

# КАК ЭФФЕКТИВНО ВНЕДРИТЬ ОГРАНИЧЕНИЯ?



Наталья КОРТАЕВА

Интернет давно уже стал неотъемлемой частью жизни огромного числа людей. Для одних это бездонный источник информации, для других — поле безграничного общения. И уж, безусловно, для большинства — один из основных пожирателей времени. Может быть, поэтому работодатели стремятся ограничить доступ персонала к Всемирной паутине, желая увеличить продуктивность своих работников.

Сегодня уже ни для кого не секрет, что достаточно большая часть работодателей в той или иной мере ограничивает доступ своих сотрудников в Интернет. Делается это по разным причинам. Первая и основная — желание **повысить эффективность работы персонала**. Имея неограниченный доступ в веб, иные сотрудники зависают там часами, используя оплаченное рабочее время для решения личных вопросов, ведения собственного бизнеса, общения с друзьями или просто серфинга.

Второй, а в отдельных случаях даже более серьезной, причиной становится вопрос **информационной безопасности** компании-работодателя. Конечно, мало кто из нас работает на стратегических объектах, где **подобные меры** не только уместны, но и являются залогом самого существования организации, ведь Интернет открывает огромное количество путей, по которым может легко просочиться конфиденциальная информация. Ущерб от недобросовестных действий сотрудников, случайно или по злему умыслу разгласивших определенную информацию, может быть очень серьезным — от снижения прибыли компании

и ухода важных клиентов до полного уничтожения бизнеса.

Третьей причиной интернет-ограничений является **компьютерная безопасность**. Некоторые программы (особенно варез<sup>1</sup>) и сайты (особенно порнографиче-



ские) просто кишат троянами<sup>2</sup>. Иным работодателям и в голову не придет, что сотрудники офиса в разгар рабочего дня балуются «клубничкой», даже если их мониторы видны системным администраторам. Эти ограничения иницируются уже, скорее, сетевыми админами.

Еще одна, пожалуй, пока наименее распространенная у нас причина — правовая. Скачивание и использование сотрудниками

<sup>1</sup> Варез — взломанная с целью бесплатного использования компьютерная программа.

<sup>2</sup> Троян — вредоносная компьютерная программа-шпион, помещаемая в другие программы или файлы для тайного проникновения в компьютер пользователя и совершения определенного действия (например, для копирования данных пользователя или адресной книги).

нелицензионного программного обеспечения подвергает работодателя угрозе огромных штрафов по инициативе компаний-разработчиков. Список причин не очень велик, но вполне достаточен для того, чтобы побудить думающих работодателей позаботиться о своей безопасности.

В ход, как правило, начинают идти различные технические решения, число которых растет с каждым днем. Однако полный мониторинг коммуникационных каналов и деятельности сотрудников — удовольствие ресурсоемкое и недешевое. Поэтому оправдать его применение можно разве что в учреждениях повышенной секретности. В обычной жизни работодателю проще ограничить возможности сотрудников, запретив использование **мессенджеров, бесплатных почтовых серверов и социальных сетей**, а то и вовсе перекрыть к ним **доступ**. Это самые простые меры. В отдельных случаях (например, при подозрении в недобросовестности) могут использоваться выборочный просмотр почты и удаленный снимок экрана, позволяющий увидеть, какие программы открыты у сотрудника и куда на самом деле направлены его глаза и мысли.

В моей практике был случай, когда с целью повышения эффективности менеджеров по продажам за счет отсутствия отвлечений на Интернет доступ в сеть для этой категории сотрудников был перекрыт полностью (за исключением рабочего почтового ящика). Практика оказалась провальной, а эффект — прямо противоположным задуманному. Сотрудникам все также требовались отдых и переключение от их достаточно напряженной работы с клиентами. Вместо серфинга появился пасьянс «косынка». А принятая администрацией мера вызвала недоверие и стимулировала падение трудовой мотивации у ключевых сотрудников. Не говоря уже о том, что в случаях необходимости ис-

пользования Интернета в рабочих целях менеджерам приходилось **использовать доступ** тех, кому «повезло», отвлекая их от своих прямых обязанностей.

Меры, ограничивающие внешние возможности совершить нарушение, необходимы, но отнюдь не достаточны. Любой инструмент внешней мотивации, если он не подкреплен осознанием, дает временный эффект и приводит к поиску лазеек и хитростей для обхода — как говорится, кот из дома, мыши в пляс. Изменить ситуацию может только желание сотрудника следовать определенной корпоративной политике (читай: мотивация; хотя если она есть, то и политика не нужна), а также умение

делать то, что требуется, ибо кроме отсутствия увлеченности работой есть еще банальное неумение организовать себя. И безграничное гуляние на виртуальных просторах в большинстве случаев может быть симптомом прокрастинации — откладывания на потом важных вопросов по той или иной причине.

Установка ограничений является, скорее, борьбой со следствиями, тогда как реально изменить ситуацию может только устранение причин неблагоприятного поведения сотрудников, будь то желание нанести вред компании либо просто разгильдяйство. Поэтому и задумываться надо не о том, как сотрудники это делают, а почему они так поступают. Только такой подход может дать ключ к эффективным решениям. Что это может быть?

В первую очередь, конечно, **работа с мотивацией сотрудников** (анализ мотивации при приеме на работу, мониторинг ее динамики и индивидуальная работа). Сделать это, безусловно, не просто, прежде всего потому, что этому нас тоже практически не учили (западные системы не в счет). Может, именно поэтому большинство работодателей ограничиваются материальным аспектом вопроса. Ибо дальше идет непознанное, сплошь и рядом состоящее из эмоций, в традиционном бизнесе приравниваемых к запретным и диким территориям. Но если не начать эту территорию осваивать, то рано или поздно она сама нас поглотит.

Вторым возможным решением может быть **обучение самоорганизации**. Люди — существа ленивые. Они редко сами выходят за пределы привычных действий — самому изменить свои привычки очень тяжело, особенно если не знаешь, как это сделать. Тренинги по самоорганизации, личной эффективности, тайм-менеджменту как минимум помогут создать почву для продуктивного поведения в дальнейшем.

## «24»

добровольцам было предложено осуществить поиск во Всемирной паутине либо прочитать книгу. Оказалось, серфинг стимулирует работу мозга взрослого человека даже лучше, чем чтение книг. К такому выводу пришли специалисты Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе. «Нас очень удивило, что человек начинает использовать гораздо больше возможностей своего мозга, когда занят веб-серфингом, правда, это верно лишь в случае с опытными пользователями Интернета», — говорит профессор Гэри Смолл (Gary Small), ведущий исследователь из команды UCLA».



Серьезным подспорьем в подобных вопросах является **личный пример руководителя**. Хотя он в целом является даже более эффективным методом, т.к. копирование поведения заложено у нас в подсознании.

**Одним из решений является постановка мотивирующих целей и зависимость вознаграждения от результата.** Отсутствие рвения в работе часто связано не только с отсутствием внутренней мотивации, но еще и с отсутствием должной системы мотивации внешней. Если в результате для сотрудника нет никакой разницы, сколько работать (целый день или половину), то здоровый организм выйдет на режим минимальных затрат, выполняя достаточный минимум. Для дополнительного действия нужны дополнительные стимулы. И это совсем не обязательно должны быть деньги.

Значит ли это, что вовсе не нужно ограничивать сотрудников в плане доступа? Думаю, нет. Подходить нужно избирательно. Те же социальные сети сейчас очень активно используются для подбора персонала и для продвижения, поэтому было бы глупо лишиться такого классного современного инструмента **соответствующего** работника.

Как внедрить ограничения, чтобы **они были действительно эффективными**? Прежде всего, необходимо **создание регламентирующих документов**, чтобы у сотрудников была возможность четко понимать правила игры — за что они могут быть наказаны тем или иным способом. Практика эта выгодна обеим сторонам. Сотрудник уже не сможет «отмазаться» незнанием. А отдельных руководителей это лишит возможности чинить самоуправство и менять свое мнение в зависимости от настроения.

Работник должен быть **ознакомлен с правилами под роспись**. Подписание документов работает прежде всего на психоло-

гическом уровне. Таким образом человек подтверждает свою осведомленность, а работодатель получает легальные основания принимать меры в случае нарушений договоренностей. С этим обычно проблем нет. Если уж организация одолела создание регламента, то в большинстве случаев так же четко организует знакомство с ним сотрудников.

На этом перечень мер большинства действующих в этом направлении работодателей заканчивается. В результате через какое-то время **регламента** как будто и нет — сотрудник расписывается в ознакомлении при приеме на работу, а потом благополучно о нем забывает. Подписанное живет своей жизнью, а в жизни появляются сначала исключения, а затем и сами по себе существующие неписанные правила.

Что же еще можно и нужно сделать?

Во-первых, приступая к внедрению технических ограничений и созданию регламентирующих корпоративных документов, руководителю желательно осознавать, **какими ресурсами он будет поддерживать действенность и актуальность документа**, а также **отслеживать нарушения**. Кто это будет делать и с какой регулярностью — не менее важный вопрос, чем выбор технических средств.

Во-вторых, чтобы документ имел вес, **важно быть готовым принимать меры к нарушителям и последовательно придерживаться установленных правил**.

Эти два пункта, как правило, провалены в 99 % случаев. Мало кто готов быть «плохим полицейским» в глазах своих сотрудников.

Защищать свои интересы работодатель, безусловно, должен. В том числе и с тем, чтобы минимизировать возможности сотрудников серьезно отвлекаться от работы или приносить ущерб компании. Но делать это лучше, работая с сознанием сотрудников. ■

## ПОЛИКАРТЫЧ

ПОЛИКАРТЫЧ, ПОРА ПРЕКРАЩАТЬ ЭТОТ ВЕБ-СЕРФИНГ: ЛЮДИ НИЧЕГО НЕ ДЕЛАЮТ НА РАБОТЕ.



ВЕРОЧКА, Я С СОГЛАСИЯ БОССА ЗАКАЗАЛ ОФИСНЫЕ КРЕСЛА ПОВЫШЕННОЙ КОМФОРТНОСТИ. ПОДГОТОВЬ ДОКУМЕНТЫ.



ПОЧЕМУ ТЫ НЕ ПРЕДУПРЕДИЛ, ЧТО БОССУ НЕ НАДО НОВОЕ КРЕСЛО?