**Удаленная работа. Выпуск 2**

Оглавление

[Удаленная работа – зло? 1](#_Toc532723954)

[Из дома: как договориться с начальством об удаленной работе 2](#_Toc532723955)

[Повышение эффективности удаленной работы 7](#_Toc532723956)

[Как устроены изнутри компании Zapier и Buffer, где все сотрудники работают удаленно 11](#_Toc532723957)

[Кому подходит удаленная работа 15](#_Toc532723958)

[«Удаленка»: как это делается в России 18](#_Toc532723959)

[Как держать темп при удаленной работе над проектом? 20](#_Toc532723960)

[Как я работаю дома: удовольствия и опасности 21](#_Toc532723961)

[Конец «удаленки»: почему IBM запретила трудиться дома 24](#_Toc532723962)

[Как сгладить минусы удаленной работы 26](#_Toc532723963)

[Разбросанные по стране: как наладить работу с удаленными сотрудниками? 27](#_Toc532723964)

[Как контролировать работу удаленных сотрудников 30](#_Toc532723965)

[Как Генеральному Директору настроиться на работу с удаленными сотрудниками 31](#_Toc532723966)

[**Вернуться в каталог сборников по карьерному росту**](http://учебники.информ2000.рф/karjera2/karjera3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Удаленная работа – зло?

КОМПАНИИ ВОЗВРАЩАЮТ СОТРУДНИКОВ В ОФИСЫ

В США такое решение приняли PR-агентство RLM и компания IBM. Что думают по этому поводу российские работодатели?

В США сотрудников, работающих удаленно, возвращают в офис. Как пишет [Bloomberg](https://www.bloomberg.com/europe)

, глава PR-агентства RLM Ричард Лэрмер сначала разрешил сотрудникам работать на дому, но через десять месяцев понял, что бизнес стал идти хуже и вернул всех обратно. В частности ему не понравилось, что работники оказывались вне доступа в нужный момент, в течение рабочего дня не контактировали с коллегами или отказывались явиться на совещание, поскольку у них запланирован поход в торговый центр, или они, например, ждут сантехника.

В компании IBM столкнулись с тем, что пять лет после того, как в 2012 году они приняли решение об удаленной работе своих сотрудников, у них падала прибыль. Теперь они возвращают сотрудников в офис и надеются, что работа пойдет более продуктивно. International Business Machines Corp в начале этого года перевела 2 тысячи сотрудников с удаленной работы и такое же количество людей попросила чаще появляться в офисе.  
  
Business FM спросила у российских бизнесменов, что они думают об удаленной работе, и есть ли у них такие сотрудники.

[Вячеслав Семенчук](http://social.bfm.ru/person/8572)директор по развитию компании Aditim, основатель бизнес-акселератора Akselerator.ru «У нас во всех наших компаниях присутствует возможность удаленной работы. Новые стартапы мы практически все запускаем удаленно. Мы на своей практике показываем: если правильно показать ценность сотруднику, если показать, что конкретно его вклад и конкретное выполнение его задачи приводит к общему результату компании, то и тогда работа будет выполняться. А если человек не чувствует своей вовлеченности в компанию, а единственная увлеченность заключалась в том, что он просиживал стул в офисе, ну, он и будет работать также, абсолютно невовлеченно — удаленно или в том же офисе, вне зависимости от времени суток и дня недели».

Вот что думает сооснователь компании «Битрикс 24» Сергей Рыжиков:

[Сергей Рыжиков](http://social.bfm.ru/person/8573)сооснователь проекта «Битрикс24» «В нашей компании, наверное, 230 человек, и мы активно используем удаленных сотрудников для организации поддержки и консультирования наших клиентов. Они работают в онлайн-мессенджерах, которыми мы взаимодействуем с клиентами и распределены по всей стране и даже по всему миру, и находятся в разных часовых поясах. И для себя мы сознательно строили эту систему таким образом, чтобы сотрудник начинал рабочий день удаленно, выполнял план, он у него очень четко фиксирован: по времени реакции, по времени ответа на сообщение и по качеству взаимодействия. Они регулярно проходят обучение, участвуют во внутренних процессах и видеозвонках. И они сотрудники, но они удаленные сотрудники нашей компании».

Любопытный способ работы выбрали сотрудники шведской компании. У консультанта по программному обеспечению Crisp уже три года нет босса. 40 сотрудников распределили обязанности исполнительного директора между советом директоров, без которого нельзя обойтись с юридической точки зрения, и собственно собой. Два-три раза в год они проводят четырехдневные совещания. Поскольку каждый отвечает сам за себя, они считают, что таким образом более мотивированны.

Это не первая компания, которая работает по принципу «холакратии». В 2013 году на такую форму перешел онлайн-ритейлер Zappos, принадлежавший Amazon. Правда, вскоре большая часть их сотрудников уволилась, решив, что все-таки «селф-менеджмент» подходит не всем.

# Из дома: как договориться с начальством об удаленной работе

Ребекка Найт 14 августа 2017

Все больше людей работают удаленно и утверждают, что это не только увеличивает их продуктивность и удовлетворенность работой, но еще и экономит им время и деньги. Как убедить вашего босса разрешить вам работать не из офиса хотя бы раз в неделю? Какие аргументы использовать? Какие факторы увеличивают шансы на включение удаленной работы в ваш график?

**Что говорят эксперты**

Николас Блум, профессор Стэнфордского университета, утверждает, что восьмичасовой рабочий день и пятидневная рабочая неделя берут начало со времен промышленной революции. «Но времена меняются, и мы живем в другую эпоху», – отмечает эксперт. Тем не менее, удаленная работа обладает плохой репутацией. Многие относятся к ней крайне скептически, называют ее отлыниванием или «недоработой» и считают, что работать из дома значит валять дурака и смотреть мультфильмы. В действительности же [исследования](https://hbr.org/2012/08/are-you-taking-your-people-for) показывают обратное: удаленная работа повышает продуктивность, эффективность и вовлеченность сотрудников. Карен Диллон, соавтор нескольких книг-бестселлеров, в том числе «How Will You Measure Your Life?», утверждает, что работать дома можно так же или даже более продуктивно, чем в офисе. Мало того, что работа на дому избавляет вас от необходимости тратить время на дорогу, она также позволяет работать более сосредоточено и эффективно. Конечно, возможность работать удаленно вы получите только если вам доверяют и ценят как сотрудника, предупреждает Диллон, поэтому прежде чем обратиться с предложением к начальнику, удостоверьтесь в своей хорошей репутации. Ниже представлены несколько стратегий, которые помогут вам убедить вашего босса.

**Определитесь со своей мотивацией**

Перед тем, как поднять вопрос о работе на дому, четко сформулируйте для себя, почему вы этого хотите. Возможно, вами движет профессионализм: непрерывные встречи и совещания, бесконечный поток конференц-звонков, неизбежные пустые разговоры в комнате для отдыха мешают выполнять важные задачи. Дома же у вас будет достаточно времени и личного пространства, чтобы концентрироваться на работе, ни на что не отвлекаясь, говорит Блум. Ваши причины могут быть и личными. Возможно, предполагает Диллон, ваше время и здоровье отнимают «житейские трудности»: уход за детьми, работа над своей физической формой, забота о престарелых родителях. Имея же возможность регулярно работать из дома, вы сможете перестроить свою неделю. Какими бы ни были ваши мотивы, вы должны отдавать себе отчет, о чем именно вы просите руководство, и иметь благие намерения. Нечестно говорить начальнику, что вы хотите работать из дома, чтобы быть более продуктивным, а в действительности стремиться просто проводить время дома с ребенком и только изредка проверять почту.

**Разработайте план**

После этого, говорит Диллон, вам следует подумать о том, как удаленная работа впишется в ваш рабочий график. Вы хотели бы работать из дома по вторникам и четвергам? Каждую вторую пятницу? Или вас устроит гибкий график? Постарайтесь также представить, как ваше предложение будет звучать для вашего босса. Подумайте, чем оно может его обеспокоить и как бы вы могли снять это напряжение. Вам, например, может пригодиться запасной план для особых ситуаций. «Не пытайтесь установить жесткие правила, — советует Диллон, — ваш начальник должен знать, что вы сможете присутствовать на важном пятничном совещании, даже если в этот день вы обычно работаете дома». Вам также следует учесть и восприятие работы на дому вашими коллегами. Старайтесь активно отвечать на электронные письма и телефонные звонки, так как вашему менеджеру важно, чтобы другие не воспринимали ваш новый график как четырехдневную рабочую неделю. Если вы хотите работать удаленно один раз в неделю, Блум советует выбрать среду. В этом случае руководство не будет думать, что вы хотите продлить себе выходные. «Среда — это не день для лени, она расположена в середине недели и лучше всего подходит для интенсивной работы, например, для детального анализа», — поясняет эксперт.

**Поговорите с руководством**

Ваше предложение должно быть простым и понятным, советует Карен Диллон. Расскажите боссу, «что вы думаете, почему вы так думаете и как от этого может выиграть компания». Последний пункт обязателен. Не стоит заваливать начальника исследованиями по теме, но подтвердить свои аргументы эмпирическими данными не помешает, это сделает ваше предложение более убедительным. Вы можете сказать что-то вроде: «Я прочитал интересую [статью](https://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home) в Harvard Business Review, в которой рассказывается, что, позволяя сотрудникам работать из дома, можно улучшить финансовые показатели компании». В конце концов сложно спорить с аргументированной, разумной и предварительно обдуманной позицией. Несмотря на то, что эффективная стратегия —обосновывать ваше предложение с точки зрения выгоды для компании, Николас Блум также советует обращать внимание на пользу, которую удаленная работа может принести вам, и на тот факт, что вы будете подвержены меньшему стрессу, а потому более довольны своей работой. Многие менеджеры понимают, что работающие из дома люди ценят эту возможность и обладают большей мотивацией, это наиболее экономичный способ удержать своих лучших работников, считает эксперт.

**Дайте вашему боссу время**

Как бы вы ни хотели выйти из кабинета руководителя с договоренностью о новом графике работы, Диллон предупреждает: важно не торопить его с ответом. Если ваш разговор прошел хорошо, предоставьте ему описание вашего плана работы в печатном виде на одной странице (без лишних подробностей), а затем отступите. «Вашему менеджеру необходимо обдумать последствия этого решения, или, может быть, получить одобрение в отделе HR. «Дайте ему время и возможность это сделать», — советует эксперт. Пусть вас успокоит тот факт, что вы были убедительны и что ваш начальник не захочет потерять хорошего сотрудника.

**Будьте готовы к испытательному сроку**

Одним из способов расположить начальство к идее удаленной работы, по мнению Блума, может стать пробный период длиной в три или шесть месяцев. «Испытательный срок — возможность с минимальными потерями проверить, будет ли работать новая система, — поясняет он. — Спросите вашего начальника, можете ли вы перейти на новый график на несколько месяцев. Если график окажется нерабочим, эксперимент можно будет прекратить». В случае, если вы получите положительный ответ, Диллон советует в начале взаимодействовать с руководством сверх нормы, присылать отчеты по задачам, выполненным на каждой неделе, и списки дел на следующую. В конце испытательного срока эксперт рекомендует провести беседу и обсудить, соответствовал ли он вашим совместным ожиданиям.

**Добивайтесь перемен внутри компании**

Блум утверждает, что все больше компаний по всему миру позволяют своим сотрудникам работать из дома, но остаются и менее развитые организации. Если вам откажут, не принимайте это на свой счет, добавляет Диллон. Вероятно, свою роль сыграли более сложные культурные особенности. Возможно, ваш босс думает: «Если я разрешу удаленно работать ему, мне придется разрешать это и всем остальным». Поэтому представьте, как бы вы могли конструктивно отреагировать на отказ. Вы можете обратиться в отдел HR с предложением ввести новый трудовой распорядок или собрать группу коллег, чтобы изучить, как этот вопрос регулируется в других компаниях. Ваша цель — снять груз ответственности за принятие решения с одного отдельно взятого менеджера.

**Действуйте**

Не худшей идеей будет просто окунуться с головой в удаленную работу, не получая для этого специального разрешения, ведь судьба помогает храбрым, считает Блум. Когда в следующий раз у вас появится возможность не ехать в офис (снежная буря, большое мероприятие, например, спортивное, которое мешает транспортному сообщению в городе, или даже запланированный визит работника вашего оператора кабельного телевидения), ловите момент и работайте из дома максимально эффективно. Диллон соглашается, что демонстрация своей продуктивности — «хороший запасной способ» убедить начальство согласиться на ваш план. «Вы докажете, что способны с этим справиться», — говорит эксперт. Но не хитрите, вы пожалеете, если ваш босс решит, что вы злоупотребляете его благосклонностью.

**Принципы, которые стоит запомнит**ь

**Что делать:**  
• Определите собственную мотивацию;  
• Подтвердите свои аргументы эмпирическими данными (с разумной и предварительно обдуманной позицией сложно спорить);  
• Проведите трех- или шестимесячный пробный период, после которого вы сможете обсудить с начальством, что получилось удачно, а что требует корректировки.

**Что не делать:**  
• Не тратьте время на детальное изложение вашей позиции — беседы и письменного описания вашего плана работы на одной странице будет достаточно;   
• Не бойтесь отказа. Организуйте группу коллег, чтобы изучить, как в других компаниях регулируется вопрос работы на дому, и покажите ваши открытия отделу HR;  
• Не хитрите, а воспользуйтесь вместо этого возможностью продемонстрировать, что вы можете работать из дома эффективно и продуктивно.

**Пример №1**: **предложите испытательный срок, будьте продуктивны и всегда на связи, чтобы успешно его пройти**

Два года назад, когда Марк Скотт начал работать директором по маркетингу в компании Apixio, занимающейся цифровыми медицинскими записями, он знал, что добираться до офиса будет тяжело. «Но я не понимал, насколько это будет ужасно,» — говорит он. Дорога от его дома в Ист-Бей до офиса в Сан-Матео составляет около 65 км и обычно занимает около полутора часов в один конец. После шести месяцев работы эта «впустую потраченная продуктивность» начала его раздражать. На прошлой работе Марк четыре дня в неделю трудился из дома. Он понимал, что должен спросить своего нового начальника, может ли он работать в похожем режиме.

Хотя в Apixio не было официальных общих правил, регламентирующих удаленную работу, Марк был уверен, что корпоративная культура компании была «открытой, дружелюбной и гибкой» и что его босс пойдет ему на встречу. Тем не менее, он также понимал, что ему придется «развеять любые опасения» по поводу его отсутствия на рабочем месте. «Я управляю маркетинговым отделом и вхожу в команду руководителей, — объясняет он, — личное присутствие в офисе крайне важно».

Марк предложил начальнику пробный период, в течение которого он бы работал из дома по вторникам. «Наши служебные совещания проходят по понедельникам, поэтому вторник казался весьма разумным выбором. Я сказал моему боссу, что хочу попробовать такой режим в течение нескольких месяцев и посмотреть, что получится», — вспоминает он. Марк также добавил, что, если его присутствие в офисе будет необходимо, он, конечно же, приедет и во вторник. «Я хотел, чтобы он знал, что я предан общему делу и готов идти на уступки», — подчеркивает Марк.

Начальник согласился на испытательный срок. Оставалось лишь успешно с ним справиться. «Лучший способ заполучить поддержку — показать, что вы доступны для контакта и продуктивны. Обо всем судят по результатам», — говорит Марк.

Новая система оказалась успешной, Марк продолжает работать из дома, заручившись поддержкой своего руководителя. «У нас никогда не было формального разговора об этом, так как все шло очень хорошо. Он просто сказал: “Работай из дома, когда есть необходимость, никаких проблем”», — объясняет Марк.

Он и сам поощряет желание членов его команды работать удаленно над проектами, требующими повышенной концентрации. «Теперь даже наши CEO и финансовый директор время от времени работают из дома, — говорит он. — Иногда хочется отдохнуть от разговоров у кулера».

**Пример №2**: **подтверждайте свои аргументы доказательствами, будьте уступчивым и преданным работе**

Вейд Вайлок в течение года работал в Хьюстонской компании Employer Flexible, занимающейся подбором персонала, после чего он был переведен в подразделение в городе Сан-Антонио. На тот момент компания имела там незначительное присутствие, а в обязанности Вейда входило нанимать людей и формировать отдел продаж и отдел обслуживания.

Два года спустя Вейд получил повышение, и босс попросил его вернуться в главный офис. Однако, Вейд не был готов к возвращению в Хьюстон. «У меня были жена и двое детей, и я совершенно не хотел собираться и переезжать обратно так рано», — говорит он.

Вайлок разработал план, в соответствии с которым он мог бы продолжить жить и работать в Сан-Антонио (как в офисе, так и дома), но каждую вторую неделю приезжал бы на три дня в Хьюстон. Он также был готов приезжать на специальные внезапные совещания в штаб-квартире компании. «Я понимал, что моя просьба — жертва для компании, поэтому готов был идти на уступки», — объясняет Вейд.

Чтобы обосновать свое предложение, он использовал примеры успешных сотрудников компании, работающих удаленно. Например, ссылался на своих подчиненных, которые часто проводили несколько дней дома, чтобы сосредоточено работать над составлением опросов или руководств, и в результате этого получали высокие оценки от клиентов.

Начальник Вейда согласился на пробный период длиной в год. «Он сказал: “Давай посмотрим, как будет формироваться твоя роль в команде и оценим результаты”», — вспоминает Вейд.

Вайлок не нарушал график работы. Когда он был в штаб-квартире, то часто работал по 12 часов и старался проводить как можно больше личных встреч со своей командой. Во время удаленной работы Вейд стремился быть «максимально доступным для связи».

«Я хотел сделать так, чтобы мои коллеги не чувствовали разницы в моем подходе к работе, где бы я ни находился, в Хьюстоне или в Сан-Антонио. Когда работаешь удаленно, нужно выкладываться на 110%», — объясняет он.

По окончании испытательного срока Вейд получил положительную оценку результативности. «Мой начальник сказал: “твои показатели в норме, и вопрос удаленной работы не проблема”», — вспоминает Вейд. Начальник даже сказал, что Вейду можно не обязательно приезжать каждую вторую неделю и он может делать это раз в три недели. Но Вайлок пока не торопится менять график: «Мне нравится личное общение с моей командой».

**Об авторе**. Ребекка Найт, журналист из Бостона, публиковалась в The New York Times, USA Today и The Financial Times, читает лекции в Уэслианском университете.

# Повышение эффективности удаленной работы

**Если у вас при словах об удалённых работниках возникают ассоциации с программистами или дизайнерами, лениво работающими где-то на пляже в Гоа, то знайте, что ситуация на рынке удалёнки уже поменялась.**

**Игорь Столяров, генеральный директор группы компаний «Си-Пи-Си», рассказывает о появлении в России менеджеров среднего звена, которые больше не хотят сидеть в офисах по девять часов в день.**

Что происходит?

* Наш директор по [маркетингу](http://rusbase.com/tag/marketing), профи почти с 20-летним опытом, раскрутивший крупную федеральную сеть турагентств, бывает в офисе раз в неделю и работает на проектной основе.
* Двое из его штатных сотрудников появляются на рабочем месте трижды в неделю.
* Примерно в таком же режиме трудится и юрист.
* Нашего [PR](http://rusbase.com/tag/pr/)-директора, ранее руководившего службой коммуникаций крупного холдинга, я видел несколько раз в жизни.

Кто эти удалёнщики?

Да, в России наших дней действительно появились менеджеры среднего звена, за спиной которых годы успешной работы в мощных конторах и интересные реализованные проекты. И они не хотят больше работать в офисах с 9 до 21 и даже с 10 до 19.

Они слишком взрослы для безбашенного отрыва на Гоа и бесконечного сёрфинга на Бали, слишком молоды для почтенной пенсии с милыми хобби, не слишком богаты и обременены семьями для того, чтобы ничего не делать. Они хотят и готовы работать — но на своих условиях.

Основное из них — разумный баланс между работой и личной жизнью. Этот параметр постепенно выходит в топ-5 для всех категорий соискателей. Но те, о ком я говорю, идут дальше — они хотят распоряжаться собственным временем по своему усмотрению, отводя работе определенный, но не превышающий установленный ими самими промежуток.

Не так важно, что ими движет, читают ли они в остальное время лекции, растят детей, [готовятся к IronMan](https://rb.ru/story/ironman-stories/), медитируют, учат латынь или просто спят до полудня. Важно, что они хотят работать в свободном графике, полностью или частично дистанционно, либо на отдельных проектах с оговорёнными сроками и целями.

Они готовы отказаться от больших денег, медицинской страховки, оплаченной карты в спортклуб и бюджетных обедов в корпоративной столовой в пользу удалёнки. Что интересно, они даже не рвутся в штат.

**Это удалёнщики new age – это не:**

* Привычный всем [бухгалтер](http://rusbase.com/tag/accounting), который раз в год сводит отчётность ИП «Давидюк М.Э.»;
* [Дизайнер](https://rb.ru/tag/design/), который разово отрисует вам средненький логотип или сверстает буклет;
* Изначально дистанционный программист, редактор, копирайтер.

Здесь речь о крепких профессионалах с корпоративным опытом, тех, за чьей спиной успешные проекты, и кто способен закрыть функционал руководителя управления.

Как с ними работать?

Для работодателей появление удалёнщиков new age — отличная новость. Если знать, как работать с такими специалистами, можно недорого съесть довольно много вкусных плюшек.

О том, сколько благ несёт цивилизации перевод сотрудников на удалённую, хотя бы частично, работу написано немало статей. Тут и экономия на рабочем месте, и повышение удовлетворённости и лояльности сотрудников, и даже уменьшение числа больничных.

В нашем же случае основа всего — возможность нанять хорошего специалиста, заплатив меньше, либо заплатив за определённый объём работы в определённую единицу времени, а не растянув этот процесс на долгие годы.

Проще говоря: хороший директор по маркетингу стоит от 200 тысяч, будучи штатным сотрудником. Если взять его на проект, то эти деньги вы умножите не на бесконечное количество месяцев, а на три-девять, а потом сможете платить за разовые аудиты или консультации.

Если формат частично удалённый, можно рассчитывать на экономию до 30% зарплаты. Но чтобы схема сработала, нужно изначально понимать присущие ей особенности.

* **Такие сотрудники не очень актуальны для международных гигантов и отечественного «крупняка».** А вот для активно развивающегося малого или среднего бизнеса они — большое подспорье и хорошая инвестиция.
* **Речь идёт не о всех функциональных направлениях.**Невозможно удалённо управлять производством, стройкой или клиентскими отношениями. Юридические службы, продажи, маркетинг, бухгалтерия, PR, GR, IR, дизайн — абсолютно реально. Знаю гениального сейлза, который продаёт нефтепромысловое оборудование, почти не вставая с дивана.
* **Таких специалистов обычно нет в базах кадровых агентств и на**

HeadHunter

**.**Есть отдельные агентства, специализирующиеся на подборе именно удалённых сотрудников, но в основном их находят в соцсетях или через знакомых.

* **К работе с удалёнщиками готов не каждый руководитель.** С ними не сможет найти общий язык тот, кто любит контролировать все процессы. Таких специалистов нужно правильно мотивировать. Они самодостаточны, свободолюбивы, склонны принимать решения самостоятельно, готовы отстаивать свою точку зрения и не боятся терять работу.

Кого-то и чисто по-человечески может бесить удалёнщик, присылающий отчёты с пляжа, пока вы тащитесь в пробке по Третьему транспортному, вдыхая углекислый газ в высокой концентрации. Но если вы развиваете свой стартап, лёжа на соседнем пляже, вы обрели идеального сотрудника. Без шуток — некоторые стартаперы нашли своих ключевых сотрудников в Таиланде.

Как уменьшить риски, работая с удалёнщиками?

Осознав все плюсы и минусы схемы, нужно понять, как с этим жить и как минимизировать возможные риски. Отбор должен быть очень тщательным, особенно если речь идёт о том, что человек в одиночку закроет целый функциональный блок или будет руководить им. Необходимость личных рекомендаций даже не обсуждается, а ещё лучше, если вы когда-то пересекались по работе лично.

* **Обратите внимание на личность и мотивацию сотрудника**

Эффективно работать на удалёнке или разовом проекте может только человек с жесточайшей внутренней дисциплиной и ориентацией на результат. И этот параметр нужно оценить, исходя из общения с кандидатом и его прошлого опыта.

Важно понять мотивацию человека: причин стремиться к удалённой работе может быть множество.

В 90% случаев человек будет эффективен на удалёнке, если это его свободный осознанный выбор.  А ещё очень важной станет такая штука, как общая адекватность и порядочность.

На удалённого сотрудника влиять сложнее, чем на того, который всегда под боком. Поэтому человек должен быть адекватным и договорным. Плюс удалённые сотрудники часто работают на нескольких проектах, и только от их порядочности зависит не работать на ваших конкурентов и выкладываться по полной на вас.

* **Поставьте чёткие KPI и сроки**

На настройку процесса взаимодействия может понадобиться некоторое количество времени, и чем тщательнее вы обсудите все нюансы, тем проще будет достичь нужного результата.

Если человек работает на конкретном проекте с оговорённым началом и концом, хорошая подстраховка — ежемесячно возобновляемый договор. Бесконечно заключать такие договора, конечно, не выгодно, но в течение полугода-года — вполне оправданно. Что-то пошло не так — договор не продлевается, в худшем случае вы теряете месячную зарплату специалиста.

Эта схема также актуальна, если вы хотите попробовать человека в деле, прежде чем предложить место в штате с возможностью частично удалённой работы.

Архиважно и жизненно необходимо установить чёткие KPI и сроки выполнения задач. Это альфа и омега управления любым персоналом, а уж удалённым или проектным тем более. Даже если вам попался мегаосознанный индивид, ему нужны цели и ориентиры, а также регулярная обратная связь. Кстати, перспектива бонуса для него так же актуальна, как и для остальных сотрудников.

* **Определите время выхода на связь**

Изначально оговаривается, что удалёнщик будет на связи в течение рабочего дня или в оговорённое время, что при необходимости он приедет в офис или куда-то ещё. При этом продукт он может создавать хоть глубокой ночью, хоть ранним утром.

Если же удалёнка частичная, то обсуждаются не только присутственные дни, но и возможность их корректировок в случае важной встречи или проекта.

* **Договоритесь о еженедельных отчетах**

Что интересно, технически всё вышеописанное просто и не вызывает вопросов. [Skype](http://www.rb.ru/tag/Skype), [WhatsApp](http://www.rb.ru/tag/WhatsApp/), [Telegram](http://rusbase.com/tag/telegram/) — ваше всё для поддержания связи. А для совместной работы с документами незаменим GoogleDrive.

Здесь же должен храниться подробный план работы специалиста на оговорённые промежутки времени и отчёты ­— как минимум, ежемесячные, лучше ­— еженедельные. Сюда же выкладываются все наработки и контакты специалиста — они принадлежат компании.

Если что-то пошло не так и с человеком нужно расстаться (до истечения оговорённого срока проекта), действуйте в строгом соответствии с ТК. В эпоху полной транспарентности всего и вся с людьми нужно и работать, и прощаться бережно и аккуратно.

Всё вышеописанное теоретически нравится, но готовности воплотить его на практике нет? Для начала предложите поработать один день в неделю из дома или кафе уже имеющимся сотрудникам.

Вы оцените свою готовность к такому формату отношений, а сотрудники... Сотрудники в 99% случаев оценят ваше доверие. Когда руководитель контролирует результат, а процесс отдаёт на откуп подчинённому —это мощный стимул доверие оправдать. Если, конечно, человек ценен, адекватен и готов к диалогу. А других нам не надо.

# Как устроены изнутри компании Zapier и Buffer, где все сотрудники работают удаленно

27 ноября 2017

[София Швец](https://rb.ru/author/shvets/)

Специалист по коммуникациям и экс-менеджер по рекламным решениям главного европейского офиса Google

**К работе с удаленными сотрудниками можно относиться по-разному. Однако невозможно не заметить мировые тенденции по росту этого направления. Уже сейчас**[**50% сотрудников в Штатах**](http://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics)**утверждают, что хотя бы на частично работают удаленно, а 34% топ-менеджеров в Лондоне предсказывают, что больше половины их коллег будет работать удаленно уже**[**в 2020 году**](https://www.fastcompany.com/3034286/will-half-of-people-be-working-remotely-by-2020)**.**

**Специалист по коммуникациям и бывший сотрудник европейского офиса Google София Швец пообщалась с представителями полностью удаленных компаний Zapier и Buffer об особенностях такого стиля работы и принципах построения эффективных команд.**

Нарастание тренда удаленной работы

Основным двигателем роста тренда удаленной работы [признают](https://remote.co/why-millennials-will-help-remote-work-grow/)поколение миллениалов. Недавнее исследование рекрутинговой сети AfterWork [показало](https://www.aftercollege.com/cf/2015-annual-survey), что больше половины выпускников наиболее ценят «свободную и веселую обстановку на работе», а[68% отметили](https://www.aftercollege.com/cf/2015-annual-survey), что были бы заинтересованы работать в компании, которая предлагает возможности работать удаленно. Кроме того, баланс между работой и личной жизнью [признали](http://blog.indeed.com/hiring-lab/indeed-job-happiness-index-2016/#section_8289) как самый важный фактор, который влияет на показатель счастья современного человека.

Целый ряд успешных компаний также активно пропагандируют полностью удаленный подход к найму сотрудников. Автор бестселлера [«Remote: офис не нужен»](https://rb.ru/article/remote-ofis-ne-obyazatelen/7314377.html) и CEO BaseCamp Джейсор Фрай говорит, что для компании это возможность нанимать и удерживать лучших людей в мире без привязки к географическому показателю.

Как построить удаленную команду

Успех построения команды заключен в максимальной автоматизации процессов и выборе правильных людей. Удаленная работа подходит далеко не всем, поэтому важно убедиться в процессе отбора в готовности к такому стилю.

**1. Нанимайте Doer-ов**

Лучшими людьми для удаленной работы является те, кто ценит результат выше процесса. Такие сотрудники обладают высокой автономностью и структурированностью, они направлены на выполнение конкретных задач. Хорошим способом проверки психологической категории являются профессиональные тесты, к примеру, по методике MBTI.

**2. Гибкость и адаптивность**

Важным аспектом удаленной работы является возможность подстраиваться под различные временные зоны.

Например, во время отбора в компании Zapier особое внимание обращается на то, как кандидат на вакансию ведет коммуникацию с командой:

* Предлагают ли кандидаты даты и время с отметкой о часовых поясах?
* Отправляют ли приглашение в календарь?
* Открыт ли кандидат к нескольким способам коммуникации, как, например,телефон, Skype и Google Hangouts?

Кроме того, многие компании добавляют опыт пользования продуктом как дополнительный критерий отбора кандидатов:

**

[Карта идеального кандидата](https://open.buffer.com/how-we-hire/) полностью удаленной компании Buffer

Какими инструментами пользоваться?

Использование правильных инструментов в удаленной работе крайне важно, поскольку позволяет построить эффективную коммуникацию, организовать команду и держать всех в курсе текущих процессов.

[**Slack**](https://slack.com/)

Slack является хорошей альтернативой виртуального офиса. Если сотрудник в Slack — то он на работе. Инструмент интегрируется с большим количеством приложений, позволяет обмениваться файлами внутри, а также создавать тематические каналы по направлениям (таким как #маркетинг или #design).

[**Trello**](https://trello.com/)

Это проектная система, построенная на карточках и наследующая принципы японской системы [**канбан**](https://rb.ru/tag/kanban). Основным Trello преимуществом является возможность видеть несколько одновременно запущенных проектов и их состояние в текущий момент. Кроме Trello, есть большое количество [других инструментов по проектному менеджменту.](https://zapier.com/zapbook/#sort=popular&filter=project-management)

[**LastPass Enterprise**](https://www.lastpass.com/ru/enterprise)

Так как во время работы сотрудникам приходится логиниться в кучу сервисов, очень полезно иметь моментальный доступ без необходимости отправлять сообщение коллегам или ждать ответа на письмо.

[Google Docs](https://www.google.com/intl/ru_uA/docs/about/) и [Dropbox Paper](https://paper.dropbox.com/) используются для создания и хранения документации, рабочих материалов и KPIs, а также легкого распространения и обновления информации. Paper позволяет нескольким пользователям одновременно работать над одним документом, может импортировать видео в рабочий файл и синхронизируется со Slack.

[**GoToMeeting**](https://www.gotomeeting.com/)

Сервис, позволяющий проводить групповые видеомитинги для компаний с большим количеством человек. Для звонков один на один можно использовать Slack, Zoom, Google Hangouts.

[**HellоSign**](https://www.hellosign.com/)

Каждый день сотрудникам приходится подписывать десятки документов. HellоSign автоматизирует процесс и переносит его в электронный формат.

Как выстроить процессы?

Несколько важных аспектов, которые стоит учесть при построении процессов и коммуникации в удаленной команде:

**1. Проводите короткие, но информативные ежедневные встречи по текущим задачам**

* Что обещал сделать и какие результаты
* Что буду делать завтра
* Какие сложности и в чем нужна помощь

**2. Измеряйте показатели, а не количество работы**

Для правильной оценки эффективности удаленной команды за основу необходимо брать бизнесовые, а не оперативные показатели.

Например**,** для команды разработчиков важным будет количество созданных прототипов, а не объем кода; для команды поддержки — количество закрытых запросов и уровень «счастья» клиентов.

**3. Используйте автоматизированные инструменты для разного времени**

Назначение и проведение встреч для разных временных зон может приносить много дискомфорта и занимать большое количество времени. Упростить эти процессы можно с помощью стандартных инструментов Google.

Автоматизировать назначение встреч можно с помощью [Calendly](https://calendly.com/), который работает для различных зон, и позволяет забивать временные слоты по 15, 30 и 60 минут.

Я работаю в Buffer почти три года. Занимаюсь развитием и ростом продукта после того, как пользователи подпишутся: в частности оптимизацией интерфейсов, проведением экспериментов.

До Buffer я никогда особо не работал удаленно, но меня всегда привлекала перспектива свободы и гибкости. Я из Франции, но сейчас постоянно нахожусь в Амстердаме. В компании очень много людей, которые путешествуют по разным странам ([**digital nomads**](https://rb.ru/opinion/hochu-stat-kochevnikom/)), но для меня важно иметь место, которое я могу назвать домом и положить свои вещи. Если захочется перемены обстановки — я запросто могу пожить месяц на Бали.

Zapier — моя первая полностью удаленная компания. До этого я много лет работал в продуктовых стартапах, часть из которых была с частично удаленной работой. Я много думал перед тем, как принять предложение от Zapier, так как видел, что этот стиль работы «не для всех». Для меня это прежде всего возможность проводить больше времени с семьей и быть частью локального коммюнити, экономя время на транспорт.

Я начинаю работать в 8 утра и заканчиваю в 5 вечера. Иногда возвращаюсь проверить статусы и апдейты от ребят из других локаций в 9. Кроме этого я стараюсь структурировать свой рабочий день по блокам и проверять письма один раз в день. Для этого нужна хорошая самодисциплина, но это окупается результатами.

Удаленный стиль работы имеет как достоинства, так и недостатки. Важно понимать, что стоит тестировать различные варианты организации рабочего процесса и смотреть, подходит ли конкретный стиль вашему бизнесу.

# Кому подходит удаленная работа

Исследование настроений среди российских менеджеров и специалистов от рекрутинговой компании **Coleman Services**.

Всем ли нравится работать дистанционно? И в каких профессиональных сферах этот вариант организации труда наиболее продуктивен? От каких офисных благ готовы отказаться сотрудники ради возможности зарабатывать, не снимая домашние тапочки? Ответы – в исследовании рекрутинговой компании Coleman Services, проведенном в 2017 году при поддержке **naim.ru**.

В опросе приняли участие 2320 респондентов, 85% которых – люди до 45 лет. При этом 37,4% опрошенных – специалисты различного профиля, а 36,5% занимают менеджерские должности.

*Фото: pixabay.com*



# «Удаленка»: как это делается в России

Все аспекты работы с уделенными сотрудниками – в исследовании компаний **Hays** и **Comunica**.

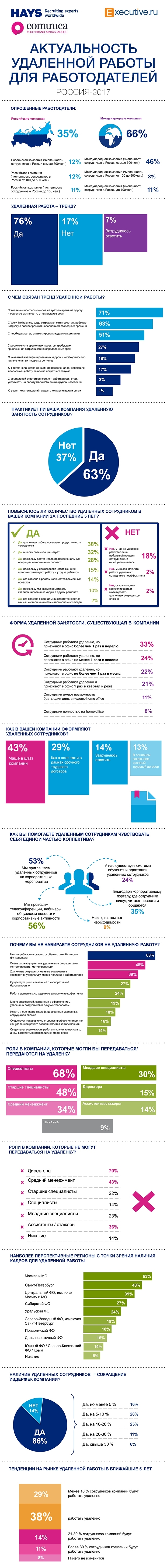
Крупные западные компании уже успели разочароваться в дистанционных формах труда и [начали возвращать сотрудников в офис](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1987174-konets-udalenki-pochemu-ibm-zapretila-truditsya-doma). Но в России другая тенденция. Об актуальности перевода персонала на удаленную работу заявили 76% работодателей, опрошенных в апреле-июле 2017 года рекрутинговой компанией Hays и PR-агентством Comunica.

«Безусловно, формат удаленной работы подходит не всем, – отмечает **Михаил Умаров**, генеральный директор Comunica: –Однако в тех случаях, когда привязка сотрудника к месту не нужна, он позволяет расширять пул кандидатов и работать с сотрудниками из российских регионов. Это взаимовыгодная ситуация. В итоге удаленная работа позволяет нивелировать «москвоцентричность» российской экономики».

«Готовность работодателей к переводу своих сотрудников на удаленный формат работы сильно зависит от отрасли и специфики работы сотрудника, – дополняет **Алексей Штейнгардт**, генеральный директор рекрутинговой компании Hays.–Например, для фармацевтических компаний, производственного сектора, строительных компаний важно присутствие сотрудников в офисе. И есть совершенно четкое понимание: если исполнительские задачи часто могут отдаваться «на дом», то задачи по контролю и управлению людьми очень в редких случаях могут решаться удаленным сотрудником — причем, вне зависимости от отрасли».

В опросе, проведенном через интернет, приняли участие 2736 респондентов. Из них 33% представляют работодателей, 38% – офисных сотрудников и 29% – удаленных работников. **Еxecutive.ru** публикует ту часть отчета об исследовании, в котором представлен взгляд работодателей.

Узнайте, какие функциональные роли компании из России чаще передают дистанционным работникам, как они оформляют с ними взаимоотношения и какой эффект получают от «удаленки».



# Как держать темп при удаленной работе над проектом?

Легко рекомендовать удаленному сотруднику – будь собранным. А как на деле соблюдать дисциплину в условиях полной свободы и минимального контроля? Шесть простых хитростей быть организованным.

Мы живем во времена больших перемен в подходе к работе. Интернет и софт для совместной работы в сети освободил от офисного рабства миллионы менеджеров и специалистов. Теперь мы можем работать откуда угодно, но при этом не считать себя фрилансером и отвечать за крупные проекты.

Главная проблема современного менеджера – поддерживать рабочий ритм и не терять внутреннюю мотивацию. Коуч Лилия Кох расскажет о приемах, которые позволяют держать себя в узде, когда вокруг вместо офисных стен – домашние интерьеры или вообще пляж с пальмами.

Используй «Динамику успеха»

При постановке цели, ты, конечно, можешь воспользоваться проверенной методикой SMART, но мне больше нравится схема «Динамика успеха». На мой взгляд, она проще и нагляднее:

Предположим, я директор по развитию и моя мечта – вывести свою компанию на федеральный уровень. Для этого я собираюсь открыть филиалы в 12 регионах. Если сопоставить мои действия со схемой, то получится вот что:

«детали» – 12 филиалов;

«сроки» – один год;

«цели» – один новый филиал в месяц;

«задачи» – поиск точек, набор персонала;

«непрерывное действие» – следование плану.

«Мечта» дает вам мотивацию, она обеспечивает «непрерывное действие». «Отклик реальности» помогает тебе оценить работу и откорректировать при необходимости. Если ты не остановишься, то неизбежно придешь к успеху.

Придумывай ритуалы

Чтобы работа неизменно продвигалась вперед, тебе придется окружить себя множеством ритуалов.

Первый из них – «бодрое утро». Если ты встаешь в одно и то же время, начинаешь утро, например, с пробежки и контрастного душа, то со временем это дает ощущение правильно начатого рабочего дня. Привычка формируется за 21 день, и вначале спортивные нагрузки и холодная вода будет доставлять неприятные ощущения, а потом без этого будет просто невозможно «завестись».

Чем больше ритуалов сопровождают тебя в течение дня, тем более ты эффективен. Можно взять за правило раз в три часа залезать в социальную сеть – например, в полдень, в три часа дня и в шесть вечера. Если одни и те же действия повторяются в одно и то же время, у тебя появляется ощущение ритма. Оно очень важно, когда в одиночку долго работаешь над проектом.

Упражнение «Хорошо!»

Выполнение этого упражнения может сойти за ритуал. Суть в том, что несколько раз в день ты прерываешь работу и проводишь короткий анализ. Ты оглядываешься на то, что уже сделал, говоришь себе «Хорошо!», и с удовлетворением приступаешь к следующему блоку задач. Упражнение помогает держать темп и не откладывать задачи на потом.

Занимайтесь саморазвитием

Время отдыха тоже может идти на пользу проекту, над которым работаешь. Хороший способ себя подстегнуть – читать на досуге книги по теме проекта, причем делать это по плану. Так создается ощущение, что вся твоя жизнь – это поток, который несет тебя к поставленной цели, но скорость этого потока задаешь ты сам.

Если ты пользуешься техникой работы с большими проектами, основанной на колесе жизненного баланса, то весь проект представлен у тебя в виде восьми направлений работы. Напротив каждого из направлений можно написать качество, которое необходимо в себе развить для достижения цели. Это поможет при выборе книг, семинаров и других способов «прокачать» те или иные свои навыки.

Выполняйте обещания

Речь идет о том, чтобы выполнять обещания, данные себе самому. Каждый день можно выписывать на стикер два обещания, которые ты должен выполнить, и вешать этот стикер перед собой. Пусть обещаний будет всего два, но если они будут приближать тебя к завершению проекта, то этого количества уже достаточно, чтобы ощущать дополнительное движение вперед.

Правильно завершайте день

Полезное правило – «ложиться сегодня», то есть до 12 ночи. Другой совет под конец дня – каждый раз находить три своих положительных качества, которые помогли тебе в работе в этот день. Это тоже один из ритуалов, который влияет на мотивацию и на уверенность в себе, на которой все, в конечном итоге, базируется в коучинге.

Когда я сама выполняла это упражнение, с какого-то момента за новыми прилагательными пришлось залезать в словарь. Зато, если сейчас меня просят рассказать о себе что-нибудь хорошее, я спрашиваю: «Вам долго рассказывать или можно вкратце?».

Лилия Кох, тренер хостинг-компании «Русоникс»

# Как я работаю дома: удовольствия и опасности

Оксана Смирнова

Директор по PR, Италия

Личный опыт Оксаны Смирновой. Если вы находитесь на распутье, как автор три года назад, прочитайте эту статью, чтобы взвесить все «за» и «против».

Я проработала в московских офисах чуть более 2000 дней, или около 8,5 лет. В сентябре 2005, вдохновленная грандиозными планами покорения лондонов и нью-йорков, я входила в сверкающий зеркальный лифт одной из компаний Big 4, расположенной в старинном особняке в центре Москвы. А в июне 2014 c гораздо более радужными надеждами и на этот раз еще окрыленная любовью (я ехала в Италию к будущему мужу), забирала коробки с книгами и офисными лодочками из другого старинного особняка, где уютно расположилось одно из самых известных российских PR-агентств.

Не стану скрывать, последние пару лет я люто ненавидела утро. Вылезти из-под одеяла в темноте, вытащить сонную собаку на прогулку по лужам или снегу, быстрый кофе с творожком и вареньем – и бегом в метро или в московскую автопробку. В офис приходил уже жуткий мизантроп, в голове у которого крутилась одна мысль: вот было бы круто хотя бы два дня в неделю работать из дома, в тепле и уюте. Ведь все равно, как минимум, три четверти рабочего времени я наедине с компьютером или с телефоном…

Бойтесь своих желаний, ибо они сбываются. То, о чем я тщетно мечтала в Москве, как-то само собой сложилось в Италии. Несколько самых любимых клиентов не смогли от меня отказаться, несмотря на тысячи разделяющих нас теперь километров, за ними подтянулись новые. Итог? Я никогда не работала в России столько, сколько работаю в Италии. Но теперь вид из окна поверх экрана ноутбука, начало рабочего дня и дресс-код я задаю себе самостоятельно. Расслабленные итальянцы (а особенно итальянки) крутят пальцем у виска: здесь не принято много работать. Но мне нравится быть не похожей на других. И я работаю. Много. Из дома.

Статей о плюсах удаленной работы в последнее время не перечесть, об экономической целесообразности и положительном влиянии на лояльность и мотивацию сотрудников не написал еще только ленивый. Я поделюсь своим личным опытом и попробую посмотреть на вопрос диалектически, не скрывая тех ложек дегтя, которые таятся в моей огромной бочке меда.

Плюс №1: расширяются границы пространства и времени

Работа из дома открывает перед тобой весь мир, границы и часовые пояса становятся не важны. Не надо задерживаться на работе для звонка с партнерами из Китая или США, ведь его можно спокойно провести в пижаме между прогулкой с собакой и вечерним стретчингом. Удивительно, но ты начинаешь больше любить клиентов и не злишься из-за необходимости поработать в полночь или в воскресенье. Ведь всегда можно отоспаться на следующее утро (в крайнем случае, в следующем месяце, ну или через год, когда закончится проект).

В чем опасность? Клиенты и партнеры не знают (или делают вид, что не знают), в каком ты часовом поясе, поэтому иногда звонки начинаются в 6 утра и продолжаются до глубокой ночи. Примерно такая же ситуация и с официальными выходными: в европейские праздники работает Россия, в российские – Европа, поэтому у меня, как правило, нет ни тех, ни других. Это компенсируется редкими периодами затишья, когда ты ждешь фидбэка на все наработанное ранее и можешь целый день заниматься собой без ущерба для дела.

Как у меня. За рождественским обедом 25 декабря в 2016 году пришлось объяснять новой итальянской семье, почему я вынуждена покинуть застолье в самый разгар и даже не поиграть в лото, чтобы «поговорить по телефону». Что поделать, католическое рождество не повод для отмены стратегической конференции с Москвой.

Плюс №2: улучшается качество жизни

Цветы, мишки, гиппопотамы, фэншуй, график работы в домашнем офисе – никому нет ровно никакого дела до того, как ты создаешь свою атмосферу и в какое время ты наиболее продуктивна. Утром и вечером появляется больше времени для друзей и семьи, ведь теперь не надо стоять в пробках и в очередях в часы пик. Места наибольшего скопления народа (банки, почта, магазины) можно посещать тогда, когда все приличные люди «на работе». Да и болеть становится гораздо приятнее, даже если работу отложить нельзя: пресс-релизы и маркетинговые стратегии под чай с медом и малиновым вареньем проскакивают на ура.

В чем опасность? Иногда не так просто объяснить домашним, что ты не просто «сидишь за компьютером», а работаешь: с первого раза может не получиться. Как никогда раньше важно научиться говорить «нет» и вспомнить народную мудрость «Делу время, потехе час». Вроде бы несложно спуститься в бар рядом с домом на чашку кофе, это же недолго? А потом пообедать с друзьями… А потом подвезти подругу… А потом вместе сходить в магазин… В итоге вместо восьми-девяти полноценных рабочих часов останутся два-три урывками и придется наверстывать по ночам. Кстати, тут важно не удариться и в другую крайность и не кидаться к компьютеру каждые десять минут после 11 вечера.

Как у меня. Мои друзья знают, что с понедельника по пятницу с 9 утра до 6 вечера я работаю. И это всегда в приоритете, если не случится форс-мажор. Исключение – обед с подругами по средам раз в неделю.

Плюс №3: фильтруешь общение

Работая из дома, можно самостоятельно определять свой круг общения. Больше не нужно терпеть толпы людей в метро или сплетни коллег в офисе. Ты становишься просто физически недосягаем для пустых разговоров ни о чем, энергетических вампиров и офисных сплетен. Все интриги проходят мимо, и можно сосредоточиться только на работе.

В чем опасность? Через какое-то время коллег начинает не хватать – для мозгового штурма, для тестирования и отработки идеи, чтобы похвастаться или поплакаться в жилетку. А потом реально начинаешь скучать по новогодним корпоративам и букетам мимозы «от мальчиков» на 8 Марта. К тому же о всей офисной инфраструктуре (принтере, сканере, мощном компьютере со всем ПО) теперь нужно заботиться самостоятельно.

Как было у меня. Похоже, из типичного офисного интроверта я превратилась в рьяного экстраверта. Раньше, приходя домой, я мечтала только об одном – помолчать. Теперь, когда домой приходят родные, я набрасываюсь на них с разговорами и расспросами о том, как прошел день. Двухчасовые звонки в скайпе и слэке не помогают, не хватает именно человеческого общения со всем вытекающим: жестами, мимикой, эмоциями, обменом энергией.

Еще пример: однажды моими усилиями российская компания выиграла очень крутую международную бизнес-награду. Конечно, я сразу позвонила всем коллегам, и мы вместе попрыгали от счастья в трех тысячах километров друг от друга. Но радость так валила с ног, что слов оказалось мало: пришлось обниматься с собакой (все выжили).

Плюс №4: экономишь время и деньги

Из дома можно работать в пижаме и не тратить полчаса каждое утро на макияж. Легко пробовать всевозможные диеты и готовить на обед любые изыски, о которых на бизнес-ланче с традиционным выбором «курица/рыба» мечтать не приходится. Самостоятельно приготовленная еда намного вкуснее и обходится дешевле, а тушь и парфюм теперь приходится покупать гораздо реже.

В чем опасность? Когда холодильник в трех метрах от рабочего стола, легко набрать лишние килограммы, в моменты острой мозговой активности удовлетворяя потребности в глюкозе тем, что окажется под рукой. А дома под рукой гораздо больше всего, чем в офисе. Чтобы бизнес-гардероб оставался актуальным, нужно уделять время отслеживанию fashion-трендов, ведь стильных и элегантных коллег видишь теперь гораздо реже.

Как у меня. Рубашки и пиджаки я ношу в химчистку намного чаще, чем брюки и юбки. Пижамные штаны под рабочим столом не видно. Если видеозвонок настигает неожиданно, когда на голове яичная маска, а на лице – творожная, можно ограничиться и голосом. В конце концов, удаленка удаленкой, а планирование и предварительное согласование встреч никто не отменял.

Плюс №5: становишься лучше

Ну и главный плюс в финале: серьезно повышается личная продуктивность, эффективность и ответственность. Надо быть нереально дисциплинированной и организованной, чтобы взять себя за волосы и посадить за компьютер, когда на улице солнце и плюс 25, все гуляют и птички поют, и никто, вроде бы, с палкой за спиной не стоит. Удаленная работа отлично мотивирует каждый день ставить себе новые вызовы и идти вперед, чтобы оставаться на коне и в тренде. Ведь сваливать неудачи и заваленные дедлайны больше не на кого, ты самостоятельно отвечаешь за все результаты.

Конечно, и здесь есть таится опасность: нужно прикладывать больше усилий, чтобы продолжать развиваться профессионально, ходить на бизнес-мероприятия, искать новых людей. Иначе рискуешь увязнуть в болоте своих знаний и стереотипов n-летней давности и в самом ближайшем времени отправиться на свалку истории.

И напоследок три проверенных на себе лайфхака:

Чтобы победить прокрастинацию, можно использовать песочные часы или таймер на 45 минут: три четверти часа погружаешься в проект и не встаешь из-за стола, потом 10-15 минут можно побегать/попрыгать/подышать свежим воздухом, и погружаемся в очередную 45-минутку. Как только это войдет в привычку, будет легче входить в тот самый поток и не отвлекаться.

Уходя из дома, гасите свет и берите компьютер с собой. По личному опыту, звонок от клиента с просьбой срочно отправить презентацию, в которой нужно поменять два слова, часто настигает при походе за продуктами или на почте. Раньше я сломя голову мчалась домой, а теперь смартфон, хотспот и безлимитный интернет – три главных слагаемых моего всемогущества даже в супермаркете.

24 часа легко превратить в 36, если во время скайп-конференции перегладить все накопившееся белье или разобрать шкаф. Физическая активность отлично стимулирует мозговую деятельность.

Скучаю ли я по коллегам и по офису? Да! Поменяла ли бы удаленную работу на режим 5 х 8? Нет!

# Конец «удаленки»: почему IBM запретила трудиться дома

Крупные американские компании возвращают сотрудников в офисы. Что заставляет их тратиться на оборудование новых рабочих мест?

Целый ряд американских работодателей, таких как International Business Machines, Aetna, Bank of America, Best Buy, Honeywell International и Reddit полностью исключили или сократили количество дистанционного персонала из-за трудностей, связанных с управлением. Среди часто возникающих проблем – необходимость прилагать большие усилия для организации сотрудничества между удаленными сотрудниками и контроля за ними в течение рабочего дня, а также ослабление контакта дистанционных менеджеров с клиентами.

Согласно отчету Общества по управлению человеческими ресурсами США, большинство работодателей лояльно относятся к тому, что сотрудники часть задач выполняют удаленно с помощью телефона или интернета. Тем не менее, доля дистанционного персонала в американских компаниях сократилась с 24% в 2015 году до 22% в 2016-м. А специалисты Департамента труда США зафиксировали также небольшое сокращение времени, которое сотрудники уделяют работе дома: в среднем чуть более трех часов в день.

Возвращение в офис будет для удаленных сотрудников поистине ужасным, – считает Эндрю Мардер, аналитик сайта, который посвящен анализу программного обеспечения и принадлежит Gartner. Сам Мардер около трех лет вел блог об инвестировании на финансовом портале Motley Fool, параллельно занимаясь уходом за своим новорожденным ребенком. Вернувшись в 2014 году к офисной работе, он должен был снова привыкать к отсутствию уединения на рабочем месте и потерям времени в дороге до офиса. Раньше он все успевал, самостоятельно определяя график и приоритеты работы. Теперь, потеряв такую возможность, он начал срывать дедлайны.

Чтобы лучше организовать работу Мардера, упорядочить его календарь и спланировать все рабочие этапы, его руководитель сделал обязательными еженедельные встречи. Эти изменения помогли, и через несколько месяцев после возвращения в офис Мардер снова начал укладываться в нужные сроки.

Исследования показали, что удаленные сотрудники, которые могут посвящать работе больше восьми часов день и не теряют времени в дороге, более эффективны, чем коллеги, привязанные к офису. Тем не менее, менеджеры хотят, чтобы подчиненные находились в зоне видимости и готовы пожертвовать ради этого эффективностью.

По словам Кена Матоса, вице-президента по исследованиям консалтинговой компании Life Meets Work, обычно компании сокращают дистанционный персонал в периоды кризиса и переосмысления стратегии. «Руководители часто говорят, что команда, работающая в офисе, нравится им больше, чем удаленная, хотя качество работы одинаковое», – добавляет он.

Вице-президент по финансам Tetra Pak International Джордж Бенаройя, покинувший компанию в 2012 году, наблюдал, как волны сотрудников возвращались в офис, когда приходили новые руководители и сокращали дистанционные рабочие места. По его наблюдению, «возвращенцы» были сильно разочарованы. Они уже привыкли к персональному оборудованию, а в офисах им снова пришлось столкнуться с ограниченным пространством, переполненной парковкой и очередью к принтеру. И если раньше топ-менеджеры специально посвящали время для общения с ними, то в офисе в этом не было необходимости, и у людей возникало ощущение, что компания в них меньше заинтересована.

Весной 2017 года начался процесс возвращения тысяч работников в офисы IBM, которая раньше была одной из сторонниц «удаленки». Тем, кто отказался, было предложено покинуть компанию. Однако были и такие, кому перспектива покинуть домашнее рабочее место понравилась.

Менеджер по маркетингу Дэйв Уилсон в течение десяти лет работал из дома в Нашуа, штат Северная Каролина. Двое маленьких детей постоянно отвлекали его, к тому же он чувствовал себя изолированным. Он вспоминает, что ему не хватало неформального общения с коллегами, коллективных обсуждений продукта. В общении по Skype такой драйв сложно получить, отмечает Уилсон, с радостью вернувшийся в офис.

Чтобы заново оборудовать рабочие места и создать систему коллективной работы, стимулирующей творческое напряжение, IBM потратила $750 млн. Более 160 тыс. сотрудников пришлось обучить заново. Однако чаще сотрудникам приходится адаптироваться к работе в офисе самостоятельно.

Как сказывается ликвидация «удаленки» на бизнес-результатах? Best Buy, американская компания, владеющая сетью бытовой электроники, прекратила эту практику в 2013 году. Для 5000 сотрудников, которые раньше работали дома, была разработана специальная программа возвращения, которая позволяла выбрать офис с удобным расположением и графиком работы. С тех пор чистая прибыль компании выросла более чем в два раза, акции подорожали на 200%. Но напрямую этот успех с запретом удаленной работы Best Buy не связывает. «Очевидно, что имели место и другие факторы», – говорит ее пресс-секретарь Джеф Шелман.

# Как сгладить минусы удаленной работы

Дмитрий Чариков

Глава филиала, региональный директор, Москва

Управление сотрудниками, которые трудятся дома, – особый формат. На что обратить внимание в первую очередь?

Согласно недавнему исследованию Hays и Comunica, 76% российских работодателей признали, что удаленная работа – тренд на рынке труда. Многие начинающие специалисты и даже опытные профессионалы часто задумываются о возможности такого способа занятости, но немногие знают, что у работы из дома и, тем более, у фриланса множество отличий от традиционной офисной жизни. Более того, не каждый способен органично вписаться в такой формат.

Плюсы и минусы «удаленки»

Основными моментами, которые отличают удаленную занятость от традиционной, чаще всего называют место и время. Под местом подразумевается, что сотрудник волен выбирать любую удобную локацию для работы, будь это квартира или кафе, а, возможно, город или даже страна. Что касается времени, то работник не привязан к определенному расписанию, главное – соблюдение дедлайнов.

Однако многие специалисты, которые трудятся дистанционно, все же стараются придерживаются строгого графика. Часто это связано с тем, что они должны взаимодействовать с коллегами из офиса, у которых установлены рабочие часы. Операторы контактных центров, работающие из дома, тоже должны быть постоянно на связи, так как клиент может позвонить в любое время. Но нельзя не отметить, что в любом случае, как при работе по графику, так и при работе без строгой привязки ко времени, появляется неоспоримая экономия времени на дорогу, а также денежных средств на проезд и питание.

Еще одним отличием, о котором многие не задумываются, становится отсутствие живого ежедневного общения с коллегами. Порой все устают от шума и бурления офисной жизни, но становясь удаленным сотрудником, можно вообще выпасть из жизни коллектива.

Необходимо понимать, что традиционный стиль работы хоть и создает определенные рамки в виде графика, места и присутствия начальства, но при этом он приучает к дисциплинированности. Работа при отсутствии этих ограничений требует от человека большей способности к самоорганизации. При этом для разных профессий список требований к удаленному сотруднику будет варьироваться. Например, для оператора колл-центра на дому добавится коммуникабельность, умение вести переговоры, стрессоустойчивость и правильная организация рабочего места. Такие требования справедливы, так как согласно исследованию компании Plantronics, ключевыми проблемами удаленных работников являются нестабильное интернет-соединение, что отметили 49% респондентов, посторонние шумы (28%), отвлекающие факторы (16%).

Как организовать работу из дома

В первую очередь, важно поддерживать постоянную связь и быть в контакте с коллегами. Современные способы общения как нельзя лучше подходят для этих целей. Электронная почта и облачные хранилища данных дают возможность обмениваться документами, рабочей информацией, а мессенджеры и социальные сети позволяют обсуждать срочные вопросы мгновенно, как если бы это происходило при живом общении.

Очень значимым момент – четкое формулирование задач сотрудникам. Должны быть определены как количественные, так и качественные показатели, которые легко можно измерить. Для контроля за выполнением работы и соблюдением дедлайнов отлично подойдут так называемые таск-менеджеры. Популярные сервисы: Trello, Planner от Microsoft, Asana, Битрикс24.

Наиболее всего похоже на живое общение при помощи видео. Но, несмотря на обилие различных виртуальных способов взаимодействия, самым важным все-таки остается такой инструмент, как встречи в офлайне. Это могут быть как еженедельные, так и ежемесячные встречи для обсуждения текущих вопросов, планов и результатов проведенной работы. Таким образом, сотрудник будет чувствовать большую связь и ответственность, так как он будет готовиться к встречам, систематизируя и оценивая полученные результаты.

Как мотивировать дистанционных работников

Не менее важным аспектом продуктивных рабочих отношений в формате удаленного сотрудничества является мотивация. Необходимо не только контролировать коллектив, но и стимулировать людей трудиться по собственному желанию без постоянного надзора.

Стоит отметить, что во многих российских компаниях используют удаленную занятость как мотивацию для лучших сотрудников. Однако в ситуации, когда сотрудничество и так ведется на удаленной основе постоянно, этот путь не является актуальным. Стоит попробовать обратный метод. Так как любой человек в той или иной мере является членом социума, то ему требуется общение и взаимодействие с другими людьми. Чаще всего люди, работающие из дома, не встречаются со своими коллегами, иногда даже не знают, как их зовут. Чтобы сформировать полноценные деловые взаимоотношения в коллективе, а также чтобы не возникало социальной отчужденности, стоит устраивать неформальные встречи. Это могут быть пикники, тренинги или просто походы с коллегами в кафе. Эти встречи будут заменять людям повседневное неформальное общение «у кулера», создавая более полные и надежные связи между ними. Таким образом, сотрудник будет чувствовать себя вовлеченным в жизнь компании, коллектива, а значит более ответственным за конечный результат.

Еще один важный инструмент для мотивации удаленного сотрудника – доверие. Не стоит слишком жестко контролировать время его работы, отслеживать часы, проведенные за компьютером. Главным показателем эффективности в данном случае должны быть выполненная в срок работа. Опять же, важно правильно обозначить конечную цель, поставить четкую задачу, имеющую определенные показатели эффективности ее выполнения.

В Plantronics активно используется удаленная работа. Мы называем такой подход Smarter Working: каждый сотрудник определенное количество часов в неделю может трудиться удаленно, сам выбирая где, когда и как ему будет удобнее выполнить определенные задачи. И поскольку наш коллектив ― слаженная команда, нацеленная на общий результат, это дает свой эффект.

Тренд на удаленную занятость будет расти еще долгие годы. Такой стиль жизни будет становиться все более популярным. Эти рабочие отношения в корне отличаются от популярной в России советской модели, когда самым важным показателем эффективности сотрудника является его присутствие на рабочем месте. Удаленные сотрудники более мотивированы на достижение результата, и, следовательно, в большинстве случаев, они более продуктивны. Но подобная организация работы требует не только компетентности, дисциплинированности, но и взаимного доверия между разными членами виртуальной команды, между удаленными работниками и компанией.

# Разбросанные по стране: как наладить работу с удаленными сотрудниками?

Компания SearchInform – производитель решений для защиты информации – имеет 9 представительств в России и СНГ с разными часовыми поясами. 50% разработчиков сегодня находятся на «удаленке». Такой опыт работы с распределенной командой позволяет закрыть основные риски работодателя. О том, как эффективно управлять удаленными сотрудниками, рассказал **Кирилл Медведев, HR-директор SearchInform**.

По данным аналитического центра НАФИ на 26 августа 2016 года, в каждой пятой российской организации есть удаленные сотрудники. Причем в некоторых компаниях – это б***о***льшая часть штата. Еще 10% организаций планируют внедрить такой режим работы в ближайшее время. К примеру, телеком-бренд «Билайн» после успешного перевода 300 сотрудников из одного филиала на «удаленку», заявил, что к концу 2017 года переведет на работу вне офиса до 70% штата.

Что интересно, формат привлекает не только работодателей: ради возможности работать из дома россияне [готовы](https://blog.zarplata.ru/2016/04/15/%D0%BF%D0%BE%D1%87%D1%82%D0%B8-%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F%D0%BD-%D1%81%D0%BE%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5-2/) жертвовать частью зарплаты. И все бы хорошо, но есть нюансы: во-первых, «удаленка» подходит не всем, а во-вторых, она требует основательной подготовки, иначе попытка рискует обернуться провалом.

Компания SearchInform – производитель решений для защиты информации – имеет 9 представительств в России и СНГ с разными часовыми поясами. 50% разработчиков сегодня находятся на «удаленке». Такой опыт работы с распределенной командой позволяет закрыть основные риски работодателя.

**Рабочие графики сотрудников должны пересекаться**

В идеале – хотя бы на 4-5 часов в день. Это касается всех подразделений, которые должны работать сообща. Не находиться с человеком в одном кабинете и не иметь возможности оперативно связаться с ним – разные вещи. Возможность связаться должна быть строго регламентирована. Если взять нашу компанию, в основном сотрудники работают с разбросом около 3 часов от московского времени. Но есть и исключения, например, Хабаровск с разницей в 7 часов.

Если возникает неотложный вопрос, распределенная команда должна найти удобное для всех время. Для одних это может быть начало дня, для других – конец. Заранее выносится тема обсуждения и тезисы. Так, участники успевают подготовиться к диалогу, каждый высказывает мнение, и команда выбирает оптимальное решение.

Учет графика удаленных коллег довольно быстро становится привычкой и сложностей в работе не возникает, но без таск-трекера это невозможно.

**Нужна хорошая система управления проектами**

Если времени мало, то налаживание коммуникаций нужно свести к минимуму. Таск-трекер решает эту задачу: все участники рабочего процесса в режиме реального времени отслеживают состояние проекта в целом и отдельных задач в частности. Система документирует рабочий процесс и позволяет разделить потоки задач в рамках проекта по нескольким исполнителям. Это важно, когда задач и, соответственно, фокусов внимания много.

Если специфика работы позволяет использовать инструмент (задачи можно дробить и объединять результаты на выходе), то система будет полезна. Но компания должна выделить ресурсы для грамотной подготовки, запуска и проверки таск-трекера. В SearchInform написали свою систему, которая максимально подстроена под наши бизнес-процессы.

И, конечно, компания должна закрыть вопрос доступности рабочих материалов: все сотрудники должны иметь доступ к единому хранилищу файлов. Это должен быть защищенный, устойчивый к сбоям ресурс. Удаленные сотрудники SearchInform имеют доступ в нашу корпоративную сеть – к NAS (Network Attached Storage), FTP-серверу, корпоративной Википедии и CRM.

**Акцент – на контроле персонала**

Зачастую «удаленка» воспринимается как свободный график. Поэтому еще на этапе знакомства с потенциальным сотрудником нужно акцентировать внимание на условиях, которые вы предлагаете. У нас это строгий регламент – 8 рабочих часов с перерывом на обед. Просмотры фильмов в рабочее время и доработки вечерами недопустимы.

В конце дня наши специалисты готовят отчет о проделанной работе, но он не показывает реальной картины занятости сотрудника. Проблема решается с помощью систем контроля рабочего времени, которые показывают в каких программах работает человек, какие сайты посещает и сколько времени в них проводит, как часто покидает рабочее место. В SearchInform используется собственная система контроля – TimeInformer. Сотрудники знают ее возможности, и это дисциплинирует. Вообще же, рынок предлагает много подобных решений, попробовать которые можно бесплатно.

Мы также заботимся о сохранности конфиденциальных данных, для чего используем DLP-систему. ПО позволяет защитить информацию даже за пределами корпоративной сети. Инструмент контролирует рабочую email-переписку, сообщения в Skype, Viber и других мессенджерах, информацию, отправленную на облачные сервисы или принятую с них (Cloud), внешний устройства, подключаемые к ПК, отслеживает комментарии сотрудника на форумах или в блогах. Словом, DLP-система берет под контроль все каналы передачи информации, исследует их содержимое, оповещает о нарушениях политик безопасности и помогает предупредить утечки. В случае необходимости – позволяет проводить внутренние расследования. Это важно для любой организации.

**Больше внимания тимбилдингу**

Люди, которые работают из дома, устают от недостатка общения. Виртуальной заменой офиса служат самые привычные сервисы, например, Skype c возможностью демонстрации экрана в процессе звонка: так коллеги в режиме реального времени обсуждают и видят одно и то же, как будто находятся в одном кабинете. То же касается и неформального общения. Тут на сближение работают, например, мессенджеры, где коллеги делятся своими планами и впечатлениями в рабочее и нерабочее время. Размытые границы «работа-дом» утомляют удаленных сотрудников, поэтому важно, чтобы работа для них была интересна не только в финансовом смысле, но и в плане общения.

Еще одна проблема «удаленки» – непонимание специалистами собственного вклада в общее дело. Ощущение работы «в стол» демотивирует, поэтому руководитель должен показывать удаленному штату, что каждая выполненная задача – винтик в системе, который позволил другим специалистам выполнить свою часть работы. Чувство общности появляется, когда люди видят полную картину рабочего процесса и понимают, как вклад каждого специалиста, способствует движению команды вперед. Мы практикуем общекорпоративные рассылки, в которых рассказываем новости компании, делимся лучшими практиками отделов, выносим вопросы на общее обсуждение и поздравляем работников с праздниками.

И, конечно, коллеги не должны быть друг для друга иконками в рабочих системах и аватарами в соцсетях – инициируйте встречи! В SearchInform мы стараемся собирать коллег, разбросанных по всему СНГ, как минимум раз в год – на большой летний корпоратив: выезжаем с палатками за город на несколько дней и предлагаем массу развлечений, чтобы каждый мог выбрать что-нибудь по интересам. Тем, кто не смог присутствовать отправляем подарки с коллегами, так что сотрудники в любом случае чувствуют свою причастность. Кроме того, каждый год организуется брейншторм: руководители ключевых направлений съезжаются на несколько дней, чтобы обсудить стратегию развития компании. В неформальной обстановке обсуждения затягиваются до поздней ночи – и именно так рождаются свежие идеи.

Главное преимущество распределенной команды – возможность найти людей, которые действительно нужны команде, вместо того, чтобы выбирать из тех, кто под рукой. И результат порадует, если вам удастся наладить эту работу.

# Как контролировать работу удаленных сотрудников

Кирилл Краснов Руководитель проекта, Москва

Кирилл Краснов – о трех правилах эффективного дистанционного менеджмента, сформулированных на основе личного опыта.

По итогам различных исследований, продуктивность специалистов, не обязанных ежедневно ездить в офис, повышается в среднем на 15-20%. Но для того, чтобы эффективность удаленных сотрудников росла, а не сокращалась, нужно соблюсти несколько условий.

Как таковой вопрос о способах контроля сотрудников, работающих дистанционно, возникает в вертикально интегрированных системах, для которых переход к более гибким условиям труда – болезненный шаг сам по себе. В таких компаниях основным инструментом контроля и мотивации традиционно является закручивание или откручивание гаек. И первый факт, который необходимо принять во внимание менеджменту, внедряющему удаленку: сотрудники сами способны оценивать качество своей работы, корректировать и улучшать собственные показатели. Однако для этого им нужно предоставить три важные вещи: понятную систему координат, KPI и доверие.

Самое простое – это контролировать исполнение задач. Здесь поможет система KPI. Вы выставляете прозрачные количественно-качественные показатели и в конце определенного временного периода оцениваете, был ли выполнен план и насколько хорошо.

С системой координат дело обстоит несколько сложнее: в ее основе лежит структурированная обратная связь, благодаря которой сотрудники узнают, в правильном они направлении движутся или нет, а руководитель может поддерживать в их рядах дисциплину.

Соответственно первое, что необходимо создать – это понятные координаты, по которым каждый сотрудник легко определит свое направление. Когда подчиненные физически присутствуют рядом с руководителем, давать им своевременную обратную связь довольно легко. В случае с удаленными сотрудниками необходимо вводить электронную форму, которая заполняется всеми вовлеченными сторонами в один и тот же период времени и содержит в себе пункты, по которым каждый оценивает, как свою работу, так и работу коллег. Соответственно, у каждого сотрудника появляется возможность сравнить свою оценку с оценкой коллектива и формировать на основе адекватную картину мира.

Обратная связь – вещь объективная, но она часто содержит негативные моменты, которые люди, обычно, не хотят воспринимать. Задача руководителя – сделать так, чтобы человек не просто захотел услышать обратную связь, но и стал бы развиваться на основе услышанного. Здесь от менеджмента потребуется откровенность и взрослое отношение.

Что такое взрослое отношение? Существует три типа эго-состояний по Эрику Берну: детское, родительское и взрослое. Детское отношение – это когда руководитель ведет диалог в формате «Я не знаю, как именно, но сделай это». Родительская позиция проявляется, когда руководство показывает единственно верное, по своему мнению, направление и требует, чтобы сотрудники от него не отклонялись. Взрослое же отношение предполагает формат общения, когда руководство предлагает вместе с сотрудником подумать, что можно сделать для того, чтобы, к примеру, исправить или улучшить результат.

Отсюда вытекает третье условие эффективной управленческой стратегии – доверие. Когда менеджмент откровенен с сотрудниками, что является демонстрацией доверия, подчиненные берут на себя намного больше, так как понимают, что финальный результат зависит от каждого из них.

Я сам часто сталкиваюсь с такой проблемой, как оценка работы удаленных сотрудников. Специфика заключается в том, что я не могу вмешаться в работу своих коллег для супервизии, не разрушив их авторитета перед клиентами, а значит я не вижу полной картины и вынужден доверять на слово удаленному персоналу.

Со временем я пришел к этим трем правилам, так как они действительно сработали. По личному опыту скажу, что особенно помогает построить конструктивный диалог с удаленными сотрудниками общение не с позиции «руководитель – подчиненный», как многие из нас привыкли, а на равных.

# Как Генеральному Директору настроиться на работу с удаленными сотрудниками

Ирина Баржак, Генеральный Директор компании «Институт публичных выступлений», Тюмень

Справка

Ирина Баржак имеет образование по специальности «режиссура и актерское мастерство», у нее за плечами более пяти лет работы на телевидении в качестве корреспондента, ведущей и редактора авторских программ и рубрик. Преподает на курсах MBA в Московской торгово-промышленной палате и в City Business School. Руководит Тюменским региональным отделением Ассоциации исследователей, преподавателей и учителей риторики. Автор уникальной методики оперативной подготовки презентации Quick Step, книги «Волшебная кнопка против волнения и другие принципы успешного выступления» (переведена на английский язык, издана в Канаде). Член Всероссийской общественной организации «Деловая Россия», член некоммерческого партнерства «Тюменский деловой клуб». Автор проектов «Оратор года», Speech Slam и #CaseRoom, организованных при поддержке «Деловой России».

ООО «Институт публичных выступлений»

Сфера деятельности: консалтинг и бизнес-тренинги по конфликтологии, маркетингу, соцсетям, ораторскому искусству

Численность персонала: 10

Средний прирост клиентской базы в месяц: 400

В 2008 году из-за кризиса я сокращала расходы рекламного агентства, которым тогда руководила. Перевела 80% заказов на удаленных внешних сотрудников, а в офисе оставила только трех человек. Мне пришлось изменить стиль управления и побороть страх, что сотрудники дома будут бездельничать. Забегая вперед, скажу, что в офис ни я, ни мои подчиненные так и не вернулись, а сейчас я удаленно веду несколько проектов. Расскажу о том, как я постепенно перестроилась на работу с удаленными сотрудниками.

Шаг 1. Работа с подстраховкой

Первое время я всегда готовила запасные варианты. Меня не покидал страх, что я могу подвести клиента. Если отдавала задание внешнему исполнителю, то всегда подстраховывалась: рассказывала о задаче и сроках штатным сотрудникам, просила их быть готовыми быстро выполнить ее в случае форс-мажора. Так, я сотрудничала с отличным дизайнером из Грузии, но пару раз у него в самый важный момент отключался интернет, и тогда я дублировала заказ другому сотруднику. Сейчас подстраховку не использую, так как доверяю сотрудникам. Хотя, не скрою, иногда это дается с трудом.

Шаг 2. Вдохновляющие письма

Я читала об одном эксперименте: сотрудников разбили на три группы; первую хвалили, вторую ругали, а на третью вообще не обращали внимания. Наибольшую продуктивность показали первые две группы, а самая низкая производительность была у третьей. Поэтому я каждый день пишу сотрудникам вдохновляющие письма (см. образец документа 1). Иногда меняю письмо на мотивирующие слова во время общей планерки. Форма взаимодействия значения не имеет. Главное – регулярно демонстрировать сотрудникам внимание к работе каждого из них.

Шаг 3. Задачи и чек-листы

В офисе я относилась к сотрудникам как к простым исполнителям. Платила заработную плату, говорила, что делать, и не спрашивала, удобно ли им и когда они смогут выполнить задачу. С удаленными сотрудниками отношения складываются по-другому. Любое задание – это мини-договор. Я использую электронную систему распределения задач: пишу чек-листы и заношу задачи в систему. Чек-листы – инструкция и описание последовательности действий сотрудника. Это облегчает передачу информации, помогает персоналу сориентироваться в ворохе дел. Это также полезный инструмент для систематизации мыслей руководителя, и я всегда сама пишу чек-листы для каждой из своих обязанностей (см. образец документа 2).

До того, как подходит срок, уточняю, все ли понятно. Затем просто жду назначенного срока. Если проект многоэтапный, ввожу уменьшающий коэффициент за каждый день задержки выполненной работы по очередному этапу. Сотрудники получают оплату за выполнение проектов, если не выполнят, ничего не получат.

Если в процессе работы случаются ошибки – это повод пересмотреть бизнес-процессы или дополнить регламент работы персонала. Однажды я разрешила отправить письмо клиентам без согласования из-за срочности, думая, что там будет только мой текст. Сотрудники симпровизировали, в итоге одно слово содержало три ошибки! Письмо попало в массовую рассылку, в результате мне пришлось краснеть перед клиентами и объяснять, что произошло. Больше я регламент не нарушала. Кроме того, я понимаю, что, если сотрудник что-то сделал неверно, возможно, причина в том, что ему просто плохо объяснили задачу. Анализирую свои ошибки, корректирую их и делаю так, чтобы они больше не повторялись.

Шаг 4. Два эффективных способа мотивации удаленных сотрудников

• Корректирующий коэффициент от выполнения задач. Задачи выполнены на 30%, значит, сотрудник получит 30% от зарплаты.

• Похвала и дополнительная оплата, если нравится результат. Сумма может быть небольшой, сравнимой со стоимостью недорогого подарка. Но подарок Вы по почте не перешлете, а дополнительные 200–300 рублей будут приятным бонусом для удаленного сотрудника.

Шаг 5. Компромисс между удаленным сотрудником и клиентом

Первое время клиенты не могли привыкнуть к тому, что работу для них выполняют удаленные сотрудники. Так, получив готовый макет, просили в этот же день организовать встречу с дизайнером, чтобы внести мелкие изменения. Поэтому мы ввели новую должность – доработчик. Именно этот сотрудник общается с клиентами в офисе и вносит в уже готовую работу небольшие правки.

Шаг 6. Отсутствие учета рабочего времени

Увидев, что сотрудники иногда выполняют задачи в три часа ночи, перестала нервничать. Какое мне дело до того, чем они занимаются, если задача выполнена в срок? Сама я тоже когда-то была наемным работником. И максимальную эффективность показывала в те моменты, когда сидела дома, например на больничном, и никто от меня не ожидал таких результатов.

Результат

Я благодарна кризису за то, что научилась работать удаленно. Сейчас для меня удаленная работа – привычное дело. Переехав в Москву, оставила в родной Тюмени несколько проектов. Я научилась распределять задачи и делегировать их выполнение, контролировать сроки. Сейчас от удаленной работы я получаю огромное удовольствие и стремлюсь, чтобы и сотрудникам было комфортно со мной работать.

[**Вернуться в каталог сборников по карьерному росту**](http://учебники.информ2000.рф/karjera2/karjera3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |