

Чем выгоден офис будущего, или Про новые трудовые отношения



Партнер **Алексея Баталова** ошибся в расчетах, и стартап пришлось начинать без офиса. Эта досадная ошибка помогла предпринимателям втянуться и полюбить телеворкинг — удаленную работу. Сколько экономит свобода, как «удаленка» отражается на мотивации и с чего начать, если хочешь вырваться из офиса, — делится опытом участник Сообщества.

- *Чем выгоден офис будущего?*
- *Свободой.*
- *А какие офисы в будущем?*
- *Да нет там офисов.*

Алексей Баталов

Профессионал в области менеджмента и логистики. В бизнесе интересуют задачи построения и развития продуктивных структур. В жизни увлекаюсь парусным спортом, психологией, философией, историей.

Готовься сегодня

Про телеворкинг (teleworking, то есть удаленную работу) написано уже в русской прессе немало. Позволю себе начать с философского постулата в оправдание работы на дому и отказа от офисных площадей. Вкратце, он опирается, как ни странно, на марксистскую политэкономия. Как известно, в период с XII по XVIII век мировая цивилизация переходила от тысячелетий рабства к более продуктивному строю капитализма. В это время новые средства производства позволили бизнесу заменять сотни рабов лишь десятками профессионалов-рабочих – в принципе, началась выгодная экономия на операционных издержках. Средства производства, между тем, оставались весьма громоздкими и тем самым требовали консолидировать около них мобильные рабочие руки. Как следствие, на фабриках возникла сложная производственная дисциплина, достигшая своего пика развития к XX веку, построенная на рабочих сменах, заумных мотивациях, разделении труда и организационных иерархиях. Как говорил **Ленин** – «научная система выжимания пота».

И вот каких-то пару десятков лет назад незаметно подкрался к монстру корпоративной культуры тихий информационный век. Подкрался и начал душить, да так мягко, что корпоративная культура еще до сих пор не вполне понимает, что с ней происходит и кто это напал... Простите за тривиальное напоминание о том, что наш компьютер занимал несколько комнат еще в восьмидесятых годах прошлого века, а мы, хотя бы для набора текста, подобного этому, должны были вовремя приходить на работу и пользоваться усилиями команды программистов (которые тоже пришли вовремя), с обязательными перерывами на обед по звонку. Но вот случилось два великих события, непоправимо изменивших лик трудовых отношений. А именно: компьютер стал мал, как книга, и доступен, как холодильник, а мировая паутина интернета столь же привычна, как водопровод.

Ну, а что теперь делают все эти люди в больших и красивых офисах? Они там сидят! А зачем они там сидят? Они пишут мэйлы друг другу, находясь при этом всего лишь за стенкой. Они так заняты в Сети, что у них нет времени поговорить друг с другом вживую, как это было бы раньше, то есть без электронных средств. Они чаще болтают по скайпу с коллегами на других континентах, чем с соседями по комнате.

Таким образом, если один из них возьмет компьютер и уйдет работать в парк или на пляж, то никто не заметит перемены ни за стенкой, ни за океаном. Не заметят и того, во сколько он пришел и ушел. Так, в принципе, мы и не заметим, как попросаемся со старой трудовой дисциплиной, восьмичасовым рабочим днем и всей сложной кухней мотиваций, которая вырождается теперь в одно простое, но суровое правило: или ты сделал задание, или нет. А если неважно, где ты при этом, то можешь остаться дома. Все! Вот и кончаются причины собирать трудовые ресурсы около громозких средств производства. Добро пожаловать в офис будущего, если, конечно, вы сможете его потрогать, в чем я как-то сомневаюсь.

А как это работает в России?

Обстоятельства позволили мне воплотить и испытать концепцию удаленной работы «в полный рост». К тому времени я уже был хорошо знаком с западной теорией, но, честно говоря, специально не стал бы экспериментировать. Так уж сложилось, что, начиная новый бизнес-проект (старт-ап), мой партнер ошибся в калькуляции и не заложил в цену услуги (а мы занимались транспортной логистикой) стоимость найма офиса, который мы собирались оплатить, получив аванс, непосредственно после подписания договора. Процесс пошел, отступить нельзя, сознаться в ошибке тоже – мы должны были выглядеть очень серьезно, поэтому мне пришлось начать без офиса, до тех пор пока не выйдем на некоторый оборот. Поневоле вспомнил ту самую концепцию и начал применять.

Мы стартовали. У меня дома, к счастью, уже имелся полноценный рабочий кабинет – он стал приемной генерального. Бухгалтера я попросил сделать у себя то же самое – появилась бухгалтерия. Отдел экспедирования образовался на столике (с интернет-розеткой для ноутбука) на транзитном складе наших партнеров. Дело завертелось. Все переговоры между сотрудниками велись по безлимитным мобильникам. Ровно то же самое мы бы делали, если бы сидели в разных комнатах большой корпорации. Переговоры с Европой по скайпу. Все документы мэйлом – из дому выходить не надо, за исключением эпизодических случаев личного присутствия на таможне. Одно меня смущало прежде – необходимость оригинальных подписанных директором бумаг в бухгалтерии: наша специфика. И тогда я нанял курьера с автомобилем. Он стал физически как бы стенами нашего офиса, ровно объезжая по кругу дирекцию, бухгалтерию, отдел экспедирования, таможню и снова дирекцию, опять бухгалтерию и т.д. Мы справились – мы сэкономили. Я

перестал торчать в пробках, но занялся вместо того спортом по утрам. Бухгалтер смогла посвятить время ребенку, что ей с трудом удавалось на прежней работе в корпоративном офисе от зари до зари. Еще нам потребовался архив бухгалтерии. Пришлось занять кладовки дома – это издержки! Оказалось, однако, что личные встречи все-таки тоже нужны. Мы стали проводить общие собрания по подведению итогов, постановкам задач, отладке бизнес-процессов на террасах недорогих ресторанов (например, Патио на Ленинградке), получая удовольствие не только от работы, но и от летних дней. Счета за еду, которые я подписывал раза три в неделю, не шли ни в какое сравнение с офисными издержками, если бы таковые у меня тогда были.

А как это в большой компании?

Возможно, кто-то смело последует моему примеру удаленной работы в малом бизнесе, но кто-то скажет, что в обычной корпорации этому точно не быть. Я решил и тут при случае попробовать. Когда один мой консалтинговый (в своем начале) проект перерос в предложение стать директором российского филиала международной корпорации, которую я до той поры консультировал, я не мог отказаться от лестного предложения, но, к сожалению, дурная привычка не терять время в пробках уже прочно сложилась. Я понял, что уже не смогу заставить себя убивать четыре-пять часов в день на поездки в офис, а размер дирекции (шесть человек) навевал мысль о том, что управлять этим на расстоянии будет не труднее, чем малым бизнесом. Мысль укрепляло и то, что основной состав работников находится на складе в области, куда я в любом случае не должен приезжать каждый день. Дело и тут завертелось. Правда, в этом проекте мне требовалось пару раз в неделю приезжать в офис для личного общения с коллегами. Но и то не на полный день. Я по-прежнему имел возможность экономить время, бегать по утрам и заниматься серфингом в хорошие дни, рассылая мэйлы с пляжа. Как ни странно, такой «беспредел» не портил работы – только за один год мы выиграли два крупных тендера и загрузили мощности нашего коммерческого склада с нуля до ста процентов.

Нет, ну как это возможно!

Коллега спросил меня: «Как же ты можешь не сидеть в офисе, ведь тебе надо видеть своих сотрудников!» Нет! Если сотрудник выполнил мое задание в срок, то мне не надо его видеть. А если не выполнил – то я не хочу его видеть больше и вообще. А если сотруднику нужны от меня ресурсы, то это всегда решается по телефону. Я вообще-то 24 часа на связи.

Кто-то спросил меня на переговорах в ресторане: «А где твой офис?» Везде. Сейчас прямо тут, на Арбате, а вчера был на Ленинском. Я вообще-то всегда ношу с собой примерно 10 кг оргтехники и связи.

Что имеем в экономии...

Какова коммерческая эффективность? Пожалуй, тут два эффекта: во-первых, деньги (чисто математически); во-вторых, экономия времени, которую каждый по-своему переведет на деньги. Замечу лишь, что дело не только в цене времени – оно бесценно, если дает нам возможность отдохнуть дольше или выполнить больше работы. Ну, а еще один аргумент, который трудно переложить на деньги, – это возможность оставаться физически на основном для вас месте работы (если вы там работаете по найму), удаленно решая вопросы вашего личного теле-бизнеса.

Итак, вернемся к математике:

· В доходе у нас экономия от аренды офиса – предположим, что для начала он бы составлял 100 кв. м, что, например, обойдется в \$4150 для хорошего бизнес-центра в Москве (исходя из ставки \$500 за кв. м в год). Половина ставки бухгалтера может составить \$750, ведь дело в том, что ваш бухгалтер, работая из дома или другого офиса, может совмещать эту работу с другой, что и даст вам возможность платить неполную ставку. Итого \$4900.

· А в расходе затраты на курьера с машиной \$1000, плюс небольшие расходы на связь. Если у вас уже есть безлимитный мобильный, то дополнительных расходов на разговоры не появится, так что ограничимся мобильным интернетом, например, на трех человек в сумме \$50 в месяц. Итого в расходе \$1050.

Чисто математическая экономия составляет \$3850 в месяц (\$46200 в год), что нелишнее для проекта в стадии раскрутки.

А вот еще пример – предположим, вы не будете упразднять офис, но отправите работать на дом часть персонала. Санитарный норматив площади на одного сотрудника – не менее 4 кв. м. Тогда ежегодные арендные расходы предприятия на каждого сотрудника составят \$2000. Теперь умножаем на количество сотрудников в большой корпорации...

Так, к сведению по данным **Gartner**, за три года после внедрения концепции удаленной работы **Sun Microsystems** сэкономила на аренде помещений \$300 млн, а **IBM** (где подавляющее большинство сотрудников пользуется свободным графиком посещения) экономит до \$500 млн ежегодно. Мелочь, но как всем приятно!

Мотивация

Единственным критерием успешности сотрудника в удаленном виртуальном домашнем офисе становится теперь не объем офисных часов, но лишь факт выполнения задачи в срок. Реальные трудяги вашей компании не перестанут меньше работать, оказавшись вне офисных стен. У этих людей незаконченное дело вызывает натуральную аллергию, и, скорее всего, в удаленном доступе они рискуют перейти на вообще круглосуточную работу, потому что теперь она не заканчивается с уходом из офиса.

Проблемой же станет удаленная работа для веселых офисных тусовщиков (тех, что живут по корпоративным коридорам от кафе до совещания). Их жизнь потеряет смысл, и они, конечно, совсем перестанут делать что-либо, потому что заставить их трудиться, а если говорить честно, делать вид занятости, обычно может только тяжелый и пристальный взгляд начальника. И, конечно, телеворкинг не для вас, если вы согласны тратить время на мотивацию именно этой категории. Для меня же спорна сама ее необходимость.

Отзывы российских менеджеров показывают, что внедрению телеворкинга препятствует недоверие работодателей к подчиненным. Попытаемся понять таких руководителей – они беспокоятся о том, что и как будут делать люди, выпав из-под их влияния. Но ведь эти же менеджеры имеют в подчинении филиалы в других городах, удаленные склады и службы, вынесенные за предел главного офиса. И все они функционируют вне зависимости от доверия и личного присутствия. Все хорошо известные методики менеджмента и мотиваций как раз и позволяют руководить в отрыве от личного контакта. Хотя должен признать по себе, что это труднее. Гораздо проще и спокойней отчитывать конвейерным методом грехи офисному персоналу, чем вспоминать методики и придумывать сдельный контроль и заблаговременную установку задач для каждого. Но как раз за простоту

системы мы и платим излишней арендой и эффективностью использования ресурса по имени Время.

Так откуда же такая предвзятость россиян к телеворкингу? Может быть, она берется из того, что сами руководители привыкли к необходимости быть на глазах у начальства? А будут ли способны они — великие организаторы — сами организовать собственную работу, оказавшись в удаленном доступе?

А еще давайте рассмотрим непрямую пользу телеворкинга, то есть то, что мы имеем помимо денежной экономии. Ученые, изучавшие поведение городского Homo Sapiens, обнаружили не объяснимый в принципе факт: не только страх и деньги движут нами. Среди так называемых карьерных якорей, то есть причин, которые удерживают человека от смены текущего места работы на другое, например, у конкурента, определены следующие понятия:

- 1 Личная автономия
- 2 Возможность поддерживать желаемый жизненный стиль
- 3 Творческое предпринимательство
- 4 Новизна задач и обстановки
- 5 Преданность службе
- 6 Чувство Безопасности
- 7 Возможность проявления технической компетенции
- 8 Возможность проявления менеджерской компетенции.

Я намеренно перечислил все восемь якорей именно в таком порядке, потому что на большинство из них (с первого по пятый) мне удавалось положительно воздействовать удаленной работой. Практика показывает, что некоторые авторитетные и дорогостоящие специалисты в определенные моменты согласятся на значительную потерю зарплаты ради возможности проводить больше времени с семьей или заниматься личным развитием и досугом. Наиболее успешные сотрудники любого бизнеса высоко ценят собственное время и личную эффективность (мне кажется, что именно это их и делает успешными). Так вот, они не могут не оценить возможность экономии нескольких часов в неделю, которые были бы потрачены на пробки а также на офисные ритуалы ежедневного общения с коллегами о том и сем, но теперь будут использованы для положительного дела.

Где телеворкингу не место

Сам принцип удаленной работы предполагает наличие конкретной задачи у человека, покинувшего офис для ее выполнения. Таким образом, организации или отделы, ориентированные на процесс, а не на результат, попадают в зону, закрытую для телеворкинга. Классический примером таких систем – государственные структуры. Что ж, у каждого лекарства есть ограничения, в нашем случае это работы, требующие физического присутствия тела в офисном интерьере, — такие как кассир или продавец. Однако даже у продавцов есть ряд рутинных операций, которые можно делать дома. Пусть в этом случае вы ничего не экономите от сокращения офисного пространства, но, как минимум, используете мотивирующий фактор «удаленки», позволяя сотрудникам творчески распределять собственное время и силы. В любом случае при этом острее возникает вопрос личной эффективности, ибо такой сотрудник должен оправдывать свою свободу результатами продаж, а не пунктуальностью посещения офиса.

Как это получить

- 1 Реорганизовать работу так, как если бы выделяемый отдел переехал в новый (более дешевый) офис.
- 2 Защитить информационную систему для безопасного удаленного доступа сотрудников (например, при помощи Cisco Systems VPN Connect)
- 3 Приобрести удаленным сотрудникам ноутбуки с 3G/Yota модемом (обязательно с GPRS-функцией)
- 4 Приобрести пакеты безлимитной мобильной связи
- 5 Согласовать лимиты на канцелярские расходы или порядок их получения в офисе
- 6 Отвести небольшую переговорную для периодических сборов группы в офисе.
- Установить дни недели для обязательных общих сборов.
- 7 Завести курьера с автомобилем для поддержания документооборота, объезда удаленных сотрудников
- 8 Договориться с партнером о нескольких квадратных метрах, которые ваш удаленный сотрудник может занимать для контроля работы на месте
- 9 Назначить ответственных за архивирование текущей документации и передачу ее в архив центрального офиса
- 10 Установить рабочее задание каждому сотруднику, четко оговорив реальный «полезный» продукт его деятельности.

Изучив телеворкинг теоретически и практически, я теперь воспринимаю его как серьезную современную методику управления и мотивации. Поймите меня правильно: адресуя хвалебную оду методике, которая мне понравилась, я не рекомендую превращать ее в абсолют и соглашусь, хоть и с сожалением, что офисы закрывать еще пока рано. Но я желаю вам, чтобы «удаленная работа» стала частью вашего арсенала, а вы нашли бы ей место в организации, учитывая ее ограничения и возможности. Пусть они послужат хорошей службой вашим сотрудникам, да и вам лично тоже. Для меня же самым ценным приобретением в опыте телеворкинга оказалась даже не финансовая выгода, но время, которое я сэкономил и реинвестировал с пользой для себя, вложив его в свой отдых и свой бизнес напололам.