное питание	Продажи в сегменте B2C Продажи в сегменте B2B	Поддержка клиентов			
<b>И Специальности STEM<sup>1</sup></b>	Инженерное дело Разработка ПО			Информационные коммуникационные услуги	Продажи в технологической отрасли	Техническая поддержка Персонализированная инженерия		Научная и техническая деятельность	
<b>Узкие практикующие</b>				Образование Социальная работа Медицинские услуги	Создание контента				
<b>Специалисты производства и работники</b>			Строительство Сельское хозяйство, лесное	Электричество и газоснабжение Водоснабжение, канализация, отходы					
<b>Грузчики и строители</b>		Склады Транспортировка и хранение	Хозяйство Промышленность			Ремонт автомобилей			

1. STEM – Наука, Технологии, Инжиниринг,

# Уровень удаленной гибкой работы в «новой нормальности» будет определяться целесообразностью

 Более подходит для удаленной работы
  Менее подходит для удаленной работы

Пример функций	Взаимодействие		Физическое взаимодействие		Уровень готовности систем		Удаленная доступ к системе
	Необходимость творческого взаимодействия	Общение с клиентами	Взаимозависимость	Идентификация объектов	Готовность систем	Доступ к данным	
Менеджмент							
Консультирование							
Административные и поддерживающие функции	Н/Д	Н/Д					
Поддержка клиентов		-					-
Обслуживание клиентов	Н/Д	-					
Разработка продуктов		Н/Д	-				-
Разработка ПО		Н/Д					
Исследования	Н/Д						

**Модель работы из дома возможна для некоторых подразделений организации, если будут предоставлены инструменты удаленной работы для упрощения совместной работы и снижения рисков безопасности данных и доступа к системе**

© 2020 McKinsey & Company. Все права защищены.

анализ McKinsey

**Выводы**

В среднем можно перевести на удаленную работу с использованием инструментов удаленной работы, работающих в удаленном режиме.

В целом, сложно организовать удаленную работу с исключением случаев, когда возможно удаленное взаимодействие с клиентом, требующее формирования отдельных процессов работы, поскольку