**УДАЛЕННАЯ РАБОТА, вып. 2**

Оглавление

[Наши сотрудники могут работать где угодно и когда угодно 1](#_Toc18136742)

[Сотрудники, работающие удаленно, уходят 5](#_Toc18136743)

[Регулярно организуйте общие корпоративные собрания. Минимум один-два раза в год 8](#_Toc18136744)

[Удаленная работа вызывает чувство одиночества 10](#_Toc18136745)

[О временных работниках 11](#_Toc18136746)

[Как создать удаленную команду? 15](#_Toc18136747)

[Как контролировать работу удаленных сотрудников 16](#_Toc18136748)

[Каждый исполнитель отвечает за выполнение конкретной задачи 17](#_Toc18136749)

[Как собственнику управлять своим бизнесом удаленно: четыре правила Евгения Островского 19](#_Toc18136750)

[Почему к 2022 году 60% офисных сотрудников будут работать из дома 20](#_Toc18136751)

[Сколько можно сэкономить, работая из дома 23](#_Toc18136752)

[«Три года назад я шагнул в пропасть «самозанятость» в формате хоум-офиса. Это жесть» 24](#_Toc18136753)

[Временные работники по вызову 25](#_Toc18136754)

[Что нужно для удаленной работы 28](#_Toc18136755)

[Из дома: как договориться с начальством об удаленной работе 30](#_Toc18136756)

[Пять правил эффективной работы из дома 34](#_Toc18136757)

[Как совместить работу из дома и воспитание детей 37](#_Toc18136758)

[Как работать из дома и не отвлекаться 39](#_Toc18136759)

[Дистанционные сотрудники на службе компании: выгоды от работы, примеры из практики, риски и как их предупредить 41](#_Toc18136760)

[У нас в компании больше четырехсот «удаленщиков» 49](#_Toc18136761)

[10 вещей, которые я хотела бы узнать, прежде чем начать работать на дому 51](#_Toc18136762)

[Как работать из дома и не отвлекаться 54](#_Toc18136763)

[Как перевести сейлзов на «удаленку» и сэкономить бюджет 57](#_Toc18136764)

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.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)

# Наши сотрудники могут работать где угодно и когда угодно

**30 августа 2019**|**Дмитрий Бухман**

***От редакции.****Компания-разработчик мобильных игр Playrix была создана в 2004 году в Вологде, ее основали братья Игорь и Дмитрий Бухманы. Офисы Playrix находятся в Москве, Санкт-Петербурге, Киеве и крупных городах СНГ, штаб-квартира — в Дублине (Ирландия). В 2019 году, по данным Sensor Tower, компания заняла 6-е место в мире среди крупнейших издателей мобильных игр. Наиболее популярные проекты Playrix — Homescapes, Gardenscapes, Fishdom и Township, их совокупная ежемесячная аудитория составляет более 100 млн человек, большая часть приходится на США и Китай. Скачивать игры можно бесплатно, пользователи платят лишь за дополнительные опции. В 2019 году Bloomberg включил братьев Бухманов в список долларовых миллиардеров, оценив состояние каждого из них в $1,4 млрд. По просьбе****HBR Россия****сооснователь Playrix****Дмитрий Бухман****рассказал о том, как в компании ­организовали работу в распределенных командах и научились эффективно управлять сотрудниками из любой точки мира.*

Мы считаем Playrix самой большой распределенной компанией в мире — каждый из наших 1400 сотрудников может работать где угодно, без привязки к определенной локации. По крайней мере, я не знаю ни одной более крупной организации, которая использовала бы этот принцип работы для всех людей без исключения.

Наши сотрудники могут работать дома, на даче, на пляже, в дороге. Но половина из них предпочитает ходить в офис, и тогда мы для этих целей снимаем помещение. Точно так же свободно мы относимся и к графику — не имеет значения, во сколько человек начинает и заканчивает работу, важен только результат. Сегодня это стало частью нашей корпоративной ДНК. Но такая система сложилась не сразу.

**Один дома**

Компанию Playrix мы с моим старшим братом Игорем создали в 2004 году. Мы тогда жили в Вологде и занимались разработкой игр для компьютеров, а потом и для мобильных устройств. Изначально наша компания ничем не отличалась от других — все сотрудники работали в одном офисе.

Когда штат вырос до 100 человек, искать новых людей стало труднее. Мы начали привлекать разработчиков из других городов, к нам приезжали даже из Москвы и Санкт-Петербурга. Но это было промежуточное решение — далеко не все профессионалы соглашались на релокацию, и нужен был другой выход. Скажем, переехать в какой-то крупный город, как часто делают региональные предприниматели. Но собрать всех специалистов в одном месте все равно непросто. Тогда в качестве эксперимента мы решили сотрудничать с людьми дистанционно. Сначала привлекли художников из других городов, и с ними удалось сработаться. Потом появились удаленные программисты, аналитики, геймдизайнеры. Мы поняли, что так можно работать вообще с любыми специалистами.

Шаг за шагом менялась и культура компании, перестраивались процессы. Надо было сделать так, чтобы человек, который находится в другом городе, не чувствовал себя ущемленным и работал не менее эффективно, чем остальные. Мы разрешили и местным сотрудникам, кто захочет, работать из дома. Поначалу было страшновато — думали, что на следующий день половина офиса не придет. Предпринимателям бывает сложно ослабить контроль, удобнее, когда все под рукой. Но не пришел только один человек, то есть по сути ничего не поменялось. Так что не надо бояться отпустить ситуацию.

В 2011 году мы все-таки пере­ехали — перенесли штаб-квартиру компании из Вологды в Дублин, столицу Ирландии. Выбирая страну, мы в первую очередь обращали внимание на систему корпоративного права и налогообложения. Дополнительные аргументы «за» — английский язык и хорошие соседи (здесь расположены европейские штаб-квартиры Google, Facebook и других известных компаний).

А еще через несколько лет у нас появились офисы и в разных городах. Кому-то из удаленных сотрудников было не очень удобно работать из дома — домашние отвлекают или просто сложилась привычка ездить каждый день в офис. А поскольку дистанционные специалисты в Playrix уже составляли большинство, то с 2015 года мы снимали помещение там, где людям было нужно. Сейчас у нас 18 офисов (в основном в странах бывшего СССР, а также в Сербии). Например, московский офис расположен в самом центре города, недалеко от Красной площади, но его ­посещение ­свободное и зависит от желания сотрудников.

Так же мы поступили и с графиком работы. Когда-то начало рабочего дня в Playrix варьировалось с 9 до 11 часов, при этом ожидалось, что сотрудник отработает не менее 8 часов. Со временем мы стали пересматривать такой порядок. Мы поняли, что вместо громоздкой системы контроля проще ввести свободный график — пусть люди сами планируют свой рабочий день. Надо оценивать результат, а не количество времени, проведенного у компьютера. В конце концов, некоторые сотрудники в рабочее время смотрят ролики в YouTube, а если человеку интересно то, что он делает, он вообще не обращает внимания на часы. Жесткий график — это анахронизм, он создает лишь иллюзию контроля, за которую продолжают держаться многие менеджеры. При этом у каждого сотрудника в нашей компании есть понятный объем работы, и мы ожидаем, что он будет выполнен к нужному сроку.

**Технология удаленной работы**

Несмотря на то что наши сотрудники могут работать где угодно и когда угодно, организационная структура Playrix почти такая же, как у других компаний. У нас есть менеджмент, лидеры команд, которые распределяют задачи, у всех своя зона ответственности. Все организовано так, как если бы сотрудники сидели в одном месте.

Команд довольно много: отдел маркетинга, HR, финансовый и ряд других, а самое большое подразделение — проектная разработка. Над каждой из наших четырех игр работает отдельная команда, которая объединяет от 60 до 100 человек. Плюс мы развиваем еще 14—15 новых проектов на разных стадиях разработки, только здесь людей пока поменьше. Как правило, ключевые решения принимает не один человек, а группа вовлеченных людей. Команды независимы в принятии решений, но если они не уверены в правильности своих действий, то могут посоветоваться с вышестоящими руководителями.

В Playrix есть набор документов, в которых описаны наши принципы взаимодействия, и удобные инструменты, позволяющие организовать процесс. Например, проекты ведем в Asana (система управления задачами, или таск-менеджер), общаемся в мессенджере Slack (он очень популярен среди ИТ-компаний и не только) и с помощью видеозвонков, а файлами обмениваемся в облаке (Google Drive или Dropbox). Словом, используем весь набор технологий, который позволяет находиться в едином информационном ­пространстве.

Общаемся мы ежедневно, только удаленно, и по-прежнему следим, чтобы все сотрудники были в равных условиях. Скажем, три человека работают в одном офисе и отправляются вместе в переговорную, чтобы поговорить с четвертым членом команды, который находится в другом городе. В этот момент удаленный сотрудник, возможно, чувствует свою ущербность, потому что он не рядом со всеми. Чтобы такого не происходило, мы решили, что каждый будет общаться со своего рабочего места. Именно такие моменты и создают нашу культуру. Мы также следим, чтобы у каждого человека в компании были одинаковые возможности для развития и равный доступ к информации.

Как и многие ИТ-компании, мы используем технологии эджайл и скрам, но адаптируем их под наши задачи. Вместо очных ежедневных встреч-стендапов проводим обсуждения онлайн. Члены команды сами договариваются между собой, как им удобнее взаимодействовать. Из-за разницы часовых поясов кому-то, возможно, приходится вставать раньше или ложиться позже.

Система распределенных команд открывает для нас рынок труда во всем мире. Собеседование с кандидатами мы проводим удаленно, по видеозвонку, обычно это делает группа людей, которые будут работать с новым человеком. Сейчас Playrix объединяет сотрудников из 25 стран, в основном все русскоязычные. Есть также сотрудники, которые не знают русского (например, финансисты), у них есть переводчик. Но, скажем, художника-иностранца мы вряд ли наймем, так как он не сможет взаимодействовать с командой.

**Оценка по труду**

Я не знаю компании, которые хорошо умеют оценивать эффективность персонала. Этот процесс часто стараются формализовать, придумывают сложные системы. Мы же пришли к выводу, что в жесткой формализации больше минусов, чем плюсов. В Playrix сотрудника оценивают люди, которые с ним взаимодействовали.

У нас нет специальных встреч для оценки, как в других компаниях (раз в полгода или год). Такая практика вызывает ненужный стресс, и мы от нее давно отказались. Норм выработки тоже нет — разве что в ­службе поддержки пользователей можно подсчитать, сколько запросов в день обработал человек. К программированию, как и к любой другой творческой работе, сложно подходить с количественными метриками. Чтобы сотрудник понимал, хорошо он работает или нет, лидер команды должен постоянно давать ему обратную связь. Так что человек в режиме реального времени знает свои результаты, ему не нужно ждать окончания года. Кроме того, мы регулярно проводим оценку по методу 360 градусов.

Предлагая профессионалам удобные условия и хорошую зарплату, мы ожидаем от них высоких результатов. Обновления игр выходят почти каждый месяц, поэтому есть сроки, которые нужно выдерживать. Когда человек не справляется, даем обратную связь, можем поменять задачу или перевести в другое направление. Но если позитивных сдвигов нет, приходится расставаться. Как правило, таких случаев немного, поскольку есть испытательный срок, в течение которого становится понятно, может ли человек работать в наших условиях. Обычно отсеивается немного — около 5%. Общий же процент текучки кадров составляет 3,5% в год, это нормально для ИТ-индустрии и мало чем отличается от компаний, которые работают в офисе. Гораздо хуже, если никто не увольняется.

**Далекие близкие**

Система удаленной работы многим кажется привлекательной, особенно интровертам. Но здесь есть не только плюсы, но и минусы. Когда люди не работают в одном помещении, они не всегда понимают, с кем имеют дело. Новому сотруднику бывает сложно адаптироваться, он находится в одном месте, а его команда и наставник — в другом. Кто-то может почувствовать себя неуютно, одиноко. Кроме того, нужна внутренняя дисциплина, чтобы самостоятельно управлять своим рабочим графиком. Важно не только выдавать результат, но и соблюдать баланс, уделять время семье.

Мы пытаемся эти минусы нивелировать, познакомить людей между собой, наладить распространение информации внутри организации. Все базовые новости мы обычно сообщаем через Slack. Кроме того, регулярно устраиваем «День вопросов и ответов». Выступают как руководители компании, так и менеджеры отдельных направлений. Люди активно интересуются, задают острые вопросы — проще сказать, о чем нас не спрашивают.

Но есть одна проблема, которую трудно решать в распределенных командах. Речь идет о творческих озарениях — очень часто идеи рождаются спонтанно, во время беседы за кофе, за обедом, в коридорах, на совместных посиделках после работы. Многие компании специально делают так, чтобы люди в офисе чаще пересекались и общались друг с другом. Playrix, по большому счету, такой возможности лишена. Но если ничего не делать, никаких идей и не появится. Мы регулярно устраиваем созвоны, мини-конференции и офлайн-встречи команд и целых отделов. Удаленная работа не означает, что человек должен быть в изоляции — личный контакт совершенно необходим. Пусть не каждый день, а время от времени, но этого вполне достаточно. Например, если на работу вышел новый человек, менеджеры могут организовать ­совместный съезд. Когда люди лично знакомятся с командой, возникает доверие, после этого работать дистанционно гораздо легче.

Сближению людей помогают и общекорпоративные мероприятия. Раз в год мы устраиваем конференцию PlayrixCon — в этом году на три дня собирались в Сочи, приехало более тысячи человек. Команды могут встретиться вживую, решить рабочие вопросы, а фан и вечеринки еще больше укрепляют взаимодействие. Участники не обязаны о чем-то договориться, мы хотим просто пообщаться, накидать новые идеи, обсудить разные игры.

Я не готов пропагандировать систему распределенных команд — в конце концов, в каких-то сферах без присутствия в офисе и четкого графика не обойтись. В ИТ-бизнесе организовать такой режим намного проще, и многие компании практикуют удаленную работу, постоянно или время от времени.

Есть, конечно, и обратные примеры. Достаточно вспомнить компанию Yahoo и ее гендиректора Мариссу Майер — несколько лет назад она решила вернуть всех удаленных сотрудников в офис «в целях укрепления единства команды», а тех, кто отказался, просто уволили. Ричард Брэнсон, критикуя решение Майер, назвал его «шагом назад». Я не думаю, что те, кто работал удаленно, были рады возвращению в офис — такая мера всегда демотивирует. Если людям дали определенные льготы, не стоит их отбирать. В наше время сотрудники ценят свободу, и бизнес может извлечь из этого пользу.

**Об авторе. Дмитрий Бухман** — сооснователь компании Playrix.

# Сотрудники, работающие удаленно, уходят

**Сотрудники, работающие удаленно, уходят, так как не чувствуют себя одной командой.**

**Сформируйте у них ощущение коллектива. Комплекс мер**

 Наталия ДВОРКИНА, директор по развитию персонала студии-лаборатории «Арт-Визаж»

Директор одной торговой компании, у которой множество филиалов и отделений в регионах, попросил совета, как удержать персонал в мелких городах. Там, как правило, не открываются филиалы, есть лишь представительства, в которых работают один-два человека. Взаимодействуют они с головным офисом, используя Интернет. Но работают недолго. Быстро переходят к клиентам – местным фирмам, с которыми взаимодействовали от имени компании. Хотя условия там не лучше.

Объяснить это несложно. Будучи удаленными от головного офиса на сотни или даже тысячи километров **один-два сотрудника чувствуют себя одинокими, не ассоциируют компанию с живыми людьми, не чувствуют себя частью коллектива**. А местные фирмы кажутся более близкими, воспринимаются как коллектив, состоящий из реальных людей, с которыми можно поговорить.

Практика показывает, что среди людей **большинство таких, кто предпочитает работать в коллективе, а не в одиночестве**. И даже те немногие личности, которые предпочитают все делать сами, все равно нуждаются в общении. Хотя бы для того, чтобы обменяться опытом и узнать, что нового в других регионах.

Поэтому снизить текучесть персонала в региональных филиалах можно только одним способом – **сделать так, чтобы сотрудники, работающие удаленно, осознавали себя частью компании**. Тогда они будут лояльны и мотивированы на работу. Осознавая причастность к общему большому делу, большинство людей трудятся лучше. Решить эту задачу можно, если активно использовать современные средства связи и проводить некоторые мероприятия.

**Дмитрий КАРМАНОВ,**

директор по организационному развитию и управлению персоналом макрорегионального филиала «Москва» компании «Ростелеком»

**HR-менеджеров отправьте в командировку в регионы, чтобы выявить лидеров мнений**

Это поможет вовлечь региональных сотрудников в жизнь компании. Ведь от лидеров мнений (неформальных лидеров) на местах в первую очередь зависит, как сотрудники в других городах будут относиться к компании, какой у них будет настрой. Поэтому HR-менеджеры должны побывать в регионах, выявить там таких лидеров, найти с ними общий язык и получить их поддержку. Кроме того, предоставьте работникам возможность оказывать влияние на принятие решений. Для этого проводите опросы на внутреннем портале компании, создайте форум «Вопрос Директору по персоналу» либо форум «Разговор с Директором по персоналу». Отвечайте на вопросы сотрудников. Так Вы повысите их чувство сопричастности тому, что происходит в компании. А это самое ценное, когда речь идет о дистанционных работниках.

**Каждое утро устраивайте летучки в режиме видео либо обмен СМС или посланиями в Skype**

Благодаря таким летучкам каждое утро встречаются руководитель, который находится в головном офисе, и его подчиненные, работающие удаленно. Длительность летучки – 10–15 минут. Лучше использовать Skype с режимом видео.

**Что это дает:** люди видят друг друга, здороваются, обмениваются приветственными фразами – так же, как если бы они работали в одном офисе. **Общение похоже на живое. Кроме того, руководитель и подчиненные сверяют часы, уточняют, как у кого дела, на что надо подналечь**, настраиваются на рабочий день. Те, кто сумели подружиться, несмотря на то, что работают в разных регионах, непринужденно делятся новостями. Человек осознает, что он работает не один и даже через много-много километров есть люди, которые работают в той же компании.

**Пример**

Когда мы только начали проводить ежедневные утренние летучки, то сотрудники из разных регионов вели себя достаточно скованно, были немногословны, стеснялись. Но руководитель подразделения стал сам вовлекать всех в разговор, называя конкретных сотрудников по именам, при возможности шутил и тем самым разряжал обстановку. И уже через две недели мы заметили, что сотрудники активнее включаются в разговор, ведут себя более непринужденно и улавливают невербальные сигналы, посылаемые собеседниками. Например, жесты и мимику, выражающие поддержку или, напротив, несогласие. Сотрудники стали реагировать на это – старались лучше объяснить свою мысль или идею. Словом, общение стало живым.

**Организуйте вебинары. Результаты обучения выкладывайте на открытую страничку**

Корпоративное обучение – мощный инструмент командообразования, если правильно его использовать. Пусть **люди из разных регионов совместно изучают материал, решают кейсы**. Все это сплачивает дистанционных сотрудников.

Вебинары хороши тем, что слушатели могут задать вопрос лектору (написать ему в чат) и получить ответ. По результатам обучения принимайте зачет или проводите тестирование.

Чтобы мотивировать сотрудников учиться сознательно, создайте основу для соревнования. Для этого выкладывайте результаты учебы в открытый доступ, скажем, на корпоративный сайт. **Те, кто отстает, явственно увидят это и постараются подтянуться.**

**Пример**

Мы создали своеобразный «зачетный лист»: на Google-диск выложили темы, по которым проводился зачет. Всем сотрудникам дали доступ к этому ресурсу. Каждый сам отмечал, какие темы изучил самостоятельно, что прослушал на вебинарах и по каким темам сдал зачет. В общем «зачетном листе» было видно, кто идет опережающими темпами, а кто отстает. Отстающие начали подтягиваться, чтобы не выглядеть плохо. Ведь результат виден сразу и всем. Благодаря такому ходу мы мотивировали людей обучаться.

**Проводите аттестацию. Она способствует «коллективизации» сотрудников**

Благодаря этому люди начинают общаться по Skype, переписываться по почте, чтобы рассказать друг другу «как это было». Кроме того, аттестация дает возможность лично и напрямую пообщаться каждому сотруднику со своим руководителем, получить «обратную связь». Наконец, каждый работник в ходе аттестации подтверждает свою категорию либо повышает ее, а, следовательно, укрепляет статус внутри компании.

**Виктория МАРКО,**

региональный директор компании Adecco Group Russia (г. Екатеринбург)

**У нас чувство единения и общности у сотрудников в разных регионах формирует инициатива Win4Youth**

Это глобальное корпоративное мероприятие. Каждый год в один день все российские подразделения компании (каждое в своем городе) проводит забег или заезд на велосипедах. Фотоотчеты и результаты, которые показало отделение в конкретном городе, транслируются внутри компании. Проект благотворительный: за каждый километр компания Adecco перечисляет определенную сумму в помощь детям и молодежи во всем мире. Благодаря мероприятию сотрудники чувствуют свою принадлежность к одной большой команде. А это вдохновляет достигать лучших профессиональных результатов, от которых в итоге выигрывает вся компания.

**Групповая работа: пусть сотрудники проверяют работы друг друга, не зная, чьи они**

Если даете письменные задания (например, составить деловое письмо или ответить на сложные вопросы клиентов), организуйте взаимную проверку работ. И неважно, в каком городе находится человек. Так Вы способствуете тому, что **сотрудники лучше усвоят знания, причем они будут наиболее полными**. Ведь каждый просмотрит по 4–5 вариантов того, как задание выполнили другие. Люди станут активнее общаться – изучив предложения других, начнут обсуждать их, задавать друг другу вопросы. Это сплотит их.

Мы решили, что **взаимопроверку будем проводить анонимно** (как именно, читайте в примере ниже). Чтобы она была более беспристрастной и нейтральной.

**Пример**

HR-менеджер, ответственный за обучение, или внутренний тренер, который обучение проводил, получает по электронной почте от сотрудников выполненные задания. Затем присваивается номер (методом случайных чисел) всем работам, а также каждому сотруднику, который будет участвовать в проверке работ. Составляется таблица соответствия. В ней указывается, какой именно номер присвоен конкретной работе и какой номер – проверяющему сотруднику. После этого по почте проверяющий сотрудник получает от HR-менеджера/тренера работы на проверку. Чьи работы, он не знает, знает только номер. Проверка проводится по заранее составленной шкале критериев. Она одна на всех. Результаты снова стекаются к HR-у либо тренеру. Он сводит оценки в единый файл и рассылает каждому сотруднику те оценки, которые поставили его работе. При необходимости тренер или менеджер по персоналу делает и свои комментарии. Благодаря такой проверке все дистанционные работники чувствуют себя частью одной команды. Связь с компанией, с другими сотрудниками приобретает ощутимую форму.

**Посттренинговое сопровождение: регулярно обсуждайте обучение в Skype-конференциях. Акцент на успехах и достижениях!**

Регулярность в данном деле – главное. Мы, к примеру, проводим встречи в режиме Skype-конференций раз в две недели. Позвольте участвовать в этих встречах не только тем, кто проходил обучение, но и тем, кто только хочет записаться в группы, а также тем, кто просто желает пообщаться с коллегами из других регионов. Благодаря этому Вы решите еще одну задачу – командообразования. **Вы будете как бы «перемешивать» коллектив, побуждая сотрудников из разных регионов контактировать друг с другом.**

Только не допускайте, чтобы во время обсуждения сотрудники сосредотачивались на разговорах об ошибках. Иначе **у всех может появиться ощущение, что нет ничего, кроме негатива**. Старайтесь сосредотачиваться на том, что правильно, что дает результат.

**Пример**

На одной из первых наших онлайн-встреч HR-менеджер, чтобы подключить всех региональных сотрудников к разговору, задал им вопрос: «Какие сложности в работе есть в вашем регионе?» Сначала все молчали. Чтобы активизировать процесс, один из руководителей стал приводить примеры: «Ну, может быть, проблемы с доставкой? Или клиент не доволен сроками?» И тут, услышав такие примеры, каждый сотрудник быстро нашел, на что пожаловаться. В результате мы обсуждали, ЧТО ПЛОХО в нашей компании, и вывести разговор в позитивное русло оказалось очень непросто.

Мы учли ошибку прошлого, и, когда в следующий раз проводили обсуждение в режиме Skype-конференции, сформулировали главный вопрос по-другому: «Какие формы работы и организации взаимодействия с клиентами Вы применяете для решения рабочих задач? Каким образом компания может Вам помочь в дальнейшей работе?» Разговор пошел совсем в другом русле! Оказалось, что у каждого менеджера есть чем поделиться с коллегами. Более того, мы нашли новые решения для рабочих задач!

**Марина КАФТАРАНОВА,**

руководитель Департамента персонала группы компаний «АЯК»

**Чтобы вызвать у сотрудников ощущение команды, ежегодно проводим съезд сотрудников московского и региональных офисов**

В этом году на трехдневное мероприятие в подмосковном загородном отеле мы пригласили не руководителей филиалов, а менеджеров среднего звена. Организовали семинар, на котором участники съезда прошли интенсивное обучение по продукту. Были и тренинги по продажам. Ну и, конечно же, после полноценного трудового дня все смогли неформально пообщаться – во время ужина и танцев, прогулок по аллеям парка. Менеджеры филиалов получили ответы на свои вопросы из первых уст (от руководства компании), поделились своими проблемами, соображениями по улучшению работы, узнали, как трудятся в других филиалах. Уезжая, многие сотрудники из регионов приглашали коллег в гости. Такие съезды мы проводим регулярно, ведь они помогают почувствовать, что все мы – в головном офисе и в филиалах – частички одного коллектива.

# Регулярно организуйте общие корпоративные собрания. Минимум один-два раза в год

На собрание сотрудники из разных регионов съезжаются в головной офис и общаются вживую. Ведь такое общение (все же надо признать!) не заменит беседы по Skype. Чтобы оно сложилось, продумайте регламент собрания. **Предусмотрите выступления сотрудников из разных регионов**. Пусть это будет недлинное выступление продолжительностью три минуты. Но это – **«Три минуты славы» каждого регионального сотрудника**.

**Пример**

Общее корпоративное собрание, которое мы проводим, включает в себя и официальные мероприятия, и неформальные. Чтобы было еще больше практической пользы, в программу включаем тренинги. Работники из регионов около пяти суток проводят вместе. План собрания выглядит примерно так:

1. Подводим итоги работы, выступают представители всех регионов.  
2. С докладом выступают руководители отдела маркетинга и службы продаж – рассказывают о планах, целях, перспективах.  
3. Проводим двухдневный тренинг. Свои тренинг-менеджеры подают материал в максимально приближенном виде к особенностям компании, а приглашенный тренер показывает ситуацию со стороны.  
4. Торжественная часть. Отмечаем успехи и задачи каждого региона, а по возможности – и каждого менеджера. Просим высших руководителей присутствовать и сказать слова благодарности за работу.  
5. Совместная экскурсия или организованный досуг.

**Поручите региональным сотрудникам вести некоторые страницы корпоративного сайта**

Сформируйте группы в региональных отделениях. Пусть эти группы ведут на корпоративном сайте, например, страницу новостей либо раздел достижений. Или выкладывают актуальные рейтинги продаж. Чтобы заполнять страницы, сотрудники будут вынуждены связываться с коллегами из других регионов и общаться. Вы дадите сотрудникам из регионов доступ к админке корпоративного сайта, чтобы они могли заполнять страницы или вести раздел. Это воспринимается людьми как констатация факта: «Ты с нами!»

**Корпоратив: не давайте слишком много свободного времени, займите людей**

Иначе он превратится в огромную свадьбу с большим количеством алкоголя и приглашенным массовиком-затейником. Такое недопустимо. Тем более, когда речь идет о сотрудниках, работающих удаленно. Не совершайте три организационные ошибки.

**Первая ошибка: дать слишком много свободного времени.**Есть риск, что люди, которые давно не виделись, перейдут к застольным мероприятиям раньше, чем это хотелось бы организаторам.

**Вторая ошибка: совсем не дать свободного времени.** Тогда сотрудникам некогда будет неформально пообщаться друг с другом.

**Третья ошибка: не продумать график заезда и выезда.**Это особенно важно, если ваши сотрудники приезжают из разных часовых поясов. Оставьте время для отдыха и адаптации.

Не забудьте про корпоративные подарки! Даже небольшой набор канцелярских товаров с логотипом компании даст хороший эффект.

Выбирайте подходящее музыкальное сопровождение. **Шансон и «блатняк» способствуют тому, что люди употребляют больше алкоголя.**Классика, блюз, джаз, красивые композиции эстрадной или инструментальной музыки, напротив, облагораживают мероприятие, уменьшают количество выпитого алкоголя.

**Пример**

Когда мы проводим корпоративные мероприятия, то не исключаем алкоголь из меню, но делаем так, чтобы период, когда сотрудники могли бы употреблять его, был ограничен. Для этого составляем программу так, чтобы сотрудники были чем-то заняты или поглощены происходящим на сцене. План-сценарий выглядит так: торжественная речь руководителя компании; выступления представителей регионов. Темы можно раздать заранее, чтобы люди подготовились. Например:

– Самый необычный способ работы с клиентом в этом сезоне. Можно даже устроить конкурс и наградить автора самого необычного способа призом;

– В нашем регионе – самые особенные клиенты (так сотрудники получают возможность лучше узнать специфику работы в регионах);

– Приглашаем на экскурсию: интересные места нашего края. Это повышает интерес друг к другу, люди становятся ближе;

– Самый активный старт сезона в нашем регионе. Это позволяет поделиться успехами и рабочими находками;

– Мини-тренинг «командообразование», в ходе которого даются задания, благодаря которым сотрудники узнают специфику работы в других регионах;

– Награждения, подарки и «минуты славы». Возможные номинации: «Самые высокие продажи», «Прорыв года», «Лучший старт года»;

– Красочный фильм про успехи компании. Запросите для него небольшие видеосюжеты из регионов;

– Самые оригинальные находки и высказывания нашего корпоратива: в ходе конкурсов и на мини-тренингах кто-то из сотрудников обязательно скажет что-то креативно-смешное. Процитируйте такие высказывания на банкете;

– Танцы и музыка (выступление артистов).

**Мой результат!**

**Мария ЗМЕЕВА,**

HR-generalist компании «Маршал»

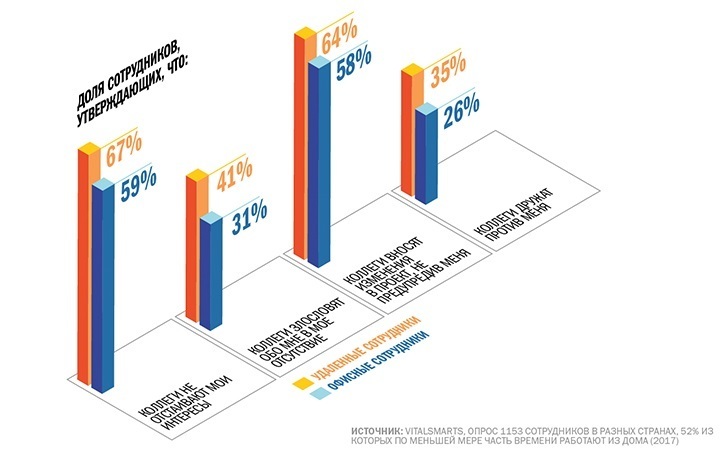
**Что из прочитанного в журнале применила в работе:**  
Очень вовремя появилась в журнале статья «Назначаете руководителя на должность руководителя? Подготовьте его к работе. Пусть побудет «тенью» опытного управленца» ([№ 4, 2013](https://e.hr-director.ru/default.aspx?mid=9941)). Руководство компании как раз незадолго до этого поставило передо мной задачу сформировать кадровый резерв, и я обдумывала, как лучше готовить сотрудников с высоким потенциалом к повышению. Про шедуинг я слышала, но именно в статье получила полную информацию о нем, узнала алгоритм действий и то, какие результаты можно получить.

**Результат:**  
Я предложила топ-менеджерам шедуинг как способ обучения резервистов на практике. Управленцы восприняли это позитивно. Ведь они смогли рационально распоряжаться рабочим временем. Как и обучаемые сотрудники. Кроме того, каждый топ-менеджер увидел, каков резервист в деле – как подходит к решению задач, как планирует свое время, делает ли полезные выводы. А у будущих руководителей стала складываться полная картина того, что предстоит делать. Они оценили степень ответственности и соотнесли свои возможности с реалиями. Благодаря шедуингу я по максимуму снизила риски по адаптации сотрудника к их будущей роли управленцев.

# Удаленная работа вызывает чувство одиночества

18 мая 2018

Ко всем сотрудникам — будь то офисный или удаленный работник — компании относятся одинаково. Однако новое исследование доказывает: работа вне офиса увеличивает уровень стресса, снижает чувство локтя и производительность. Есть и хорошие новости: по мнению респондентов, руководитель может свести негатив к минимуму, регулярно связываясь с сотрудником по видео- или голосовой связи (вместо электронной почты), давая четкие указания и выстраивая личные, человеческие отношения.



В последнее десятилетие на первые роли в развитии предпринимательства в США вышли такие организации, как Y Combinator и Techstars — наставники и спонсоры стартапов. И на развивающихся рынках, испытывающих недостаток в предпринимателях, все больше надежд на акселераторы. Изучение 43 программ для развитых и развивающихся рынков показало, что стартапы там и там на удивление схожи. Есть, однако, несколько важных различий.

Стартапы на развивающихся рынках обычно приходят в акселераторы на более позднем этапе развития и, соответственно, в среднем чувствуют себя увереннее, чем их коллеги из развитых стран. У них больше доход и многочисленнее персонал (при более скромном капитале). С другой стороны, в развивающихся странах у стартапов меньше патентов — и они медленнее развиваются в первые после участия в программе годы. Здесь основатели обычно лучше образованы и технически подкованы — однако, по мнению инвесторов, их готовность к инвестициям заметно ниже.

Исследование вскрыло важное расхождение между тем, что нужно основателям стартапов на развивающихся рынках, и тем, что готовы предложить им акселераторы. «Предприниматели на развивающихся рынках часто больше всего озабочены развитием своих деловых навыков, в то время как ценность акселераторов состоит, скорее, в установлении полезных связей, которые могут помочь привлечь инвестиции, — считают ученые. — Может, стоит задуматься об изменении программ акселераторов в этих странах».

# О временных работниках

Сотрудники по вызову: кто и почему работает в Uber, Lyft и других сервисах с повременной оплатой

Алекс Розенблат

Количество людей, занятых на временных проектах, растет (подробнее см. [здесь](http://www.nber.org/papers/w22667.pdf)). Новое [исследование](http://www.pewinternet.org/2016/11/17/gig-work-online-selling-and-home-sharing/) центра Pew Research, посвященное экономике совместного потребления, показало, что 8% взрослых американцев зарабатывают с помощью онлайн-платформ, оказывая услуги водителей по вызову, выполняя различные интернет-услуги, занимаясь уборкой и чисткой одежды. У этих людей самая разная мотивация — от отсутствия работы вообще до желания быть хозяином собственного рабочего графика или потребности в общении. Но есть большая разница между теми, для кого фриланс — главный источник дохода (56% опрошенных работников), и теми, кто работает в этой сфере время от времени (42%) и считает, что мог бы спокойно обойтись без дополнительного заработка. Для одних краткосрочные контракты — необходимость, а для других — роскошь.

Эти противоположные тенденции стали очевидны и в моих собственных исследованиях. В течение двух лет я провожу качественный анализ водителей Uber и Lyft. Сначала я совместно с Люком Старком изучала, как Uber использует автоматизированные системы для координации водителей (подробнее см. [здесь](http://hbr.org/2016/04/the-truth-about-how-ubers-app-manages-drivers)). А потом расспросила 85 водителей Uber и Lyft в США и Канаде, чтобы выяснить, чем различается их работа в зависимости от региона. Также я обнаружила, что водители «по требованию» делятся на несколько типов: от сидящих за баранкой полный рабочий день до частично занятых и «любителей», которые возят людей по самым разным причинам. И я вижу, что далеко не всем эта работа приносит одинаковую пользу.

В США в Uber зарегистрировано 600 тысяч водителей, а в Lyft — 315 тысяч (хотя эти сервисы определяют активность по-разному, многие таксисты работают на обе компании и текучка в них весьма высока). Но, если верить исследованиям, большинство этих водителей трудится неполный рабочий день. Например, в [аналитической работе](https://s3.amazonaws.com/uber-static/comms/PDF/Uber_Driver-Partners_Hall_Kreuger_2015.pdf) Джонатана Холла из Uber и экономиста Алана Крюгера из Принстонского университета говорится, что 51% водителей Uber работает 1—15 часов в неделю, 30% — 16—34 часа в неделю, в то время как 12% заняты 35—49 часов в неделю, а 7% — более 50 часов. Похожие результаты дало и [исследование](http://therideshareguy.com/2016-survey-results-how-satisfied-are-uber-drivers-really/) среди подписчиков популярного блога Харри Кемпбелла о райдшеринге (совместном использовании автомобиля): водители Uber, работающие 20 или менее часов в неделю, составляют примерно половину всех водителей сервиса, на них приходится 24% его услуг и рабочих часов. Lyft же [считает](https://static1.squarespace.com/static/5330a423e4b07cae635bb95e/t/564a88b2e4b04d9b27f356f3/1447725234997/Lyft+Economic+Impact+Report+%282%29.pdf), что 78% ее водителей работают от 1 до 15 часов в неделю, а 86% заняты полный рабочий день в другом месте или ищут постоянную работу. Другие отчеты сообщают о том, что большинство независимых работников (в США и Европе) не использует платформы, подобные Uber, в качестве своего основного источника дохода.

Профессор права Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Ноа Затц [заметил](https://onlabor.org/2016/02/01/is-uber-wagging-the-dog-with-its-moonlighting-drivers/), что «большая часть работы Uber выполняется малой частью его водителей». Это создает напряженность между меньшинством работающих на полную ставку и большинством тех, кто занят лишь частично, для дополнительного заработка или по личным причинам. Поскольку предложение на рынке фриланса подвижно, работодатели вроде Uber располагают гораздо большей гибкостью в выплате зарплаты и условиях труда — но при этом больше всего страдают их самые преданные работники. Доступность труда на неполную ставку снижает давление на работодателя и ставит под вопрос надежность заработка. Работники, уповающие на «автомобиль по вызову» как на источник своего благосостояния, находятся в ситуации наибольшего риска.

Однако у этой ситуации есть и оборотная сторона — высокая текучка в отрасли. В любом конкретном месяце шестая часть всех работников онлайн-платформы — новички, и более половины участников бросают работу в течение первого года (подробнее см. [здесь](https://www.jpmorganchase.com/corporate/institute/document/jpmc-institute-online-platform-econ-brief.pdf)). Чтобы продолжать привлекать новых сотрудников, компаниям вроде Uber и Lyft следует повышать свою привлекательность в глазах уже работающих на них, уделяя больше внимания различным мотивирующим факторам и потребностям.

**Что мотивирует водителей, работающих не весь день**

Одна из привлекательных черт экономики краткосрочных контрактов — гибкость рабочего дня. Вот почему многие начинают водить машину в свободное от основной работы время для дополнительного заработка. Особенно показательны те водители, для которых эта работа — хобби. Как правило, это пенсионеры и люди, страдающие синдромом «опустевшего гнезда». Часто их главное побуждение — потребность в общении. Мое исследование дает основания полагать, что они больше других выигрывают от модели труда по контракту, предлагаемой Uber. Они получают больше возможностей дополнительного заработка и менее подвержены риску от тех бизнес-практик (например, снижения расценок), которые вызывают забастовки и протесты водителей, полагающихся на Uber как на главный источник семейного дохода.

Например, один из водителей, с которым я разговаривала, Нэйтан\*, которому далеко за шестьдесят, работает психотерапевтом в Лос-Анджелесе. В те выходные, когда у него нет приема, он работает на Lyft по 6—12 часов. Хотя деньги, которые он зарабатывает как водитель, для него не лишние, его основная мотивация — желание пообщаться и отдохнуть от пациентов. Как психотерапевт Нэйтан зарабатывает $130 в час, а в Lyft он поначалу зарабатывал $34 в час вместе с премиальными, однако за те четыре месяца, что он работает, заработок упал до $15—20 в час. И все же он сказал мне: «Если бы мне это не нравилось, я бы, наверное, прекратил».

В январе 2016 года Uber снизил расценки для водителей в более чем ста городах США и Канады, затем то же самое сделал и Lyft в 33 городах. Водителям, которым нужны деньги, нелегко принять подобный обвал тарифов. Снижение расценок вызвало протесты, забастовки и попытки самоорганизации со стороны водителей Uber из Нью-Йорка, Далласа, Сиэтла и других городов. Недовольство водителей снижением расценок обсуждалось на различных форумах.

На фоне протестов водителей по вызову активизировались профсоюзы, однако реакция совместителей показывает следующее: несмотря на то, что им тоже не понравилось снижение расценок, они не так сильно расстроились, по сравнению с теми, кто работает только в Uber и Lyft. Любители вроде Нэйтана, которые продолжают возить пассажиров, не обращая внимания на уменьшившийся заработок, представляют собой работников, которые мотивированы нефинансовыми стимулами, а потому находятся в более комфортном положении по отношению к снижению ставок, что еще больше демотивирует профессиональных водителей.

**Мотивация водителей полного рабочего дня**

Меньшинство водителей по вызову работает полный рабочий день, и у тех из них, кому для этого потребовались значительные инвестиции, неустойчивость их положения может вызвать негативные эмоции. Еще один водитель, у которого я брала интервью, Фернандо, возит людей для uberX и uberXL в Бостоне и окрестностях, чтобы содержать семью. Он рассказал мне о том, что сначала он и его коллеги были настроены оптимистично и довольны работой, особенно на начальном этапе роста компании, но со временем начали терять доверие к ней. Кроме притока новых водителей на рынок и более низкой оплаты (Фернандо, к примеру, отметил, что его чистая выручка от поездок в аэропорт упала), его также расстраивает то, что Uber изменил требования к допуску автомобилей. В 2014 году он потратил $42 000 на автомобиль, удовлетворяющий стандартам компании (что означало модель не старше 2005 года выпуска), но в феврале 2015 года Uber начал допускать машины 2001 года выпуска. «Знаете, сколько человек пошло в салон и купило новые авто?» — спрашивает он.

Радж, еще один водитель, с которым я говорила, девять лет занимается профессиональным извозом в Торонто, сначала как таксист, затем как владелец бизнеса по аренде автомобилей, а теперь через UberSelect (сервис по заказу автомобилей бизнес-класса, с лета 2016 года работает и в России – **прим. «HBR—Россия**»). Он большой поклонник технологии Uber, но в то же время видит в притоке непрофессионалов угрозу своему финансовому положению: «Конкуренция — это хорошо для всех, но она должна быть разумной». С приходом Uber Радж стал беспокоиться о стабильности своего финансового положения и хочет заняться другим делом. Под креслом его автомобиля лежат учебники, он надеется стать ипотечным брокером и читает их между поездками.

А еще есть водители, которые крутят баранку из-за отсутствия других возможностей, особенно из-за судимости или отсутствия образования. Коди, молодой человек лет двадцати пяти, возит пассажиров Lyft в Энн Арборе и Детройте, штат Мичиган. Он рассказал мне, что после школы его не берут на хорошую работу: «Не так уж много есть вакансий, разве что пойти на фабрику на 80 часов в неделю». В опросе Pew каждый пятый респондент утверждал, что использует цифровые платформы потому, что в его штате проблема с рабочими местами.

В целом можно сказать, что «экономика фриланса» оказывает на трудоспособное население разностороннее влияние. Похоже, что онлайн-платформы приносят больше всего пользы тем, кто хочет подработать или вообще не имеет других вариантов, и в то же время ставят в наиболее рискованное положение работающих на них полный рабочий день. Кроме того, Uber и Lyft все еще предстоит преодолеть проблемы правового характера в США, связанные с классификацией водителей как независимых подрядчиков, а не штатных сотрудников со всеми вытекающими из этого социальными выплатами. А в Великобритании суд по трудовым спорам недавно постановил, что два водителя Uber имеют право на получение выплат, полагающихся постоянным сотрудникам — например, доплаты до минимального уровня жизни. Uber планирует оспорить это решение.

Компаниям, желающим повторить успех Uber, важно понимать, что большой отсев желающих, возможно, стратегически невыгоден в долгосрочной перспективе — приток «совместителей» всегда может прекратиться. Многие водители, занятые как полный, так и неполный рабочий день, уже максимизируют свои доходы, переключаясь между разными платформами, предлагающими различные премии и стимулирующие выплаты. Uber, Lyft и похожие на них сервисы и приложения непременно выиграют, если будут стараться удержать своих преданных пользователей — «неутомимых» водителей, которые готовы работать в более сложных условиях, чем те, кто водит ради общения или дополнительного заработка. Компаниям, действующим на основе платформ, следует изучать разнообразие своих сотрудников и делать им разные предложения в соответствии с их конкретными потребностями и мотивацией.   
\*В целях сохранения анонимности имена героев были изменены.

**Об авторе.** Алекс Розенблат — технологический этнограф, работает исследователем и автором в Институте исследований данных и общества.

**Все работают дома**

*Всё больше компаний следуют тенденции перевода сотрудников на удаленный режим работы, и чаще всего подобное можно наблюдать в IT сфере и в различных компанияхи проектах, в которых задействованы люди творческих профессий и разного рода разработчики. Так как же управлять компанией, сотрудники которой рассеяны по разным городам или даже странам? Как сделать так, чтобы удалённые сотрудники действовали слаженно, продуктивно и эффективно?*

В случае когда сотрудники работают и находятся в одном офисе, удобно решать ряд функциональных задач и, кроме того, скорость коммуникации играет значительную роль. Принцип же работыс удаленными сотрудниками позволяет работать с людьми, которые действительно нужны проекту именно в этот момент и дляконкретных задач, а не держать людей по принципу доступностии удобства расположения офиса / дома. В ситуациях же когда вам необходим конкретный специалист, который живет в другом городе, не нужно будет оплачивать его проезд до офисаили же переезд и аренду жилья. Особенно это актуально, когда ваша компания выходитна зарубежный рынок, и требуются иностранные специалисты для новых идей, проектов, разработок и оптимизации.

Основные сложности работы команды на удалёнке заключаются в разнице во времени и, соответственно, в скорости коммуникации между сотрудниками. Другая проблема связанас отсутствием живого общения и командного духа из-за расстояния, границ и тех же различийво времени. Может получиться так, что сотрудник работает на удалении из-за невозможностипереехать и может покинуть проект ради работы в близлежащей компании в «настоящем» офисе с «живыми» людьми.

# Как создать удаленную команду?

**1. Правильные люди.** Уже на самом начальном этапе необходимо ответственно подойтик подбору правильных людей. В целом, данный человек может показать эффективные результаты как в офисе, так и на удаленке. Старайтесь соблюсти обоюдность выбора: человеку должно быть интересно с вашей компанией не только в финансовом плане, но ив идейном. Возможно, обнаружится, что подбор сотрудников через известные работные сайты не подходит для вашей маленькой компании или проекта. Тогда следует искать людей на тематических сайтах и сообществах, через знакомых профессионалов и по отзывам.

**2. Нет фрилансу.** Здесь говорит проблема вовлеченности – у фрилансеров изначально этого нет, потому что они не часть команды, соответственно, нет и эффективного, качественного результата работы. Работа фрилансера заключается в выполнении нескольких разных проектов одновременно, внимание рассредоточено, а цель – просто сделать работу, ане придумать и сделать как лучше. Кроме того, никто не отменял безответственность некоторых фрилансеров, несоблюдение дедлайнов и проблемы с выходом на связь.

**3. Небольшие группы.** При приеме на работу нового сотрудника стоит заранее обговорить одно условие: работа только с вашим проектом. Также не стоит ставить одного человека на несколько проектов одновременно, гораздо лучше выделить на каждый проект маленькие группы для большой сосредоточенности, вовлеченности и продуктивности. Помните, что при переходе с одного проекта на другой уходит не только время, но и в разы снижается результативность.

**4. «Свои» — «не свои».** Бывает и так, что часть команды находится в офисе, а часть – на удалёнке. В этом случае не нужно делить сотрудников по степени важности и значимости и также не выделять кого-то при распределении обязанностей по проекту. Необходимо наладить доверительные отношения в команде, вне зависимости от местоположения её членов. Эффективный сотрудник будет продуктивен в любом положении, также каки ленивый, безответственный будет неэффективен и на удаленке, и в офисе.

**5. Сервисы для управления проектами.** Пора забыть о стандартных подходах к постоянной отчетности в классических электронных вариантах. Кроме тех же Google Docs, в которых есть возможность следить за нагрузкой сотрудников, существуют несколько полезных ресурсов (на английском языке) для контроля и управления проектами и планирования задач:

***• Trello.com*** – представляет собой систему столбцов, в которой, например, можно планировать следующие задачи: 1) то, над чем нужно когда-нибудь поработать; 2) имеющиеся задачи, к которым необходимо приступить; 3) задачи в работе; 4) выполненные задачи, ожидающие проверки; 5) законченный проект. К каждому этапу можно прикрепить человека, ответственного за переход задачи на следующий уровень. Данная система может стать удобным инструментом интерационной разработки: составляем список задач, выделяем срок выполнения, наблюдаем за результатом и делаем соответственные выводы.

***• Basecamp.com*** – ключевой момент в использовании данного ресурса в том, что он позволяет взаимодействовать с клиентами через менеджера, который переводит идеи и действия сотрудников на язык клиентов. Довольно простой, но эффективный ресурс для небольших проектов до 2-х месяцев. При правильном составлении списка задач вы обеспечиваетеслаженную работу, а также избавляете работников от постоянного взаимодействияс клиентами, которое часто отнимает не только время, но и нервы.

***• Campfirenow.com*** – удобная замена офиса, чат, в который можно выкладывать тексг и мультимедиа. Место общения команды, в котором сохраняются все переписки, поэтому человек, который не был онлайн, сможет позже прочитать важное обсуждение.

***• Skype*** – самый простой и удобный способ связи нескольких людей с бесплатной функцией коллективного звонка. Кроме того, есть возможность создавать чаты и также обмениваться текстами и мультимедиа.

Управлять удаленной командой сотрудников не так сложно, как это может показаться.При должном подходе с применением вышеописанных рекомендаций, возможно налаживание продуктивной работы. Но лишь методом проб и ошибок вы сможете выбрать оптимальный вариант взаимодействия и контроля сотрудников компании.

# Как контролировать работу удаленных сотрудников

Каждый пятый сотрудник российских компаний сегодня работает дома. Как контролировать таких подчиненных и что мотивирует людей работать, когда начальства нет рядом? Руководители российских компаний, в штате которых работает удаленный персонал, поделились опытом.

Говорит Генеральный Директор

За каждый просроченный день дедлайна – штраф 1000 рублей

В нашей компании работают люди из России, Украины, Израиля, Греции. Мы уважаем личные границы и создаем дружелюбную атмосферу. Но вместе с этим я всегда напоминаю, что работа – это обмен навыков человека на деньги. И если я выполняю свои обязательства, то сотрудник должен выполнять свои. Если человек не справляется с работой, срывает дедлайны – его штрафуют. Если срывы случаются несколько раз – увольняют.

Новые сотрудники переходят в режим «один день дома» в первые же дни работы, а после двух-трех месяцев люди могут не приезжать в офис неделю или больше или работать полностью удаленно. Задачи ставим в таск-менеджере, доступ к которому есть у всей команды. По каждому проекту также создаем отдельный чат и папку в Google Docs, доступ к которым сотрудники получают из любой точки земного шара в любое время суток. Раз в две недели с командой каждого проекта проводим планерки. Я всегда могу проверить регулярные отчеты по направлениям, но самостоятельным и грамотным работникам лишний контроль только вредит. Например, одна из моих сотрудниц, очень ответственный исполнитель, не слишком комфортно чувствовала себя в коллективе. Я рискнула поручить ей управление отделом удаленно – и не прогадала. Кроме того, убедилась, что не стоит заниматься микроменеджментом там, где это не требуется.

Люди, для которых регулярный контроль необходим, – это творческие сотрудники. У них всегда бардак в расписании и в сроках выполнения задач. При переводе на удаленную работу я жестко регламентирую, когда и в каком случае они получат деньги. Например, нужно сделать 10 текстов и отчет. За каждый просроченный день дедлайна – штраф 1000 руб. Дедлайн можно сдвигать всего два раза на три дня. За соблюдением сроков следит менеджер проекта. В конце месяца он сдает мне отчет, в котором указывает, кому и за что начислить штраф, а кому – премию.

# Каждый исполнитель отвечает за выполнение конкретной задачи

ИП Комарова А.Б. (Cleverra.ru)

Для постановки и координации задач удаленным сотрудникам используем органайзер задач Trello (trello.com). Программа бесплатная, у нее есть мобильная и десктопная версия (см. Скриншоты из программы Trello). Аккаунт-менеджеры создают в программе «доску задач» под каждого нового клиента, с которым заключают договор, и прописывают услуги, которые мы реализуем. Далее я разбиваю услугу на последовательность заданий, для каждого из них прописываю ответственного исполнителя и ставлю дедлайн.

Исполнитель одновременно решает только одну задачу. Сотрудник сам определяет приоритетность имеющихся для него задач, переносит первую из столбика «Задачи» в столбик «В работу». После выполнения он переносит задачу в столбик «На проверке» и берется за следующую. Я тем временем проверяю выполненное задание и либо отправляю на доработку, если необходимо внести поправки, либо принимаю и даю ход следующему этапу проекта.

Процессы прозрачны. Аккаунт-менеджер в любой момент может с компьютера или смартфона проверить, на каком этапе находится работа над заказом его клиента, и дать последнему исчерпывающий ответ. Я всегда могу посмотреть, над чем конкретно работает каждый сотрудник, сколько времени занимает решение той или иной задачи. Исходя из этого, корректирую сроки реализации проектов, контролирую работу исполнителей.

Когда приходят новые сотрудники, они неделю трудятся в офисе под нашим наблюдением. Мы должны убедиться, что они работают грамотно во всех смыслах. Часто важен не только результат, но и сам процесс. Большинство сотрудников постоянно работают из дома. В офисе находится руководство и аккаунт-менеджеры, которые проводят встречи с клиентами. Все сотрудники в обязательном порядке приезжают в офис на еженедельные собрания, где мы обсуждаем текущие проекты, планы и отчеты.

Также читайте

«Проблемы? Обратитесь к базе знаний»

Проблемы. Возникает несколько сложностей. Например, невозможно оперативно контролировать все рабочие процессы каждого сотрудника. Бывает, оперативно отреагировать на ошибку тоже не получается. Если сотрудник на удаленке дал неверную информацию клиенту или обидел его манерой общения, мы узнаем об этом с запозданием, когда что-то исправить уже достаточно тяжело. Сотрудник может неправильно понять бриф от заказчика и двигаться в неверном направлении. Ошибки также было бы легче скорректировать, находись человек рядом. Если же он работает удаленно, мы сможем внести коррективы только после плановой проверки работы, и сроки на реализацию с учетом переделки будут критичными. Бывает наоборот, сотрудник отладил свою работу до автоматизма, и ему пора увеличивать объемы, но мы не можем увидеть, что он справляется с задачей быстрее, пока он сам нам об этом не сообщит или мы не проведем какой-либо контроль, тестирование.

**Почему я отказался от удаленных сотрудников**

Чем поможет статья: Вы узнаете, что делать, если удаленные сотрудники не выходят на связь, и как измерить потери от них.

Василий Маньжов, Директор компании «МВКонсалт», Тюмень

До того как стать владельцем бизнеса, я работал удаленно. И меня, и работодателя это устраивало. После создания своего бизнеса я планировал по-прежнему работать без офиса: экономить на аренде, подбирать персонал в разных городах. Но в реальности столкнулся с проблемами, которые сделали такой формат работы невозможным.

Клиенты не доверяют компании, у которой нет офиса. Менеджеры предлагали клиентам встречи у них в офисе или на нейтральной территории: в кафе, ресторане. Большинство заказчиков соглашались, но всегда находились такие, кто хотел приехать к нам в офис и оценить, стоит ли нам доверять. За последние два года доля таких клиентов увеличилась в шесть раз.

После того как из-за отсутствия собственного офиса мы потеряли двух клиентов с договорами на несколько миллионов рублей, я понял, что офис нужен. Договорился со знакомым, что за символическую плату в 3 тыс. руб. буду встречаться с моими клиентами на его территории. Шикарный офис в центре города и с отдельным входом производил впечатление на клиентов. Однако на этом проблемы не закончились.

Отсутствует надежная связь с удаленными сотрудниками. Текущие вопросы мы решали в мессенджерах: по Skype, Telegram и др. Однако не все программы одинаково хорошо работали у всех сотрудников из-за разных программных платформ и типов устройств: у одного был Windows, у другого — iPAD, у третьего — MacBook. К тому же постоянно возникают проблемы с техникой: то обрывается связь, то пропадает видео или звук. Поэтому использовать мессенджеры крайне неудобно, если надо обсудить что-то действительно серьезное — например, план работ по проекту на полгода с разбивкой по месяцам. Работая же в офисе, легко собрать весь персонал на совещание и обсудить возникший вопрос.

Также читайте

«Поиск кадров»

Сотрудник может пропасть в любой момент. Хуже всего, если сотрудник перестает выходить на связь в течение нескольких дней или месяцев. Например, так поступил один программист. Оказалось, к нему приехали гости и они вместе отмечали день рождения. Другой пример. Договорился с сотрудниками о телефонной связи раз в день и личных встречах раз в неделю. На 11-й день проекта они перестали отвечать на звонки и сообщения. Я поехал искать их по месту жительства, но двери никто не открыл. Я не знал, работают люди или нет, не понимал, что делать с проектом. Так как оперативно найти замену пропавшим не удалось, я расторг договор с клиентом и вернул ему аванс. Через полгода один из сотрудников объявился. Выяснилось, что они решили уехать в другой город для срочной работы и не догадались предупредить меня. И таких случаев было достаточно много. Один раз я довел дело до суда, но это отняло много сил и времени, а деньги я так и не вернул. Поэтому решил больше не судиться. Вместо этого отказался от удаленных сотрудников.

Выводы. Из этих жизненных уроков я усвоил следующее. Во-первых, у фрилансеров или сотрудников, которые постоянно работают из дома, сильно хромает дисциплина. Во-вторых, удаленные сотрудники перестают идентифицировать себя с компанией, и это ведет к частичной утрате корпоративной культуры. В-третьих, нет страховки от неопределенности. Полагаться можно только на честность сотрудников и надеяться, что они всегда будут на связи и всегда будут работать в корпоративных информационных системах. Если подчиненные перестают это делать, Вы не понимаете, что происходит и что делать дальше.

Опыт автора: потери компании от работы с удаленными сотрудниками

2 млн руб. компания выплатила авансом за невыполненные проекты. 1 млн руб. компания вернула клиентам.

20 млн руб. составила сумма упущенной прибыли из-за отказа от одного из направлений деятельности. Причины: невозможность найти в городе квалифицированных сотрудников по данному профилю и гарантировать клиентам качественное оказание услуг, если работа выполняется удаленным персоналом.

Также читайте

«Как Генеральному Директору настроиться на работу с удаленными сотрудниками»

Как я организовал работу. Сейчас все сотрудники работают в офисе. На проектах со сжатыми сроками выполнения проводим ежедневные планерки. В качестве поощрения сотрудникам может быть предоставлен гибкий график, иногда я разрешаю им работать из дома под ответственность непосредственного руководителя. Сотрудники должны заранее об этом уведомить. Лучшим работникам позволяю брать дополнительно одну-две недели отпуска — при условии, что они всегда будут на связи и при необходимости смогут выполнить срочные задачи. Сейчас хочу нанять сотрудников из другого города, так как там ниже зарплаты. Однако решил сразу открыть там бэк-офис.

Зарубежный опыт: IBM отказывается от удаленных сотрудников

Компания, в штате которой до недавнего времени работало удаленно более 40% сотрудников, решила вернуть их в офис. В случае отказа сотрудникам предлагают перейти на другую должность или вовсе уволиться. Причины: падение выручки за пять лет, неоправданные ожидания от сокращения офисных расходов и сложность в поддержании командного духа.

# Как собственнику управлять своим бизнесом удаленно: четыре правила Евгения Островского

20.07.2016

«Работать удаленно — это прорыв. Это как осваивать компьютер в 90-е»: как Евгений Островский пришел к тому, что можно управлять своим бизнесом с Кипра. И что из этого получилось.

Евгений Островский, генеральный директор Larixon Limited (наиболее известен брендом «Работа66»):

— Идеи об удаленной работе приходят с того момента, когда ты начинаешь нанимать удаленных сотрудников.

С середины 2000-х, когда мы стали заниматься интернет-бизнесом, мы уже понемногу нанимали людей на удаленную работу. В то далекое время из средств коммуникации была разве что кривая ICQ, работающая только на компьютере. Но даже тогда мы понимали, что нанять человека из Нижнего Тагила на простую работу, например, модератором дешевле и выгодней, чем искать такого же в офис в Екатеринбурге.

За 10 с лишним лет средства коммуникации настолько далеко шагнули вперед, что сейчас запросто можно устроить конференц-связь с прекрасным качеством между четырьмя-пятью людьми в разных точках планеты: скорость интернета, мобильный интернет, мессенджеры и ip-телефония позволяют это всё делать.

Примерно год назад мы поставили себе специальную задачу: нанимать людей на удаленную работу. Не потому, что мы такие умные и прогрессивные — жизнь заставила. Нам нужны были разработчики, которых в Екатеринбурге в офис найти крайне сложно. Спустя год у нас появился почти десяток новых сотрудников, которые нас даже в глаза не видели: Оренбург, Серов, Киров, Москва и даже Севастополь.

И если раньше мы лишь слегка заглядывали в мир найма людей с глобального рынка труда, то сейчас мы уже полноценно в нём. А этот рынок труда, я вас уверяю, огромен и разнообразен. Мы свободны для найма людей из любых точек мира, а люди свободны для работы на компании из любых точек мира. Для нас это шанс нанимать лучших людей и самим жить в любой точке планеты.

И вот теперь я задался вопросом: если разработчикам можно жить в Нижнем Новгороде, работать на какую-то компанию, размазанную по всему миру, то почему бы не попробовать и другим сотрудникам, в том числе мне.

С чем я столкнулся?

Первое, самое банальное — разница во времени.

Эта неприятная штука, к которой я еще только начинаю привыкать. У нас сейчас люди раскиданы в восьми часовых поясах, плюс к этому я сам то в одном, то в другом.

В итоге, во-первых, изредка приходится работать ну совсем уж в нерабочее время, например, созваниваться в 5:00 или, наоборот, в 23:00. В целом, к ненормированному рабочему дню любой предприниматель привык, но, учитывая разницу во времени, этот день становится не только ненормированным, но еще скомканным и рваным.

Во-вторых, приходится более внимательно следить за временем решения задач. Тайм-менеджмент — теперь мое все.

Несколько раз попадал в ситуацию, когда назначены совещания, а я просто не рассчитал время. Пару раз приходилось делать звонки из безумных мест: с бензоколонки, например. Но великая вещь технологии: мобильный интернет, смартфон — и никто не заметил разницы, что я не в офисе и не при галстуке.

Третье — вы больше не можете пускать пыль в глаза внешними атрибутами!

Всего несколько лет назад наша компания занимала весь 25-й этаж Высоцкого, и это было круто. Приходящие люди замирали перед панорамными окнами, видели несколько десятков снующих людей, наблюдали жизнь и восхищались крутостью нашей небольшой, но успешной компании.

Размазавшись по миру, стало сложно пускать пыль в глаза. Очень сложно объяснить, кто мы такие, чем занимаемся и где находимся. То ли сумасшедшие, то ли мошенники.

Четвертое — забудьте о своей личной харизме и энергии руководителя как двигателе всей работы.

Пожалуй, самая большая неприятность обратной стороны медали — потеря энергетического обмена. Если бы жизнь компании, творение и дух можно было передавать сухими цифрами и словами, то всё было бы зашибись. Но по телефону не передашь горящие глаза, брызжущую кровь и адреналин.

Я согласен, что одна из задач лидера быть не самым умным, а самым энергичным. Пока мне очень не хватает офисного драйва. Мне не хватает шума и гама, воплей радости, когда что-то у команды получается.

Все это, конечно, создает немалые сложности, но за короткое время я понял, что работать удаленно — это прорыв. Это как начать осваивать компьютер в конце 90-х. Думаю, удаленная работа всего и вся сильно изменит мир в будущем.

Не знаю, где и при каких условиях вы читаете это текст. Скажу лишь про себя, что сейчас мне пора идти на совещание, хотя на дворе почти 21:00 и уже темно. Зато я могу перед совещанием поплавать десять минут в бассейне под открытым кипрским небом.

# Почему к 2022 году 60% офисных сотрудников будут работать из дома

01.04.2017

Тренд, который нельзя игнорировать — все больше молодых сотрудников, которые выходят на рынок труда, предпочитают высоким зарплатам гибкий график труда. Как будут жить бизнес и удаленные сотрудники?

Региональный менеджер по маркетингу Polycom Ирина Волкова рассказала порталу Rb.ru, к чему ведет тренд удаленной работы и стоит ли организациям, которые переходят к новой схеме, переживать за продуктивность сотрудников.

Тренд, который нельзя игнорировать

По оценкам аналитиков Millennial Branding и Beyond.com, 45% поколения Y предпочитают высокому уровню оплаты труда гибкие формы занятости. При этом нельзя не отметить, что количество «игреков», вовлечённых в трудовую деятельность, с каждым годом только растёт. Вывод напрашивается сам собой: компании с фиксированным графиком и привязкой к рабочему месту рискуют потерять ценные кадры, даже если будут поддерживать конкурентоспособный уровень зарплат.

По всему миру растёт число компаний, использующих гибкие формы занятости. Развитие этого тренда заставляет руководителей задуматься, что будущее успешного бизнеса — за возможностью сотрудника самостоятельно выбирать рабочее место.

По оценкам экспертов Virgin Media Business, к 2022 году около 60% офисных сотрудников будут работать из дома. Более того, крупнейшие экономики мира уже активно используют новый подход: по данным Telework Research Network, в 2015 году 30 миллионов человек в США хотя бы раз в неделю работали из дома, а уже к 2020 году их число вырастет до 50 миллионов.

Преимущества для сотрудников

Причина, по которой владельцы бизнеса в развитых странах не боятся «терять контроль» над своими подчинёнными, заключается в том, что гибкая форма занятости способна принести пользу обеим сторонам.

В рамках этой модели сотрудник будет выполнять тот же объём работы, но при этом получит важные преимущества:

· Меньше времени будет тратиться на дорогу

· Сократятся повседневные издержки на транспорт, еду и т. д.

· Снизится уровень стресса

· Можно будет уделять больше времени семье и личным увлечениям

Таким образом, обладая большей свободой в управлении рабочим временем, сотрудник становится более счастливым и эффективнее справляется со своими задачами. У него появляются дополнительные причины сохранять лояльность своей компании. Кроме того, удалённая работа позволяет выбирать места, которые больше всего вдохновляют на решение той или иной задачи.

Выгода для работодателя

Система гибкой занятости не обязательно подразумевает работу вне офиса. Речь идёт и о возможности свободного перемещения внутри компании без привязки к рабочему столу. К примеру, сотрудник должен иметь возможность при необходимости сменить атмосферу общего рабочего пространства на более уединенные условия, если ему необходимо сконцентрироваться и минимизировать отвлекающие факторы. Однако даже в этом случае работодатель решит сразу несколько важных для бизнеса задач:

· Для сотрудников сформируются условия, в которых они будут выполнять свои обязанности более продуктивно (исследовательский центр Social Market Foundation установил, что производительность труда счастливых работников повышается на 12%, а расстроенных — снижается на 10%);

· Рабочий процесс будет требовать меньше нервного напряжения, в результате чего сотрудники будут реже болеть и сократится время простоев (исследование правительства Великобритании показало, что по меньшей мере треть неявок сотрудников на работу вызвана стрессом или депрессией);

· Увеличится привлекательность компании для потенциальных соискателей.

Руководители часто опасаются, что внедрение гибких форм занятости — рискованный шаг для бизнеса. Однако современные реалии требуют от компаний концентрации внимания на ключевой задаче — получении прибыли, которая в свою очередь напрямую зависит от времени, затраченного на производство и качества итогового продукта. К сожалению, формальное присутствие сотрудников в офисе с 9 до 18 не способно гарантировать подобный результат, так как для выполнения поставленных перед ними задач необходима еще и правильная мотивация.

Неважно, где будут находиться сотрудники и как при этом они будут распределять свои рабочие часы, если конечный результат будет соответствовать поставленным задачам. Исследования показывают, что из-за условий труда, связанных с жёстким рабочим графиком и необходимостью каждый день добираться до офиса, сотрудники могут «выгорать».

Многие из «выгоревших» работников уже никогда не восстанавливаются на 100% и не берут на себя задачи с повышенной степенью ответственности, чтобы избежать лишнего стресса.

Таким образом, организации лишаются возможности максимально эффективно использовать потенциал своего персонала.

Вопрос доверия

Недостаток доверия между руководителем и подчиненными — проблема, актуальная для многих компаний. И чем реже сотрудник находится в зоне прямой досягаемости, тем выше недоверие. Во многом такая картина складывается из-за стереотипов и недопонимания. Не до конца разобравшись в мотивации и опасениях друг друга, коллеги с разным положением в корпоративной иерархии невольно формируют напряженную атмосферу.

Но достаточно попытаться вникнуть в суть проблемы и взглянуть на нее под другим углом – и становится ясно, что цели руководителя и удаленно работающих сотрудников зачастую совпадают, даже если на их формирование действуют разные факторы.

Большинство опасений, не позволяющих руководителю построить доверительные отношения, основаны на убеждении, что при отсутствии прямого контроля над процессом работы сотрудник станет менее качественно и продуктивно выполнять свои обязанности.

На самом деле при грамотном подходе к мотивации подчиненный становится заинтересован в достижении результата даже больше, чем руководитель. В первую очередь это объясняется тем, что при удалённой работе оперативное и качественное выполнение задач оставляет сотруднику больше времени на личные дела и увлечения.

На этот аргумент можно возразить, что 8-часовой рабочий день предполагает усердную работу на протяжении всего этого времени. Но подобные взгляды сформировали искажённое представление об эффективности работы: во многих современных компаниях она оценивается не по количеству выполненных задач, а по времени, проведенному в офисе.

Порочность этого стереотипа кроется в самой постановке вопроса: «эффективен тот, кто много времени провел за работой». Такой подход дает неправильную мотивацию, в результате которой люди стремятся «имитировать полезную деятельность» и растягивать выполнение задач, которые можно было бы завершить в более сжатые сроки.

Другая распространённая причина недоверия к удаленной занятости — убежденность в том, что работа вне офиса будет худшего качества, поскольку руководитель не сможет напрямую контролировать и корректировать процесс выполнения задачи. В то же время даже идеально спроектированное офисное пространство не всегда одинаково хорошо подходит для решения всех видов задач. А сотрудник, работающий удаленно, может самостоятельно выбрать оптимальные условия и тем самым повысить свою эффективность и качество финального продукта.

Еще одна причина недоверия — проблема информационной безопасности. Сомнения руководителей усиливаются из-за алармистских настроений IT-директоров, которые видят в каждом удаленно работающем сотруднике потенциальную угрозу утечки критически важных для компании данных. С точки зрения человеческого фактора, этот риск в той же степени исходит от сотрудников, работающих в офисе.

Что же касается технической стороны вопроса, современные технологии позволяют поддерживать высокие стандарты безопасности, как на уровне специализированных корпоративных решений, так и на уровне обычных пользовательских устройств.

Таким образом, проблема недостатка доверия основана на предубеждениях, которые мешают сотрудникам достичь баланса между работой и личной жизнью, а работодателю — повысить окупаемость инвестиций.

# Сколько можно сэкономить, работая из дома

05.07.2017

Режим работы, получивший название «хоум-офис», подходит, конечно, не каждому. Однако те, кто однажды сменил офис на домашнюю обстановку, а брюки на свободные штаны, об этом не жалеют.

Танза Лауденбэк, постоянный колумнист Business Insider, поделилась своими наблюдениями о том, как можно сэкономить, работая из дома. Конечно, в режиме хоум-офис могут работать лишь люди, обладающие способностью к самоорганизации, добавляет она.

— К зависти многим моим друзьям, я работаю из дома. Около семи месяцев назад я переехала из Нью-Йорка в Лос-Анджелес и начала работать удаленно для Business Insider.

Недавно я провела неделю в офисе Manhattan Business Insider, и после ежедневных обедов, кофе-брейков и поездок на метро я решила посчитать, сколько же я экономлю, работая из дома.

Получилось, что в год мне удается сохранить порядка 6 000 долларов. Не могу сказать, что я ощущаю бешеный приток денежных средств — кое-что уходит на оплату йоги, содержание автомобиля, но тем не менее мой банковский счет стал гораздо внушительнее.

Больше никаких поездок на транспорте

Согласно сообщению Deutsche Bank, Нью-Йорк — город с одной из самых дорогих сетей общественного транспорта в мире. В среднем, человек, проживающий в Нью-Йорке, тратит 1400 долларов в год на поездки в метро и автобусах.

Теперь я передвигаюсь на машине, и это получается намного дешевле. На заправку автомобиля я трачу порядка 50 долларов в месяц. Стоит отметить, я не активный водитель, по большей части хожу пешком, благо необходимые мне магазины расположены вблизи от моего дома.

Домашние обеды вместо бизнес-ланчей

Вторая статья расходов, которая просто съедает бюджет, когда вы работаете из офиса — это обеды. Работая на Манхэттене, я платила бы в среднем по 10-15 долларов за бизнес-ланч, что в месяц выливалось бы в 75 долларов, а в год — около тысячи.

Я могла бы брать обеды из дома, но передвигаясь со встречи на встречу, едва ли я бы нашла время на то, чтобы расположиться на офисной кухне и отведать то, что было приготовлено заранее.

Сейчас я закупаю продукты на неделю в гипермаркете и готовлю еду дома. Как правило, поездка не обходится дороже 50 долларов.

Домашний кофе вместо покупного

Переход на домашнюю работу позволил сэкономить мне примерно 450 долларов за год на кофе. Объясню: раньше у меня была привычка ходить в ближайшую кофейню и покупать там любимый капучино. Не могу сказать, что поход всегда был организован непосредственно ради кофе, иногда просто хотелось погулять и подышать воздухом. Одна такая кофе-пауза обходилась мне в три доллара.

Брюкам — бой

В США достаточно сильно развита корпоративная культура: вы не можете прийти на работу в том, в чем вам удобно. Одежда должна быть классической. Мало того, каждая женщина наносит макияж перед походом на работу.

Скажу честно, красить по утрам глаза — это мое самое нелюбимое занятие, а из-за своего типа кожи я была вынуждена тратить примерно по 100 долларов в месяц на хорошую базу, пудру и т.д.

Когда я начала работать из дома, расходы на косметику и офисную одежду сильно сократились. У меня нет необходимости краситься каждый день, а неудобные классические брюки я сменила на удобные домашние штаны. Это сэкономило мне примерно 1 600 долларов в год.

# «Три года назад я шагнул в пропасть «самозанятость» в формате хоум-офиса. Это жесть»

30.11.2017

Руководитель компании WEB-Regata Антон Сабуров — о фрилансе: «Когда уходишь из офиса домой — очень сильно падает эффективность. За твое внимание начинают биться все: от кошечки до ребенка».

В 2010-2012 гг., когда интернет начал активно заходить в нашу жизнь, появились такие перспективные специальности, как SMM-специалист, интернет-маркетолог, SEO-специалист и Директолог. Многие начали говорить о том, что приходит конец офисной культуре, большинство сотрудников можно увести на удаленку и получить от этого много плюсов. К достоинствам люди относили:

— отсутствие арендной платы;

— не нужно покупать офисные принадлежности, воду и плюшки;

— отпадает необходимость по два часа добираться до работы;

— для кого-то отсутствие коллег рядом — это тоже плюс, т.к. многие по натуре интроверты.

Выбор между дистанционной работой и работой вместе чаще всего начинается с финансовых вопросов. Будем работать из дома, так будет дешевле. Во-вторую очередь, это личная инициатива сотрудников. «Мне удобнее было бы работать из дома, может, попробуем?» — вот первые весточки смены формата работы. В-третью очередь, это привлечение высококвалифицированных кадров, которые не готовы к переезду, либо по другим причинам не видят возможности работать в офисе.

Почему сегодня, смотря вакансии на hr-сайтах, мы видим, что большинство руководителей приглашают кандидатов работать в офис? Почему, когда мы просматриваем hr-сообщества в соцсетях, люди прямым текстом пишут «не интернет, не сетевой маркетинг»? Почему дистанционная работа не пошла, как, например, в Америке и Европе? Ответ очень прост — в российских реалиях менеджмента в компаниях. Но давайте разбираться последовательно.

Три года назад я сам шагнул в пропасть под названием «самозанятость», и первым делом попал в формат домашнего офиса. Это жесть. Однако первые успехи всегда начинаются с падений. Вот несколько важных проблем, с которыми я столкнулся при переходе на удаленную работу.

Первая проблема. Когда уходишь из офиса домой — очень сильно падает эффективность. За твое внимание начинают биться все: от кошечки до ребенка, от прогулочки до нового ролика на Ютубе. Задача — найти свой ритм и максимально эффективный поток.

Вторая проблема. Формат домашнего или свободного времени теряется. В хоум-офисе ты всегда на работе. Если вы живете с семьей, вы еще можете как-то попытаться разделить роли на офис/дом, но если один — это очень сложно. Лично я просто выключал девайсы и был с семьей.

Третья проблема. Отсутствие переключения. Так как вы не выходите из дома, это приводит к возможным проблемам с домашними. С людьми у меня особых проблем не было, а вот питомцам не повезло. Очень важно найти канал, куда бы вы сливали ваш рабочий негатив или стресс. Это могут быть некоторые ритуалы, например, прогулка после обеда или вечером, посещение фитнес-центра или обучение в группах.

Четвертая проблема. Смена деятельности и образа жизни привела к большому стрессу, который сказался на здоровье. Я знаю людей, которые, работая удаленно, получают удовольствие. Я не из таких. Дом — это дом, в этих стенах у меня другая роль.

В формате хоум-офиса я проработал около полугода, а потом достаточно быстро нашел вариант собрать команду под одной крышей.

Сегодня из 15 человек штата WEB-Regata только четверо находятся на удаленке. Это разработчики с хорошим уровнем, которые не готовы к переездам, да и сами сказали, что им было бы комфортнее работать в хоум-офис. Почему я, как руководитель, не стараюсь сэкономить на оплате и ищу заведомо более дорогостоящих специалистов в штат? И тут мы с вами подходим к ответу на этот вопрос.

Как сейчас происходит работа команды? Все собрались в офисе, наш день начинается в 11 утра. Перекинулись новостями по проектам, проверили почту и сообщения от клиентов, принялись за ежедневные задачи. В процессе работы в офисе шумно, коллеги обсуждают проекты, спрашивают, как лучше выполнить ту или иную задачу, обмениваются опытом.

С удаленными сотрудниками все иначе. Чаще всего их информационное поле — это чат в Skype/Slack или другом корпоративном мессенджере. В остальное время все разрозненно трудятся над своими задачами. Самый главной вопрос — это скорость обмена информацией. Один из сотрудников вслух упоминает о каком-то небольшом событии, которое меняет всю логику проекта, над которым работает его коллега. Как такое взаимодействие может происходить в компании, где все сотрудники дистанционные? Только правильные бизнес-процессы с интеграцией в корпоративную информационную среду. По своему опыту скажу, большинство тут и ломается.

Скажу от себя, как руководителя. Сотрудник в офисе — это финансовая нагрузка, и задача его монетизировать полностью ложится на плечи собственника. Человек на удаленке — это ресурс, который вы можете использовать, а можете отказаться в случае финансовых или административных проблем.

Если говорить про стремительный рост компании или запуск большого проекта, я буду смотреть в сторону дистанционных сотрудников, но пока в этом нет необходимости, текущие задачи решаются собранной сплоченной командой. Так что вопрос удаленных сотрудников для меня не стоит.

# Временные работники по вызову

Сотрудники по вызову: кто и почему работает в Uber, Lyft и других сервисах с повременной оплатой

Алекс Розенблат

Количество людей, занятых на временных проектах, растет (подробнее см. [здесь](http://www.nber.org/papers/w22667.pdf)). Новое [исследование](http://www.pewinternet.org/2016/11/17/gig-work-online-selling-and-home-sharing/) центра Pew Research, посвященное экономике совместного потребления, показало, что 8% взрослых американцев зарабатывают с помощью онлайн-платформ, оказывая услуги водителей по вызову, выполняя различные интернет-услуги, занимаясь уборкой и чисткой одежды. У этих людей самая разная мотивация — от отсутствия работы вообще до желания быть хозяином собственного рабочего графика или потребности в общении. Но есть большая разница между теми, для кого фриланс — главный источник дохода (56% опрошенных работников), и теми, кто работает в этой сфере время от времени (42%) и считает, что мог бы спокойно обойтись без дополнительного заработка. Для одних краткосрочные контракты — необходимость, а для других — роскошь.

Эти противоположные тенденции стали очевидны и в моих собственных исследованиях. В течение двух лет я провожу качественный анализ водителей Uber и Lyft. Сначала я совместно с Люком Старком изучала, как Uber использует автоматизированные системы для координации водителей (подробнее см. [здесь](http://hbr.org/2016/04/the-truth-about-how-ubers-app-manages-drivers)). А потом расспросила 85 водителей Uber и Lyft в США и Канаде, чтобы выяснить, чем различается их работа в зависимости от региона. Также я обнаружила, что водители «по требованию» делятся на несколько типов: от сидящих за баранкой полный рабочий день до частично занятых и «любителей», которые возят людей по самым разным причинам. И я вижу, что далеко не всем эта работа приносит одинаковую пользу.

В США в Uber зарегистрировано 600 тысяч водителей, а в Lyft — 315 тысяч (хотя эти сервисы определяют активность по-разному, многие таксисты работают на обе компании и текучка в них весьма высока). Но, если верить исследованиям, большинство этих водителей трудится неполный рабочий день. Например, в [аналитической работе](https://s3.amazonaws.com/uber-static/comms/PDF/Uber_Driver-Partners_Hall_Kreuger_2015.pdf) Джонатана Холла из Uber и экономиста Алана Крюгера из Принстонского университета говорится, что 51% водителей Uber работает 1—15 часов в неделю, 30% — 16—34 часа в неделю, в то время как 12% заняты 35—49 часов в неделю, а 7% — более 50 часов. Похожие результаты дало и [исследование](http://therideshareguy.com/2016-survey-results-how-satisfied-are-uber-drivers-really/) среди подписчиков популярного блога Харри Кемпбелла о райдшеринге (совместном использовании автомобиля): водители Uber, работающие 20 или менее часов в неделю, составляют примерно половину всех водителей сервиса, на них приходится 24% его услуг и рабочих часов. Lyft же [считает](https://static1.squarespace.com/static/5330a423e4b07cae635bb95e/t/564a88b2e4b04d9b27f356f3/1447725234997/Lyft+Economic+Impact+Report+%282%29.pdf), что 78% ее водителей работают от 1 до 15 часов в неделю, а 86% заняты полный рабочий день в другом месте или ищут постоянную работу. Другие отчеты сообщают о том, что большинство независимых работников (в США и Европе) не использует платформы, подобные Uber, в качестве своего основного источника дохода.

Профессор права Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Ноа Затц [заметил](https://onlabor.org/2016/02/01/is-uber-wagging-the-dog-with-its-moonlighting-drivers/), что «большая часть работы Uber выполняется малой частью его водителей». Это создает напряженность между меньшинством работающих на полную ставку и большинством тех, кто занят лишь частично, для дополнительного заработка или по личным причинам. Поскольку предложение на рынке фриланса подвижно, работодатели вроде Uber располагают гораздо большей гибкостью в выплате зарплаты и условиях труда — но при этом больше всего страдают их самые преданные работники. Доступность труда на неполную ставку снижает давление на работодателя и ставит под вопрос надежность заработка. Работники, уповающие на «автомобиль по вызову» как на источник своего благосостояния, находятся в ситуации наибольшего риска.

Однако у этой ситуации есть и оборотная сторона — высокая текучка в отрасли. В любом конкретном месяце шестая часть всех работников онлайн-платформы — новички, и более половины участников бросают работу в течение первого года (подробнее см. [здесь](https://www.jpmorganchase.com/corporate/institute/document/jpmc-institute-online-platform-econ-brief.pdf)). Чтобы продолжать привлекать новых сотрудников, компаниям вроде Uber и Lyft следует повышать свою привлекательность в глазах уже работающих на них, уделяя больше внимания различным мотивирующим факторам и потребностям.

**Что мотивирует водителей, работающих не весь день**

Одна из привлекательных черт экономики краткосрочных контрактов — гибкость рабочего дня. Вот почему многие начинают водить машину в свободное от основной работы время для дополнительного заработка. Особенно показательны те водители, для которых эта работа — хобби. Как правило, это пенсионеры и люди, страдающие синдромом «опустевшего гнезда». Часто их главное побуждение — потребность в общении. Мое исследование дает основания полагать, что они больше других выигрывают от модели труда по контракту, предлагаемой Uber. Они получают больше возможностей дополнительного заработка и менее подвержены риску от тех бизнес-практик (например, снижения расценок), которые вызывают забастовки и протесты водителей, полагающихся на Uber как на главный источник семейного дохода.

Например, один из водителей, с которым я разговаривала, Нэйтан\*, которому далеко за шестьдесят, работает психотерапевтом в Лос-Анджелесе. В те выходные, когда у него нет приема, он работает на Lyft по 6—12 часов. Хотя деньги, которые он зарабатывает как водитель, для него не лишние, его основная мотивация — желание пообщаться и отдохнуть от пациентов. Как психотерапевт Нэйтан зарабатывает $130 в час, а в Lyft он поначалу зарабатывал $34 в час вместе с премиальными, однако за те четыре месяца, что он работает, заработок упал до $15—20 в час. И все же он сказал мне: «Если бы мне это не нравилось, я бы, наверное, прекратил».

В январе 2016 года Uber снизил расценки для водителей в более чем ста городах США и Канады, затем то же самое сделал и Lyft в 33 городах. Водителям, которым нужны деньги, нелегко принять подобный обвал тарифов. Снижение расценок вызвало протесты, забастовки и попытки самоорганизации со стороны водителей Uber из Нью-Йорка, Далласа, Сиэтла и других городов. Недовольство водителей снижением расценок обсуждалось на различных форумах.

На фоне протестов водителей по вызову активизировались профсоюзы, однако реакция совместителей показывает следующее: несмотря на то, что им тоже не понравилось снижение расценок, они не так сильно расстроились, по сравнению с теми, кто работает только в Uber и Lyft. Любители вроде Нэйтана, которые продолжают возить пассажиров, не обращая внимания на уменьшившийся заработок, представляют собой работников, которые мотивированы нефинансовыми стимулами, а потому находятся в более комфортном положении по отношению к снижению ставок, что еще больше демотивирует профессиональных водителей.

**Мотивация водителей полного рабочего дня**

Меньшинство водителей по вызову работает полный рабочий день, и у тех из них, кому для этого потребовались значительные инвестиции, неустойчивость их положения может вызвать негативные эмоции. Еще один водитель, у которого я брала интервью, Фернандо, возит людей для uberX и uberXL в Бостоне и окрестностях, чтобы содержать семью. Он рассказал мне о том, что сначала он и его коллеги были настроены оптимистично и довольны работой, особенно на начальном этапе роста компании, но со временем начали терять доверие к ней. Кроме притока новых водителей на рынок и более низкой оплаты (Фернандо, к примеру, отметил, что его чистая выручка от поездок в аэропорт упала), его также расстраивает то, что Uber изменил требования к допуску автомобилей. В 2014 году он потратил $42 000 на автомобиль, удовлетворяющий стандартам компании (что означало модель не старше 2005 года выпуска), но в феврале 2015 года Uber начал допускать машины 2001 года выпуска. «Знаете, сколько человек пошло в салон и купило новые авто?» — спрашивает он.

Радж, еще один водитель, с которым я говорила, девять лет занимается профессиональным извозом в Торонто, сначала как таксист, затем как владелец бизнеса по аренде автомобилей, а теперь через UberSelect (сервис по заказу автомобилей бизнес-класса, с лета 2016 года работает и в России – **прим. «HBR—Россия**»). Он большой поклонник технологии Uber, но в то же время видит в притоке непрофессионалов угрозу своему финансовому положению: «Конкуренция — это хорошо для всех, но она должна быть разумной». С приходом Uber Радж стал беспокоиться о стабильности своего финансового положения и хочет заняться другим делом. Под креслом его автомобиля лежат учебники, он надеется стать ипотечным брокером и читает их между поездками.

А еще есть водители, которые крутят баранку из-за отсутствия других возможностей, особенно из-за судимости или отсутствия образования. Коди, молодой человек лет двадцати пяти, возит пассажиров Lyft в Энн Арборе и Детройте, штат Мичиган. Он рассказал мне, что после школы его не берут на хорошую работу: «Не так уж много есть вакансий, разве что пойти на фабрику на 80 часов в неделю». В опросе Pew каждый пятый респондент утверждал, что использует цифровые платформы потому, что в его штате проблема с рабочими местами.

В целом можно сказать, что «экономика фриланса» оказывает на трудоспособное население разностороннее влияние. Похоже, что онлайн-платформы приносят больше всего пользы тем, кто хочет подработать или вообще не имеет других вариантов, и в то же время ставят в наиболее рискованное положение работающих на них полный рабочий день. Кроме того, Uber и Lyft все еще предстоит преодолеть проблемы правового характера в США, связанные с классификацией водителей как независимых подрядчиков, а не штатных сотрудников со всеми вытекающими из этого социальными выплатами. А в Великобритании суд по трудовым спорам недавно постановил, что два водителя Uber имеют право на получение выплат, полагающихся постоянным сотрудникам — например, доплаты до минимального уровня жизни. Uber планирует оспорить это решение.

Компаниям, желающим повторить успех Uber, важно понимать, что большой отсев желающих, возможно, стратегически невыгоден в долгосрочной перспективе — приток «совместителей» всегда может прекратиться. Многие водители, занятые как полный, так и неполный рабочий день, уже максимизируют свои доходы, переключаясь между разными платформами, предлагающими различные премии и стимулирующие выплаты. Uber, Lyft и похожие на них сервисы и приложения непременно выиграют, если будут стараться удержать своих преданных пользователей — «неутомимых» водителей, которые готовы работать в более сложных условиях, чем те, кто водит ради общения или дополнительного заработка. Компаниям, действующим на основе платформ, следует изучать разнообразие своих сотрудников и делать им разные предложения в соответствии с их конкретными потребностями и мотивацией.   
\*В целях сохранения анонимности имена героев были изменены.

**Об авторе.** Алекс Розенблат — технологический этнограф, работает исследователем и автором в Институте исследований данных и общества.

# Что нужно для удаленной работы

[Александра Сэмюэль](http://hbr-russia.ru/blogs/846/)

12.02.2015

Если вы постоянно работаете из дома или кочуете, как странствующий рыцарь, или просто пару раз в месяц трудитесь вне офиса, вам удастся исполнять свои обязанности эффективнее, обладая нужной инфраструктурой для удаленной работы. Конкретные элементы этого джентльменского набора зависят от типа вашей работы, вашего индивидуального профессионального стиля и семейной ситуации. Не обремененная семьей разработчица ПО спокойно может трудиться в собственной гостиной, располагая лишь ноутбуком, а специалисту по развитию бизнеса с маленькими детьми понадобится отдельная комната, в которой можно закрыться, говоря по телефону с клиентами.

Каковы бы ни были конкретные обстоятельства вашей удаленной работы, есть такие инструменты и правила, которые могут значительно облегчить ваш труд. Основываясь на почти двадцатилетнем опыте работы из дома и кофеен (как «на вольных хлебах», так и в качестве удаленного сотрудника компании), я могу порекомендовать несколько моментов.

Программное обеспечение

**Совместная работа над документами.** Google Drive — основная программа для обмена записями с коллегами, но для удаленной работы она полезна вдвойне. Благодаря тому, что вы можете редактировать документ на экране в режиме реального времени, трудиться на расстоянии над проектом плана или отчета становится столь же просто, как сидеть вместе над бумажной версией. На самом деле даже проще, поскольку к концу встречи в Google Drive будут зафиксированы все ваши изменения на каждом этапе. А еще вы можете использовать это приложение или Dropbox для распространения файлов и документов, размер которых не позволяет послать их по электронной почте.

Читайте материал по теме: [Не становитесь заложниками собственного расписания](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/upravlenie-vremenem/p13579/)

**Обмен записями.** Чтобы все мои записи и ссылки из интернета хранились в одном месте, я использую цифровой блокнот Evernote. Это прекрасный инструмент для удаленных сотрудников, поскольку он синхронизирует мои заметки сразу на всех устройствах (то есть у меня есть доступ к любой из них независимо от того, какой компьютер я в данный момент использую, а если сейчас у меня с собой вообще нет ноутбука, я могу пользоваться ими с телефона или планшетника). Evernote также играет роль папки с записями, которую я передаю своим коллегам: предоставив человеку доступ к своим заметкам в программе, я с легкостью могу поделиться наработками прямо в процессе своей деятельности.

**Функции ежедневника.** Если вам нужно не изредка, а регулярно назначать встречи и телефонные звонки, включите в ежедневник «приемные часы», куда другие люди смогут себя «вписать». Для этого можно использовать сетку Google Calendar или такую программу, как Calendly. Поместите эти отрезки времени в конкретный период дня или недели, а те часы, когда вы особенно продуктивны (какими бы они ни были), выделите для деятельности, не допускающей отвлечений, характерных для работы в офисе.

**Демонстрация экрана.** Даже если вы не должны звонить клиентам, показать свой экран — зачастую самый эффективный способ донести до собеседника суть того, о чем вы говорите. Лично мне наиболее надежным кажется приложение join.me, причем его базовая версия бесплатна. А если вам и в самом деле нужно говорить с клиентами и проводить презентации, заведите профили в нескольких службах на случай, если у кого-либо из ваших собеседников нет возможности работать с вашим любимым приложением.

**Обмен сообщениями.** Мгновенные сообщения помогают с комфортом общаться при совместной работе. И при этом вас не отвлечет телефонный звонок или внезапно появившийся возле вашего стола коллега в тот самый момент, когда вам обязательно нужно закончить проект в срок. Используйте чат, чтобы быстро получить ответ на короткий вопрос, а также для небольшой дозы общения, компенсирующего некоторую изоляцию удаленного сотрудника. Разумно использовать то же приложение для обмена сообщениями, что и львиная доля ваших коллег или клиентов. При этом важно, чтобы чат был связан со SMS-службой в вашем телефоне, чтобы вы могли читать любые сообщения и отвечать на них с любого устройства.

Читайте материал по теме: [Хотите все успеть? Ложитесь спать](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/upravlenie-vremenem/p14113/)

**Социальные сети.** Даже если вы никогда не были поклонником Facebook или Twitter, удаленная работа — важная причина присоединиться к одной или нескольким соцсетям. Таким образом вы сможете получить хотя бы долю общения и приятных встреч, случающихся в офисе. Пятиминутный перерыв на Twitter позволит вам прощупать почву для новой идеи или узнать полезные новости вашей отрасли, которые вы в противном случае бы пропустили. Выберите одну соцсеть, которая станет вашей виртуальной кофемашиной, и заходите в нее хотя бы несколько раз в день, чтобы не быть отрезанным от мира.

«Железо»

Все эти облачные сервисы для совместной работы над проектами не принесут вам пользы, если у вас нет выхода в интернет... или разрядилась батарейка. Вот что должно быть у вас под рукой, чтобы никогда не остаться без доступа к рабочим инструментам.

**Ваш собственный хот-спот.** Вы не можете зависеть от превратностей, которые могут постигнуть Wi-Fi в кофейне, поэтому обеспечьте себе доступ в интернет, который действует в любое время и в любом месте. Это может быть хот-спот в телефоне в качестве запасного варианта или USB-модем для ноутбука от вашего мобильного оператора.

**Качественные наушники.** Обеспечьте себя качественными наушниками как для домашнего, так и для мобильного телефона. Я испробовала дюжину различных беспроводных наушников, но в конце концов предпочитаю устройство с проводами, поскольку не люблю неудобств с переподключением к разным устройствам. Наушники позволяют вам печатать во время разговора. Однако одно из преимуществ удаленной работы заключается в том, что вам не нужно сидеть за столом. Если во время беседы вам не требуется ничего записывать, наушники позволят вам прогуляться или навести порядок на столе (или на кухне).

Читайте материал по теме: [Почему работу не следует откладывать на потом](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/upravlenie-vremenem/p14482/)

**Походное зарядное устройство.** Если всегда носить с собой удлинитель, никогда не окажешься в ситуации, когда в кафе все розетки уже заняты. Достаточно попросить кого-нибудь отключиться и включиться в ваш удлинитель вместе с вами. А еще таким образом вы приобретете себе множество друзей в переполненных бизнес-центрах.

**Запасные кабели.** Купите еще один набор адаптеров для своего компьютера и для прочих устройств (телефона, планшетника и т. д.). Если вы не будете каждое утро вынимать кабели из розетки, а дополнительные кабели будут всегда у вас в сумке, вы никогда не окажетесь без возможности подзарядиться.

**Аккумулятор и адаптер для машины.** Носите с собой внешний аккумулятор для телефона, а также переходник для зарядки в автомобиле. Еще лучше купить адаптер, позволяющий заряжать в машине и ноутбук, чтобы вы могли всегда спокойно поговорить с важным клиентом в своем авто... не волнуясь, что компьютер «умрет» посреди презентации.

**Легкий ноутбук.** Чем вы более мобильны, тем легче вам работать в любое время и в любом месте.

Разумные правила

Даже самый лучший набор инструментов для удаленной работы не гарантирует счастливого и производительного труда вне офиса. Чтобы сделать его по-настоящему эффективным, вам нужно использовать самое главное преимущество удаленной работы: значительно бОльшую самостоятельность в построении своего дня. Об этом уже много написано. Вот три моих главных совета.

Читайте материал по теме: [5 правил эффективной работы из дома](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/upravlenie-vremenem/p14705/)

**Разделите день на смысловые отрезки.** Уделите внимание тому, какую часть дня вы хотите посвятить конкретным видам деятельности. Для меня это значит поделить время на «открытое» и «закрытое». Лучше всего мне работается в начале дня, поэтому в это время я сосредотачиваюсь на самом важном, не позволяя себя отвлекать.

**Всегда оставляйте средство связи на всякий пожарный случай.** Одна из прекрасных черт удаленной работы — тот факт, что вас не могут постоянно отвлекать коллеги. Чтобы сохранить это преимущество, я отключаю звук в телефоне, а в чате ставлю статус «недоступна». Но мои ближайшие сотрудники знают, что всегда могут написать мне SMS.

**Позаботьтесь об общении.** Оставаться на связи не менее важно, чем обеспечить себе возможность сосредоточиться. Работать в кофейнях — прекрасный способ избежать затворничества, особенно если вы станете регулярным посетителем одного кафе и познакомитесь с персоналом. Возьмите в привычку договариваться пообедать или пропустить стаканчик с коллегами и друзьями, чтобы не отдаляться от них. Помните, что благодаря удаленной работе вы успеваете гораздо больше, поэтому можете позволить себе немного общения.

Одно из преимуществ жизни в виртуальном мире — возможность работать в любом месте в любое время. Научитесь управлять этой силой и вы будете продуктивнее, чем любой специалист, пунктуально отсиживающий с девяти до пяти.

**АЛЕКСАНДРА СЭМЮЭЛЬ**

*Автор книги «Work Smarter with LinkedIn».*

# Из дома: как договориться с начальством об удаленной работе

**14 августа 2017 Ребекка Найт**

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 запомнить**

**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 (Rebecca Knight)** — журналист и лектор в Уэслианском университете. Автор статей в The New York Times, USA Today и Financial Times.

# Пять правил эффективной работы из дома

**15 октября 2014 Кэролин О'Хара**

Все больше людей отказываются тратить время на долгую дорогу и переходят на работу из дома. Но и фрилансеру, и штатному специалисту, который теперь является в штаб-квартиру лишь изредка, трудновато бывает организовать работу самостоятельно. Как добиться успеха? Как сохранить сосредоточенность и продуктивность? И как разграничить работу и личную жизнь?

**Что говорят специалисты**

Времена, когда работа из дома ассоциировалась с образом заспанного лентяя в пижаме, стремительно уходят в прошлое. Технологический прогресс и стремление работодателей сократить расходы привели к тому, что за пределами офиса оказалось гораздо больше сотрудников, чем когда-либо прежде. По некоторым оценкам, в период с 2005 по 2012 гг. число американцев, работающих вне офисного пространства, выросло на 80%. «Очевидна и выгода для сотрудников: гибкий график, независимость, работа в собственном пространстве», — говорит Нэд Хэллоуэлл, автор книги «Driven to Distraction at Work». Да, при правильной организации работа на дому дает заметно лучшие результаты. В прошлом году исследователи из Стэнфордского университета убедились, что продуктивность сотрудников, работающих из дома, на 13% превышает результаты просиживающих в офисе коллег. «Люди подтверждают данные наблюдения, из дома они, действительно, успевают сделать больше», — говорит Стивен Крамер, психолог, автор книги «The Progress Principle», и «из всех стимулов работы самый важный — это ощущение, что твой осмысленный труд успешно продвигается». Приведенные ниже советы помогут вам эффективно организовать рабочий процесс из дома.

**Установите регулярное расписание**

«Без контроля даже самые сознательные начнут лениться», — утверждает Хэллоуэлл. Расписание не только придает четкую структуру рабочему дню, но и помогает сохранить мотивацию персонала. Начинайте рабочий день так, словно работаете в офисе: вставайте не слишком поздно, одевайтесь и, включив компьютер, старайтесь не отвлекаться на интернет-приманки. Давно ли вы работаете из дома или только недавно начали — потратьте несколько недель на то, чтобы установить оптимальный для себя ритм. Затем нацельтесь на реалистичные ожидания, наметив «дневную норму».

«Составьте расписание и придерживайтесь его», — вторит Хэллоуэллу Крамер. Обязательно оставьте себе время для отдыха, а если пришлось поработать над проектом сверхурочно, потом непременно компенсируйте себе это время.

**Установите четкие границы**

Когда человек трудится из дома, возникает опасность проникновения работы в личную жизнь. «Нужно установить четкие границы, иначе получится, что вы всегда на работе», — предупреждает Хэллоуэлл. Вот почему так важно разделять эти две стороны вашей жизни. Хороший способ — выделить постоянное место для работы. Также хотелось бы, чтобы друзья и близкие понимали: в рабочие часы вас нельзя беспокоить, хоть вы и дома. «Даже звонок в дверь я проигнорирую, если никого не жду, — говорит Крамер. — Это правило помогает мне сохранить сосредоточенность в рабочие часы и переключиться после работы на домашние хлопоты».

«Установите расписание не только для работы, но и для тех часов, которые вы собираетесь уделить себе и членам своей семьи, — советует Крамер. — Обозначьте это время в расписании так же четко, как и рабочие часы». И в разгар бурной деятельности все же останавливайтесь вовремя. Если прерваться на полуслове, легче будет наутро продолжить с этого места — совет, годный для всех, но особенно для тех, кто работает из дома. «Эрнест Хемингуэй норовил остановиться на полуфразе, — напоминает Крамер, — тогда ему легче было на следующий день продолжить, начав с этой зарубки».

**Регулярно делайте паузы**

Силен соблазн работать до последнего издыхания, особенно когда пытаешься доказать, что и дома продуктивность не снизилась по сравнению с офисом. Но жизненно необходимы «регулярные паузы для отдыха мозга», — говорит Хэллоуэлл. Как часто их делать? Исследователи из компании, работающей в соцсетях, [отследили](https://www.themuse.com/advice/the-rule-of-52-and-17-its-random-but-it-ups-your-productivity) привычки своих наиболее продуктивных сотрудников и выяснили, что лучшие из них трудятся в среднем 52 минуты, а затем 17 минут отдыхают. Специальных предписаний, как именно следует выделять эти паузы, нет. «Можно поглядеть в окно или пролистать газету», — говорит Хэллоуэлл. Годится любая деятельность, которая позволит мозгу быстро восстановиться. «Мозг — тоже своего рода мышца. Ему нужно отдыхать, — поясняет Крамер. — Прогуляйтесь, потянитесь, сделайте зарядку. И снова за работу!»

**Сохраняйте контакт с коллегами**

Продолжительная изоляция снижает мотивацию, а значит, и продуктивность. Если ваша работа не требует ежедневного контакта с людьми, придется позаботиться о такого рода общении. Назначайте регулярные встречи за кофе и т. д. с коллегами, клиентами и партнерами. Станьте членом профессиональных организаций. Используйте социальные сети, например LinkedIn, чтобы не потерять тех, кто живет далеко. Поскольку и для продвижения по службе существенно «находиться на глазах», почаще вступайте в разговор с коллегами и начальством. «Сообщайте людям, что вы делаете, — говорит Крамер. — Нужно в свободной форме отчитываться о проделанном объеме работы за день. Это полезно не только для карьеры, но и для психологического состояния».

**Празднуйте победы**

Когда человек остается один на один со своей работой, ему трудно сохранять мотивацию, тем более что его многое отвлекает — Facebook, стопка грязного белья, неразобранная кладовка. Хороший способ подстегнуть себя — потратить минутку на то, чтобы вспомнить достижения этого дня, а не терзать себя тем, что еще предстоит сделать. «Ближе к вечеру похвалите себя за сделанное, не фиксируясь на том, что не успели», — говорит Крамер. Можно также вести журнал, отмечать в нем события дня и в том числе проставлять галочки. Ежедневно напоминая себе о своих достижениях, вы включите благой цикл и сможете продвигаться вперед.

**Основные принципы**

**Что делать:**

* Составить расписание и придерживаться его.
* Концентрироваться на достижениях каждого конкретного дня, чтобы сохранить мотивацию.
* Выделить себе рабочее пространство и объяснить близким, что в рабочие часы вы недоступны.

**Чего не следует делать:**

* Не работать день напролет без пауз — снизятся мотивация и продуктивность.
* Не изолировать себя — лучше выбраться из дому и пообщаться с коллегами и партнерами.
* Не забывать регулярно отчитываться коллегам и начальству, оставаться «на виду» даже вне офиса.

**Пример №1: Организованность и адаптация**

Для Хизер Шпор, писательницы и копирайтера из Лос-Анджелеса, переход на фриланс был отнюдь не добровольным выбором. Проработав 10 лет в корпорации в отделе продаж на жаловании, исчислявшемся шестизначными числами, она в 2008 году оказалась не у дел. «Но младшая у меня была еще маленькая, так что я решила, что все к лучшему», — вспоминает Хизер. Сейчас она пишет статьи для самых разных сайтов: и семейных, и банковских, для «автомобильных гигантов, фармацевтических корпораций, косметических компаний и так далее».

Хотя Хизер предпочитала регулярный рабочий день, поиск новых заказов наряду с выполнением уже имеющихся зачастую вынуждает ее перерабатывать. «Соблюдать расписание трудно, потому что такова уж участь фрилансера: разом густо, разом пусто», — вздыхает она.

Чтобы структурировать свою рабочую жизнь, Хизер каждое воскресенье, уложив детей спать, садится за стол и составляет расписание на будущую неделю. «У меня отлично выходят такие таблицы, — говорит она. — Я расписываю работу по дням, выделяю самое главное. Затем каждый день я корректирую расписание, потому что появляются и какие-то новые задания». Она также оставляет каждый день час про запас. «Если няня опоздает, у меня не сорвется график, — поясняет Хизер. — Когда я сообразила добавить этот час, стресс стал заметно меньше».

Она делает обязательные паузы, отмеряя будильником «уроки» по 45 минут. «Я даю себе 5—10 минут — пройтись по дому, перекусить, проверить почту или сыграть, — говорит Хизер. — Поначалу я винила себя за такие прихоти, но оправдывалась тем, что в офисе отвлекалась гораздо чаще. И сейчас, даже с паузами, я успеваю намного больше».

Труднее всего Хизер дается одиночество. «Я человек общительный, экстраверт, мне нравится толкаться среди людей», — говорит она. Чтобы не страдать в изоляции, Хизер отводит в расписании время для встреч с коллегами и друзьями. Она также нашла замечательные группы в интернете, где общаются другие писатели-надомники. «Со многими я познакомилась через группу Citigroup’s Women & Co. и через LinkedIn. Я захожу в чаты, всех приветствую и подключаюсь к разговору», — вспоминает Хизер.

**Пример №2: Границы между жизнью и работой**

В начале этого года Кэтрин Кэмпбелл открыла в Эшвилле, штат Северная Каролина, собственную фирму по бизнес-стратегиям и брендированию. У нее уже имелся опыт работы из дома. Ее предыдущая должность — директор по маркетингу в агентстве копирайтинга — также была виртуальной, но Кэтрин сознавала, что после запуска собственной компании придется укрепить внутреннюю дисциплину. «Управлять своим временем и не работать сверхурочно — вот главная проблема», — сетует она.

С самого начала Кэтрин установила строгие правила, чтобы разграничить работу и личную жизнь.

«Главное — правильная установка и границы», — советует Кэтрин. Она не устанавливает на смартфоне рабочую почту, чтобы избежать соблазна проверять ее в любое время дня. По скайпу она отвечает только по предварительной договоренности, в электронных письмах непременно обозначает часы работы: с 9 до 17. «Уходя с работы, ты свободна, — рассуждает она. — И так же нужно подходить к делу, работая из дома».

Кэтрин также старается не проверять почту в начале рабочего дня, отводя этот час на маркетинг и рекламу, а также на составление списка срочных дел. «Этот “тихий час”» дает мне возможность сосредоточиться и расправиться с мелкими делами, чтобы потом весь день посвятить работе с клиентами», — говорит она. С такой же обязательностью Кэтрин ежедневно выходит из дома в любую погоду, ровно в 17 часов. «Я выхожу погулять или за сыном в школу, на собрание в группе, на встречу с друзьями или коллегами, а иногда просто что-нибудь прикупить к ужину».

Если Кэтрин приходится допоздна засиживаться за работой, она потом возвращает себе сверхурочные часы. «Это умное расписание, — объясняет Кэтрин. — Я соглашаюсь принять лишнего клиента или закончить срочный проект, пусть даже приходится посидеть над ними ночку-другую. Но за это в ближайшую пятницу я закончу работу ровно в два».

«Работа из дома имеет свои тонкости, — считает она. — Нужно все время идти c самим собой на компромиссы, чтобы твой бизнес не съел твою личную жизнь».

**Об авторе. Кэролин О'Хара (Carolyn O’Hara)** — писатель и редактор из Нью-Йорка, сотрудничала с The Week, PBS NewsHour, Foreign Policy, AARP Magazine, The New Republic.

# Как совместить работу из дома и воспитание детей

**27 сентября 2017 Дейзи Вейдман Доулинг**

Наконец-то у вас появилась возможность трудиться удаленно. Может быть, это связано с вашей новой работой или структурными изменениями в организации. Возможно, удаленная работа — часть корпоративной программы по достижению баланса между работой и личной жизнью. А может, вы несколько месяцев убеждали в этом ваше руководство и добились своего. В любом случае вы выиграли приз, о котором мечтают многие работающие родители. Вам больше не нужно тратить время на дорогу и бороться с отвлекающими факторами в офисе. Больше никто не будет смотреть на вас косо, когда вы по-тихому уходите домой, чтобы повести ребенка к педиатру. Теперь есть только вы, ваш уютный домашний офис и возможность проводить больше времени с детьми.

Теперь поговорим о проблемах.

Для многих работающих родителей и их начальников удаленная работа — это надежный способ восстановить баланс работы и личной жизни, повысить продуктивность и снизить текучку кадров. Неслучайно удаленная работа стала неотъемлемой частью профессиональной жизни, она имеет целый ряд явных преимуществ как для сотрудника, так и для компании в целом.

Однако стоит отметить и недостатки — прежде всего, для работника. Как оставаться на виду у руководства компании, когда вы физически не присутствуете в офисе? Наша культура поддерживает подход «всегда на работе»: 24 часа в сутки, 7 дней в неделю. Как в таких условиях избежать впечатления, что вы выбрали легкий путь или предпочли карьере воспитание детей? Очень часто так думают коллеги старшего возраста и те, кто придерживается традиционных взглядов на работу. Как установить конструктивные отношения с людьми, которых вы редко видите? Как научиться не отвлекаться от дел и концентрировать внимание, чтобы не поставить ваши результаты под угрозу?

Опытные родители знают: чтобы удаленная работа приносила пользу их компании, карьере и семье, домашнего офиса недостаточно. Важно прилагать усилия и применять приведенные ниже эффективные методики. Вы тоже можете воспользоваться одной из них уже сегодня.

**Объясняйте, чем удаленная работа полезна для бизнеса.** Независимо от истинной причины люди, успешно работающие удаленно, всегда договариваются о такой возможности, объясняя ее преимущества для бизнеса. Например, они говорят: «Если я перестану тратить время на дорогу, то получу семь дополнительных часов в неделю, которые могу посвятить общению с клиентами». Или «Мое присутствие в Чикаго позволит компании эффективно охватить рынки Среднего Запада без дополнительных затрат». Такие аргументы звучат более привлекательно и неоспоримо в отличие от заявления: «Я хочу проводить больше времени дома». Покажите, что вы стремитесь увеличить доходы компании, и представьте свою удаленную работу как ценный корпоративный актив. Тогда даже самые скептично настроенные коллеги начнут вас поддерживать.

**Придерживайтесь жесткого расписания.** После многих лет офисной жизни удаленная работа может казаться поразительно гибкой. Сесть за стол в половине десятого утра, не снимая пижамы! Кормить ребенка во время телеконференции! Но отсутствие ограничений, характерных для традиционного рабочего места, может подорвать вашу мотивацию и продуктивность. Вы действительно достигаете лучших результатов, когда садитесь за работу ближе к обеду в спортивных штанах?

Используйте условия удаленной работы, чтобы обеспечить важную для вас гибкость (например, чтобы отвезти детей в школу или сходить на футбольный матч), но в остальное время придерживайтесь строго расписания и привычек, принятых в компании. Начинайте работать в одно и то же время каждый день. Одевайтесь так, чтобы  чувствовать себя энергично и уверенно. Делайте перерывы с той же частотой и продолжительностью, которые приняты в офисе. Придерживаясь жесткого распорядка, вы встанете на правильные «рельсы» и достигнете максимального ощущения контроля и профессионализма.

**Демонстрируйте свою приверженность.** Ваши коллеги не могут оценить то, что не видят. Работая удаленно, не забывайте подавать ясные сигналы, свидетельствующие, что ваша приверженность компании и трудовая этика непоколебимы. Вот несколько ключевых советов. С утра первым делом отправляйте электронные письма. Так вы сообщите коллегам, что уже встали и принялись за работу. Дайте им знать, что вы внимательно читаете их письма: «Спасибо, Брэд, данные на шестой странице пригодятся при подготовке квартального отчета». Отвечайте на звонки рано утром или поздно вечером, чтобы помочь коллегам, которые работают в других часовых поясах. Эти простые приемы дадут вам возможность выглядеть активным, преданным делу и трудолюбивым (такие качества пригодятся для любого карьерного уровня).

**Контролируйте то, что можете контролировать.** Обратите внимание на свою рабочую среду — организуйте ее так, чтобы она помогала вам быть и выглядеть профессиональным, сконцентрированным и преданным делу. Найдите способ уединиться во время самых важных телефонных звонков — даже если придется установить замок на дверь вашего кабинета, чтобы ребенок не смог туда ворваться. Обеспечьте деловую обстановку для видеозвонков, чтобы коллегам не пришлось наблюдать на заднем плане хоккейный инвентарь вашего сына во время обсуждения квартального маркетингового отчета. Если вы позаботитесь о таких деталях, это улучшит условия труда и ваш профессиональный имидж.

**Проведите технологический аудит.** Разумное использование технологий может максимизировать вашу эффективность и укрепить вашу связь с коллегами. Если ваш домашний принтер не работает так быстро, как в головном офисе, или вы пишете письма и звоните, пока все остальные в офисе используют платформу Slack, вы упускаете реальные возможности. Наладьте сотрудничество с отделом ИТ или продвинутым коллегой-миллениалом, чтобы использовать передовые технические инструменты. Не знаете лучшее приложение, чтобы оставаться на связи и быть «на одной волне» со своей компанией, отраслью или представителями вашей профессии? Расспросите других и узнайте.

**Отводите 10% своего времени на развитие отношений.** В обычной рабочей среде отношения складываются естественным образом: разговоры возле кулера, в коридоре, за обедом. Но, когда вы работаете удаленно, приходится создавать эти возможности самостоятельно. Позвоните коллеге и спросите, как прошли выходные. Напишите своей подопечной, чтобы узнать, как прошла важная для нее презентация. Поддерживайте регулярное неформальное общение с каждым членом команды и во всей организации — это с лихвой окупится в долгосрочной перспективе.

**Будьте в хорошем смысле непредсказуемы.** Даже если условия вашей удаленной работы позволяют пять дней в неделю находиться дома, приходите в офис один раз в несколько недель. Придите лично на ежегодное подведение итогов, даже если можно участвовать в нем на расстоянии. Будьте доступны в будни, когда начинают работать новые сотрудники, чтобы помочь им в обучении и адаптации. Вам не нужно все время быть в офисе. Главное, чтобы ваше присутствие было замечено и чтобы вы были на месте тогда, когда это важно.

**Убеждайте своего начальника.** В большинстве компаний удаленная работа рассматривается как преимущество для сотрудника. Однако вам стоит объяснить, какие плюсы она приносит вашему начальнику и компании. Регулярно сообщайте своему руководителю, что удаленные условия труда эффективно работают и очень вами ценятся. Например, скажите: «Работа из дома позволила мне посвятить больше времени клиентам. В этом году моя доля продаж выросла на 10%. Компания предоставляет мне гибкий график, поэтому я хочу работать здесь долгие годы».

**Объясняйте ситуацию своим детям.** Естественно, детям сложно понять мир взрослых: из чего он состоит, чего требует и что значит. Но даже самые маленькие дети в состоянии понять такое объяснение: «Мама усердно трудится в офисе всю неделю, потому что ей это нравится и позволяет зарабатывать деньги и заботиться о нашей семье. По пятницам я тоже работаю, но из дома, поэтому могу отвозить тебя в школу, а после занятий — весело проводить время вместе». Таким способом вы прививаете детям трудолюбие и ответственность, одновременно показывая свою преданность и любовь.

В целом умение работать удаленно — отдельный профессиональный навык. Как и любой другой навык (публичного выступления, переговоров или финансового анализа), он развивается со временем и приходит с опытом в результате размышлений, постоянного совершенствования и усердной работы. Его стоит развить любому родителю, который стремится преуспеть в своем деле и вырастить способных детей.

**Об авторе.** Дейзи Вадеман Доулинг — основатель и CEO консалтинговой фирмы Workparent, консультирующей работающих родителей и компании, которые их нанимают.

# Как работать из дома и не отвлекаться

**9 ноября 2017 Элизабет Грейс Сондерс**

Никаких поездок на работу и обратно. Никаких внезапных совещаний. Никакого дресс-кода. Удаленная работа может казаться прекрасной мечтой, пока на ее пути не встает наша личная жизнь. Ее можно легко игнорировать в офисе, но дома бывает сложно провести грань между личным и рабочим временем.

Представьте, как в разгар работы над проектом вам звонит друг. Вы понимаете, что должны закончить работу, но ведь невежливо отказываться от разговора, если вы в принципе можете поговорить. Или вспомните, как при составлении плана на день вам приходится решать, куда втиснуть свои личные дела. Кажется, что загрузка стиральной машины в середине дня много времени не займет, но в действительности это время находится только поздно вечером. В итоге совершенно непонятно, когда же вы заняты, а когда свободны.

Как человек, который работает из дома уже 12 лет и консультирует по вопросам управления временем других людей, работающих удаленно, я повидала и хорошее, и плохое, и ужасное. По моим наблюдениям, самые организованные и эффективные сотрудники сами устанавливают себе границы. Это позволяет им успешно выполнять свою работу.

Вот несколько советов, которые помогут сделать удаленную работу более продуктивной и приятной независимо от того, работаете ли вы дома каждый день или время от времени.

**Установите рабочие часы.** Это может прозвучать глупо, но, если вы хотите работать сосредоточенно, представьте, что вы работаете не из дома. До того, как я стала коучем по тайм-менеджменту, в моем рабочем графике царил хаос. У меня не было точного времени начала работы за компьютером, я часто устраивала встречи или занималась личными делами днем. Поскольку у моей личной жизни не было четких временных рамок, их не было и у моей работы. Находясь дома, я испытывала чувство вины, если все время не проверяла свою почту. Мне всегда казалось, что я не заслужила права по-настоящему отдохнуть.

Все сильно изменилось после того, как я установила «служебные часы» для работы из дома (в моем случае рабочий день длился с 9 утра до 6 вечера почти во все будние дни) и четко обозначила, что можно и нельзя делать в это время. Я спрашивала себя: «Занималась бы я этой задачей если бы я находилась в офисе?» Если ответ был отрицательным, я знала, что сделать это мне будет нужно до или после установленного времени. Домашние заботы, разные другие дела и встречи с друзьями пришлось перенести на нерабочие часы. Разумеется, я иногда могла ответить на звонок друзей во время перерыва на обед. Если у меня возникало срочное дело вроде ремонта машины, я тоже могла назначить его на дневное время. Но это было лишь исключением из правил. Установив границы, я не только выделила конкретное время для работы, но обнаружила, что в нерабочее время могу без угрызений совести сосредоточиться на личных делах.

**Спланируйте свой успешный рабочий день.** Спланировав свое время иначе, не так, как в обычный рабочий день, можно максимально увеличить эффективность. Например, если вы работаете дома раз в неделю или по мере необходимости, [откажитесь от встреч](http://hbr-russia.ru/karera/upravlenie-vremenem/p19511) в это время. Если же отказаться от них невозможно, посвятите, по крайней мере, полдня сосредоточенной работе. Выберите наиболее подходящее для этого время, ориентируясь на собственные силы и с учетом запланированных встреч.

Затем обозначьте одну или две задачи, которые вы хотите выполнить в этот период. Это могут быть задания, требующие одного или нескольких часов непрерывной работы или более креативного и стратегического мышления, которое сложно использовать в офисе. Полезно также отказаться на время от электронной почты или, по крайней мере, не отвлекаться на нее чаще одного раза в час. Предупредите своих коллег о запланированном отключении от средств связи, чтобы они понимали, почему вы задерживаетесь с ответом.

**Установите границы для окружающих.** Чтобы ваши усилия не были напрасны, четко объясните друзьям, родственникам и знакомым, что дни, в которые вы работаете из дома, — не свободные дни, поэтому они не предназначены для посторонних занятий. Например, если вы остаетесь дома с мужем или женой, скажите: «Сегодня я планирую работать за компьютером с 8 утра до 5 вечера. Мы можем поболтать за обедом, но в остальное время я буду занят(а)». Если вы даете обещание и выполняете его (например, действительно прекращаете работу в 5 вечера), люди, как правило, понимают установленные вами границы, и не считают, что вы постоянно доступны. (Я также рекомендую найти место в доме, где вы сможете уединиться, кабинет или спальню, в которой вы закроете дверь и исчезнете из поля зрения домочадцев.)

При визите нежданных гостей будьте дипломатичны. Заглянул сосед? Поговорите с ними пару минут, как если бы это был коллега, который остановился у вашего стола. Но не предлагайте ему зайти на чашечку кофе и не начинайте долгую дискуссию. Вместо этого вежливо завершите разговор фразой «Было очень приятно поговорить, но мне нужно закончить работу» и назначьте встречу на нерабочее время или на выходные. В случае, если ваш арендодатель изъявил желание прийти и что-то отремонтировать, предложите тот день и время, когда это удобно вам, а не ему.

Если же вам все-таки нужно выполнить просьбу, не связанную с работой, сверьтесь с вашим «офисным графиком», чтобы обозначить время, которое вы можете на это выделить. Например, если ваши родственники просят вас заняться домашними делами, представьте, что бы вы успели сделать за обеденный перерыв, и соглашайтесь заниматься домашними делами только в этот промежуток времени. Скажите: «Я могу забрать вещи из химчистки и купить молоко в обед, но закупить все продукты — только после работы». Можно выполнять поручения по частям. Вы можете сказать: «Сегодня я отвезу машину в ремонт, но узнать о медицинской страховке смогу только завтра».

Не нужно объяснять ограничения по времени извиняющимся тоном. Излагайте свои обстоятельства, исходя из фактов, цените время, которое вы посвящаете удаленной работе, не меньше, чем время, посвященное работе в офисе. Если вы будете последовательны и будете следовать своим обещаниям, окружающие примут ваши новые обстоятельства, а у вас появится больше времени на сосредоточенную работу.

**Об авторе. Элизабет Грейс Сондерс (Elizabeth Grace Saunders)** — консультант по вопросам управления временем, основатель компании Real Life E Time Coaching & Training, автор книг «How to Invest Your Time Like Money» и «Divine Time Management».

# Дистанционные сотрудники на службе компании: выгоды от работы, примеры из практики, риски и как их предупредить

05.04.2018

Полная статистика будет доступна после того, как публикация наберет больше 100 просмотров.

*Кто хочет — ищет возможности. Кто не хочет — ищет причины.*

*Авраам Линкольн*

Современные технологии позволяют контролировать работу дистанционных сотрудников не хуже, чем офисных

**Сценарии использования статьи: кому полезна и почему**

**Собственникам и топ-менеджерам**— увидеть дополнительные возможности для сокращения издержек и увеличения прибыли при работе с дистанционными сотрудниками.

**Специалистам**— открыть для себя возможность дистанционной работы и другое качество жизни. Если трудовые отношения с текущим работодателем начинают себя исчерпывать, то возможность дистанционной работы с ним на других условиях откроет дорогу к дальнейшему взаимовыгодному сотрудничеству.

**Первая мысль — не всегда верная, или Как руководитель «раздувает штат» вместе с постоянными издержками**

В компании возникла задача, которую никто не может решить, или существующих трудовых ресурсов для этого недостаточно? Как правило, первая реакция руководителя — нанять в офис ещё одного сотрудника.

Но к чему приводит такой подход? Зарплатный фонд растёт, как на дрожжах, вместе с затратами на офисное помещение и всеми сопутствующими расходами: рабочие компьютеры, канцелярские принадлежности, офисная мебель и т.д.

Может быть рост издержек компенсируется ростом продуктивности и эффективности? Но нет. Из-за сложности загрузить штатного сотрудника - узкого специалиста, приходится давать ему работу более низкой квалификации или вовсе лихорадочно искать задачи по принципу "*лишь бы чем занять*". Переводя на язык финансов — переплачивать.

Стоит ли говорить, что на постановку бесполезных задач, их последующий контроль и приёмку результатов затрачивается немало времени руководителя. В итоге целые группы сотрудников выполняют бесполезную, а может быть и наносящую ущерб, работу.

**Наша общая боль — нехватка квалифицированных кадров на рынке труда**

О, да, это боль многих. От каждого первого руководителя я слышу “*На рынке труда очень сложно найти квалифицированные кадры*”. Это действительно так, некоторых специалистов найти крайне проблематично. Но в другом регионе их может быть переизбыток, а хорошую работу найти там крайне затруднительно.

Стоит ли перевозить специалистов из другого региона? Я — за ответ “*Да*”, если речь идёт о рабочем у станка (и тех, чья работа связана с передвижением физических объектов) или об инженере, работающем на режимном предприятии.

Для всех остальных прекрасно подойдёт дистанционный формат работы. Теперь вам будут доступны специалисты из любого региона, в том числе и в которых стандартная для вашего города-миллионника оплата труда будет щедрым вознаграждением.

Но что делать, когда работа сотрудника носит смешанный характер: часть работ он должен делать в физическом мире (например, ходить на почту и сканировать документы), а часть сидя за компьютером (создавать счета, делать отчёты и т.д.)? Разделите работу между двумя разными должностями! Если должностей со смешанным характером работы больше одной, можно пересмотреть должностные обязанности работников так, чтобы объединить действия в физическом мире одного работника с действиями в физическом мире другого, и аналогично поступить с задачами, выполняемыми за компьютером.

**Кому подходят дистанционные специалисты?**

Вижу, как у руководителя производственного предприятия уже потянулась рука, чтобы закрыть статью со словами: “*у нас большинство работников трудятся у станка, поэтому дистанционные сотрудники — это не про нас!*”. Не торопитесь с выводами.

Даже в таком случае возможны следующие варианты:

* Если в вашей компании работает бухгалтер или юрист, а объём работ выше их возможностей, то такой специалист может стать руководителем отдела (главным бухгалтером) и продолжать работать в офисе, а рядовые сотрудники подразделения могут быть дистанционными, ну или хотя бы 50% из них.
* Для завода, который производит кухни, дизайн кухонь, например, могут делать дистанционные сотрудники-дизайнеры.
* Менеджеры по продаже продукции по телефону или те, кто занимается холодным обзвоном потенциальных оптовых покупателей, могут работать в дистанционном формате.

**Дистанционные сотрудники, работники-сдельщики и компании-аутсорсеры: Как выбрать между ними?**

Итак, основная идея работы в дистанционном формате — сэкономить на фонде оплаты труда и затратах на организацию рабочего места. Если в конкретной сфере деятельности (например, подготовка отчётов) работы в среднем на 2 часа в день, то с дистанционным сотрудником можно заключить трудовой договор, подразумевающий именно эту загрузку, или и вовсе оплату по часам.

Если тратить деньги налево и направо на офисных сотрудников, рано или поздно они закончатся

Во многих случаях, кроме дистанционных сотрудников, можно также успешно использовать сдельщиков с почасовой оплатой труда или с оплатой за сдачу конкретной задачи / проекта / объекта.

В каких случаях я рекомендую искать сразу **подрядную организацию — аутсорсера**, которая будет выполнять работы в необходимой области? Преимущество хорошего аутсорсера по сравнению с дистанционными сотрудниками и сдельщиками в том, что аутсорсер берёт на себя большинство затрат на управление, а также рисков, связанных с болезнью работников, форс-мажорами и подменой.

Таким образом аутсорсеры — хорошее решение, когда вам нужна сразу команда дистанционных/заштатных специалистов из какой-либо области для вашей компании (например, для интернет-маркетинга: менеджер, специалист по контекстной рекламе, специалист по SEO, программист сайта на “1С-Битрикс”, дизайнер и т.д.).

Отдельными категориями дистанционных сотрудников могут быть **эксперты**, которые привлекаются для выполнения аудита, либо для работы в конкретном проекте. Эксперт может эффективно работать над проектом в связке с внутренними отделами компании.

*Используйте экспертов, когда вам необходимо организовать проект, а собственных ресурсов нет*

Например, вам необходимо внедрить в компании CRM. Вместо того чтобы искать подрядчиков или дистанционных специалистов, найдите эксперта, который поможет составить технические требования и сделать осознанный выбор платформы, а также отобрать квалифицированных подрядчиков и контролировать их на ключевых этапах. В этом случае внутренние специалисты могут взять на себя промежуточный контроль и взаимодействие с подрядчиками в рутинных операциях.

В статье я всё же хотел бы сконцентрироваться на дистанционных сотрудниках (как с постоянным объёмом работы, так и сдельщиках), так как аутсорс стал во многих областях уже классикой (администрирование компьютеров, бухгалтерия, юристы, интернет-маркетинг и т.д.), а вот с дистанционными сотрудниками большинство предпринимателей и руководителей ещё не видит своих возможностей.

**Пример из практики №1: «Не попробовав, не узнаешь»**

Один из моих Клиентов по внедрению регулярного менеджмента — собственник компании со штатом в 150 человек (здесь и далее в других примерах я намеренно избегаю указания отраслей и уж тем более названий компаний). В “картине мира” владельца бизнеса отсутствовала сама возможность работы с дистанционными специалистами, все люди принимались на работу только в офис.

В первом нашем разговоре на эту тему собственник меня уверил, что “*с дистанционными сотрудниками он принципиально работать не будет, т.к. с ними гораздо больше рисков*”. На что я предложил “просто попробовать” и кратко обрисовал схему работы с ними, а также как можно минимизировать основные риски (об этом пойдёт речь ниже в статье).

Через несколько месяцев мы снова вернулись к этой теме. Собственник был очень доволен полученным опытом работы с дистанционными сотрудниками. Практика показала, что они делают свою работу значительно лучше штатных, дешевле и быстрее.

**Выгоды для компании от дистанционных специалистов**

Действительно, стоит ли овчинка выделки? Может быть все преимущества дистанционных работников отпадут, когда будет налажена эффективная система управления офисными сотрудниками? Чтобы ответить на эти вопросы, предлагаю перейти на язык выгод.

**1. Больше шансов найти квалифицированных работников**

По многим специальностям отмечается тотальный кадровый голод. Проблема актуальна и для регионов, и для городов-миллионников, и даже для Москвы. Да, чем больше город, тем больше соискателей, но и конкуренция за них тоже, как правило, выше.

Если искать среди тех, кто готов работать дистанционно, выбор значительно расширится

Почему люди готовы работать дистанционно? Есть специалисты, которые хотят получать большую зарплату, чем в своём регионе. Некоторым найти приличную работу в своём регионе тяжело. У кого-то стремление к дистанционности связано с семейными обстоятельствами (представьте, какое количество хороших специалистов находится в декрете и сидит с ребёнком!). Кто-то просто хочет жить (переехать) у моря, например, в Крыму, Сочи, Тайланде, Испании и т.д. и при этом иметь возможность работать по своей специальности.

**2. Меньше зарплатные ожидания**

В некоторых регионах сотрудники стоят дешевле. Например, в Симферополе или Воронеже (иногда и в райцентрах) можно найти квалифицированных специалистов (бухгалтеров, колл-менеджеров и т.д.) значительно дешевле, чем в Москве или в Санкт-Петербурге.

Но при этом с гораздо большей внутренней мотиваций, продуктивностью и опытом. Почему? На данный момент спрос на дистанционную работу значительно превышает предложение и для сотрудника возможность работать в таком формате — это серьёзное конкурентное преимущество вашей компании.

**3. Большая степень заменимости сотрудников**

Действительно, вам ничто не мешает заранее набрать дистанционных специалистов в качестве резерва, особенно если подразумевается частичная занятость. С офисными специалистами больше проблем - едва ли они будут сидеть без работы и ждать пока “придёт их черёд”. В то время как у сотрудника с частичной занятостью более вероятно существует возможность взять дополнительную работу.

Высокая степень заменимости очень хорошо влияет как на продуктивность офисных сотрудников, так и на мотивацию дистанционных. Если ваша компания платит вовремя и соблюдает договорённости, дистанционные сотрудники будут ценить это и держаться за такую работу, понимая, что их заменить легче, чем офисных. Важное замечание: своё преимущество необходимо использовать в борьбе “за сотрудника” (больший профессионализм и эффективность), а не “против него” (позволять себе нарушать договорённости).

Если вам интересно узнать, как незаменимость пагубно влияет на перспективы сотрудника и какие она несёт угрозы для компании, рекомендую прочитать статью “[Как избавиться от незаменимых сотрудников и избегать возникновения незаменимости: пошаговый алгоритм действий](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/indispensable-employee/)”.

**4. Возможность быстрого масштабирования бизнеса**

При росте количества заказов и клиентов далеко не всегда есть возможность пропорционально увеличить количество специалистов. С дистанционными сотрудниками масштабировать бизнес значительно легче, как с организационной точки зрения (не всегда можно быстро расширить арендуемые площади), так и с финансовой (об этом ниже).

**5. Экономия расходов на зарплате и других затратах на офисных специалистов**

Экономия на аренде офиса, покупке орг. техники и организации рабочего места более чем ощутима. К тому же с дистанционными сотрудниками можно и нужно работать там, где это необходимо, в **режиме частичной занятости и сдельной работы**. Это позволяет значительно снизить фонд оплаты труда, избежать выполнения “пустых задач” по принципу “лишь бы чем-нибудь загрузить”, снизить управленческие издержки (а значит и избежать раздувания управленческого штата).

**Пример из практики №2: Количество офисных сотрудников в отделе и конфликт интересов**

У одного из моих Клиентов появилась масштабная задача для программистов 1С. В штате было два программиста и руководитель отдела (тоже программист). Было принято решение взять в офис ещё троих программистов.

Задача была выполнена за 4,5 месяца, а три сотрудника в штате остались на один год. В итоге более 7 месяцев “отдел 1С” высасывал задачи из пальца, лишь бы себя загрузить. Но тем самым он загружал работой и других сотрудников компании, вовлекая последних в реализацию различных “пустых” проектов. Руководителя отдела такая ситуация устраивала, ведь в качестве основного аргумента при переговорах о повышении своей зарплаты он использовал количество подчинённых.

Когда офисные сотрудники начинают “плодиться, как кролики”, ищите выгодоприобретателя

По итогам моей совместной работы с Клиентом было принято решение: оставить в штате только троих программистов 1С, заменить руководителя отдела + найти 4-5 дистанционных сотрудников, которые будут работать в соответствии со стандартами компании и подключаться на “проектной” (сдельной) основе при проведении масштабных работ. Им будет передаваться только тот объём работ, который невозможно выполнить силами штатных специалистов.

Пример, на мой взгляд, поучительный. Подумайте, есть ли в вашей компании отделы, где работы стало значительно меньше, а штат остаётся прежним? Чтобы разобраться в текущей ситуации с загруженностью сотрудников, крайне полезным инструментом будут ежедневные рабочие отчёты. Подробнее о них читайте в статье-руководстве “[Ежедневные рабочие отчёты: Как узнать, что сделали по итогам дня ваши подчинённые](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/everyday-reports/)”.

**Препятствия и сомнения, мешающие топ-менеджерам начать работу с дистанционными сотрудниками, и как их решать**

Несмотря на перечисленные преимущества, у многих предпринимателей и топ-менеджеров остаётся немало сомнений, препятствующих наконец-то начать работать с дистанционными специалистами. Возможно, кто-то уже успел получить и негативный опыт. Поэтому далее я перечислю основные проблемы/риски + тактику их преодоления.

**1. Частичная занятость: «У нас будет срочная работа, а у сотрудника не будет времени»**

Для того чтобы в тот самый момент, когда “горит синим пламенем” критически важная задача, не столкнуться с сообщением от дистанционного специалиста “*не могу взяться за вашу работу, т.к. нет свободного времени (много проектов, ушёл работать в штат и т.д.)*”, вам помогут следующие действия:

* Составьте ориентировочный план работ на первый месяц работы для должности дистанционного сотрудника. Будет ли он аналогичным на другие месяцы?
* При обсуждении условий совместной работы узнайте, сколько часов в месяц в среднем может выделять сотрудник на работу с вашей компанией. Синхронизируйте ваши и его планы: сотрудник ищет дистанционную работу/подработку как временную (собирается при первой же возможности уйти в офис) или он принципиально решил работать дистанционно и с разными компаниями? Если “да”, то какая причина побуждает его идти в этом направлении? (Из ответа на вопрос будет ясно,насколько серьёзно его желание работать дистанционно). Был ли до этого опыт дистанционной работы? Если “нет”, то как он планирует справляться с отвлекающими факторами, и какие они?
* Каждый календарный месяц узнавайте у дистанционного специалиста, сколько ориентировочно времени он сможет выделить в этом конкретном месяце.
* Разделите задачи между дистанционными специалистами (если их несколько на одной должности) в зависимости от опыта, ценности и т.д. Делайте это так же, как вы делите задачи между офисными сотрудниками.
* Согласуйте план работ на месяц с каждым дистанционным специалистом индивидуально, продумайте запас времени на форс-мажоры.
* Узнавайте 1 раз в 1-2 недели степень загрузки специалиста (это позволит в случае форс-мажора быстро понять, у кого есть время).

**2. Недозагруз: «Мы не сможем загрузить дистанционного сотрудника достаточным количеством работы и он от нас уйдёт»**

Вначале определитесь, вам нужен сотрудник на выполнение какой-то одной разовой работы (или проекта), или загрузка будет регулярной? Если загрузка будет регулярной, оцените время, которое потребуется со стороны специалиста (здесь поможет приём “разбить работу на мелкие этапы и оценить каждый из них”).

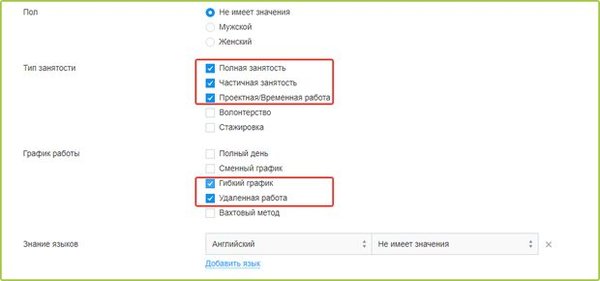
По итогам каждого месяца анализируйте, насколько сотрудник был “недозагружен” (равно как и “перегружен”) и узнавайте откровенную обратную связь о его интересе продолжать с вами работу. Далее выполните действия из предыдущего пункта.

**3. Отсутствие технологии поиска дистанционных специалистов: «А как их вообще искать-то?”**

В наиболее популярных сервисах по подбору персонала (hh.ru, superjob.ru) как соискатели в своём резюме, так и работодатели в размещённой вакансии могут установить параметр, говорящий о возможности дистанционной работы.

Отсюда есть два классических способа поиска дистанционных специалистов.

* **Первый способ**. Разместите вакансию, например, в Москве или Санкт-Петербурге и поставьте галочку “дистанционная работа”. Эту вакансию увидит не только человек из указанного региона, который будет целенаправленно искать дистанционную работу, но и соискатель из любой другой точки России (при поиске вакансий кандидату достаточно будет отметить соответствующую галочку).
* **Второй способ**. Поиск резюме по всей России (и не только), в которых установлен параметр “График работы” - “гибкий” или "дистанционная работа” (см. скриншот ниже).



Параметры подбора резюме в сервисе hh.ru, которые необходимо указать для поиска дистанционных сотрудников

После того как вы нашли кандидатов, проведите предварительную фильтрацию (задайте 3-5 профессиональных вопросов по телефону) и далее — видео-собеседование по скайп с фиксацией всех компетенций кандидата и договорённостей. Большая часть алгоритма по подбору сотрудников, в том числе дистанционных, описана в статье “[Пошаговый алгоритм поиска и подбора руководителей-соратников: где искать и как проводить собеседование при приёме на работу](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/find-managers-algorithm/)”.

**4. Управляемость: «Управлять сотрудниками, когда они под рукой, легче!»**

Как я уже говорил, в некоторых случаях вместо дистанционных сотрудников имеет смысл использовать аутсорсеров. Особенно, когда у вас нет ресурса на управление (кстати, если его нет, то офисные сотрудники приведут к деградации коллектива) и необходима сразу команда в сфере, непрофильной для вашей компании (профильные тоже бывают актуальны, ибо субподрядчиков никто не отменял).

Итак, моё мнение таково: если в вашей компании хорошо налажена система управления, тогда и с дистанционными специалистами не будет никаких проблем. Для этого управление надо технологизировать: перейти от "беготни и раздачи поручений на лету" к управленческим технологиям: планирование, отчётность, регламентация. Если вы всерьёз задумались над этим вопросом, то в помощь статья-руководство “[Как внедрить регулярный менеджмент в своей компании (часть 1): Подготовка, цели”](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/regular-management-targets/).

Однако дистанционными сотрудниками зачастую оказывается управлять легче, даже когда у вас не всё в порядке с системой управления. Такие выводы напрашиваются, если ещё раз внимательно прочитать преимущества удалённых специалистов, о которых я говорил ранее.

**5. Продуктивность: «В офисе сотрудники более продуктивны»**

Действительно, на первый взгляд кажется, что у работающего из дома гораздо больше “внешних раздражителей”. Но разве их мало в офисе? Коллеги, предлагающие попить кофейку и выйти на перекур, звонки от друзей и знакомых, социальные сети и чаты, и т.д., и т.д.

Поэтому здесь вижу следующий выход. Работать на сдельщине или на основе почасовой оплаты с оценкой продуктивности по фактически выполненным задачам: затраченное время, эффективность, результат. Для оценки будут полезны ежедневные отчёты (ссылку на статью давал ранее по тексту).

Также напоминаю: если подбор сотрудников организован правильно, то дистанционный сотрудник более мотивирован.

**6. Качество работы: Результат работы дистанционных сотрудников худшего качества**

Если в вашей компании основное средство коммуникации и постановки задач — громкое озвучивание их в ухо исполнителя, а требуемые стандарты качества знает только заслуженный сотрудник Иван Петрович, наладить эффективную работу с дистанционными специалистами будет проблематично.

Начните с формулировки стандартов выполнения работ в виде регламентов. Создавайте базу знаний в компании. И главное, следите за соблюдением договорённостей (да, соблюдение стандартов сотрудником — это тоже договорённость). В помощь статьи:

* “[База знаний компании: Как сделать, чтобы сотрудники обучались самостоятельно](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/knowledge-base-of-company/)”.
* “[Система регламентов в компании как краеугольный камень эффективности руководителя](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/system-of-reglaments/)”.

И конечно, если сотрудник дистанционный, это вовсе не значит, что теперь он работает полностью автономно и не требует никакого управления. Если все эти условия учесть, то удалённые специалисты будут работать как минимум так же эффективно, как офисные, а может и значительно лучше. Да и офисные с такой системой управления тоже быстро “подтянутся”.

**7. Сложность коммуникации: «То дистанционный работник НЕдоступен, то долгая переписка»**

Отсутствие оперативной связи может привести к “сгоранию” срочной задачи

Основные проблемы — отсутствие в нужный момент на связи и контрпродуктивные часовые переписки в чате, когда вопрос мог быть решен в обсуждении голосом за 5 минут.

Чтобы решить обе проблемы, договоритесь о точном временном интервале, в рамках которого сотрудник должен быть на связи (в скайпе, чате Битрикс24 и т.д.), а также его готовность обсуждать сложные вопросы голосом. Не лишним будет заняться и “прокачиванием” качества планирования в вашей компании по принципу: когда коммуникацию можно запланировать заранее — её необходимо планировать заранее.

Предусмотрите и оговорите заранее возможность экстренной связи. В случае форс-мажора — звонок на мобильный телефон.

**8. Отсутствие коллектива: «Не будет коллектива, а значит и обмена опытом»**

Действительно, возникает насущный вопрос: как сотрудники будут делиться опытом и помогать друг другу при решение различных задач? Ведь при отсутствии горизонтальных связей, работники будут обращаться по всем вопросам к руководителю, тогда как в офисе они спрашивают друг у друга.

Поэтому, если есть возможность, познакомьте сотрудников на аналогичных должностях друг с другом. Собирайте с каждого информацию об эффективном способе выполнения задач, совместно разрабатывайте регламенты выполнения работ и схемы процессов.

Организовывайте совместные конференции (отделов, проектных групп) для обсуждения насущных рабочих вопросов, типовых проблем, а также вопросов развития. Так вы сможете вовлекать дистанционных сотрудников в совместную работу и тем самым выстраивать горизонтальные связи.

**9. Боязнь открывать «корпоративные тайны»**

Чтобы ни у вас, ни у сотрудников не складывался ложный стереотип о том, что дистанционность работы позволяет “разбазаривать” корпоративные секреты, использовать клиентскую базу и сотрудников в работе над другими проектами, рекомендую заключать с каждым официальное соглашение о конфиденциальности (о неразглашении).

Если сотрудник имеет крайне ограниченный допуск к информации, а работа с ним эпизодическая, можно заменять соглашение о конфиденциальности на email-письмо с условиями работы. Конечно, это не панацея, но как показала моя личная практика, вероятность нежелательных действий значительно уменьшается.

**Бонус для внимательных читателей: пример email-письма с мини-соглашением о конфиденциальности**

Готов поделиться примером email-письма с мини-соглашением о конфиденциальности, разработанным личной мной и доказавшим свою эффективность на практике.

**10. Сложность в организации обучения дистанционных сотрудников**

Проблема возникает опять же из-за отсутствия системы стандартов, корпоративной базы знаний, а также сложностей в коммуникациях. Эти вопросы я уже разобрал подробно, но есть ещё один и важный — отсутствие самой системы обучения.

Для встраивания удалённых работников в процессы компании, вам потребуется создать систему обучения

Краткий алгоритм будет выглядеть так. Составьте типовой план обучения как для всех сотрудников (ознакомление с общими стандартами), так и для конкретной должности (учитывается специфика работы). Назначьте куратора для вновь прибывшего сотрудника, который будет отвечать за его адаптацию. Собственно говоря, необходимо сделать всё тоже самое, что и для офисных сотрудников.

**11. Официальное оформление: «Как работать по-белому с дистанционными сотрудниками?»**

Для решения этой задачи вам потребуются юристы, которые специализируются на трудовом праве. Они помогут вам составить официальный трудовой договор. Рекомендую разработать 2 варианта: первый — для сдельной оплаты, второй — для почасовой.

С трудовыми книжками и другими документами также нет никаких проблем. Для подробного разъяснения данного вопроса обратитесь к бухгалтерам. Прежде чем оформлять в штат, разумно дать тестовое задание.

**Пример из практики №3: Как «сдельные» сотрудники «побили» штатных**

Собственник фирмы по монтажу систем вентиляции выполнял работы только с помощью штатных сотрудников-монтажников. Качество системы управления в компании “прихрамывало”, поэтому работники, оформленные на полный день, мягко говоря “не напрягались” и работали с крайне низкой эффективностью. Однажды наступил “высокий сезон” и срочно потребовались дополнительные рабочие руки.

Собственник решился и привлёк на несколько объектов монтажников-сдельщиков. Оказалось, что они работают значительно **эффективнее, больше мотивированы**. Да, им приходится платить больше за один объект, но при учёте управленческих и других расходов оказывается, что с ними работать значительно выгоднее.

Стоит ли говорить, что после того как владелец компании увидел гораздо большую производительность труда на аналогичных работах, требования к штатным специалистам значительно выросли? Собственник задумался о систематизации бизнеса, внедрении регулярного менеджмента и стандартов работы. К тому же теперь ему требуется значительно меньше штатных специалистов.

**Общие выводы, или Как менялась моя собственная картина мира**

Технологии меняются. И если ещё вчера дистанционными сотрудниками было управлять крайне сложно, то сегодня у вас все карты в руках. И формализованная постановка задач, и видео-конференции, и онлайн-хранилища документов.

Осталось самое главное. Скорректировать свою “картину мира” относительно использования труда дистанционных сотрудников. Буду рад, если данная статья этому поспособствовала.

Я — собственник сервисной компании (она оказывает услуги) и это далеко не завод. Однако ещё лет семь назад я был уверен на 100%: “*хорошо могут работать только офисные сотрудники*”. Поэтому и “тащил” всех сразу в штат и в офис, что делало мой бизнес значительно менее рентабельным. Пока я осознал свою ошибку, было потеряно немало денег.

*Не брать на работу удалённых работников — это ошибка!*

Теперь же я стараюсь работать с дистанционными специалистами и отдаю им предпочтение при найме. Удаленно работают и управленцы, и специалисты, и даже директор по развитию. Что и говорить, я сам стал в каком-то смысле дистанционным работником (пока ещё занимаю должность генерального директора). Уже более трёх лет управляю своей компанией в удалённом формате ([подробности](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/remote-management/)). Офис я сохранил для тех, кто пока ещё не готов к дистанционной работе или по каким-либо причинам не имеет такой возможности.

Безусловно, и с дистанционными сотрудниками есть риски и сложности. Но где и с кем их нет? На мой взгляд, преимущества значительно превышают потенциальные риски. А чтобы риски постепенно снижались, рекомендую повышать свою управленческую квалификацию, а также “[внедрить в своей компании регулярный менеджмент](http://openstud.ru/services/management/regular-management/?utm_source=openstud-site&utm_medium=openstud-blog&utm_campaign=article-121&utm_content=link-in-article-01)”. Удачи!

**Автор статьи - Евгений Севастьянов**

Генеральный директор Открытой Студии

Консультировал в области регулярного менеджмента более 70-ти компаний: от 10 до 9.000 человек (включая: холдинги, сети магазинов, фабрики, сервисные компании, строителей, государственных служащих, веб-агентства, интернет-магазины). Ученик Александра Фридмана.

Один из соавторов книги "Социальные технологии Таллиннской школы менеджеров. Опыт успешного использования в бизнесе, менеджменте и частной жизни".

# У нас в компании больше четырехсот «удаленщиков»

**У нас в компании больше четырехсот «удаленщиков» — вот пять принципов, которые помогают эффективно работать**

16 февраля 2018

[Сергей Абдульманов](https://rb.ru/author/abdulmanov/) Директор по маркетингу компании «Мосигра»

**В штате компании**[**«Мосигра»**](https://www.mosigra.ru/)**сейчас около 500 сотрудников, из них в офисе работает примерно 70. Поэтому им жизненно необходимо иметь четкую систему отбора «удаленщиков» и принципов работы с ними.**

**В этой колонке Сергей Абдульманов, директор по маркетингу «Мосигры», поделился опытом компании по сотрудничеству с фрилансерами.**

**Если у вас в компании такая же ситуация или вы хотите начать работать с фрилансерами, то вам будет полезно прочесть этот текст.**

В последнее время компании все чаще нанимают на работу [фрилансеров](https://rb.ru/opinion/frilansery-i-dengy/) для выполнения конкретных задач. Это выгодно обеим сторонам – работодателям не нужно обустраивать рабочее место, а сотрудникам – ездить в офис и соблюдать жесткое расписание.

На подобных началах часто ищут сотрудников компании, которые связаны с информационными технологиями, дизайном, текстами или другими креативными задачами. Например, во всей нашей сети с учетом регионов и франчайзи работает более 500 человек, в московском представительстве – около 300, 70 из них – в офисе. Остальные работают в магазинах, на складе и на производстве. И это без учета фрилансеров.

Почему работать с фрилансерами – выгодно

**1. Соблюдение сроков**

Такие контрагенты, по нашему опыту, обходятся выгоднее, чем штатные. И часто работают куда профессиональнее, в первую очередь по срокам. Именно последнего обычно мало кто ожидает – все еще живы мифы о том, что фрилансеры внезапно пропадают, болеют и не берут трубки, грозя срывом проекта.

Это не так. Конечно, такие ситуации случаются, однако это исключения. Мы, например, для того, чтобы это предотвратить, заключаем с каждым сотрудником договор заказа. Кстати, именно по такому договору вы можете работать, выплачивая НДФЛ 13% + отчисления в пенсионный.

**2. Возможность управлять размерами штата**

Чисто экономически такой подход выгоден, особенно если бизнес имеет ярко выраженную сезонность.

При этом фрилансер-профессионал часто стоит дороже сотрудника в офисе при том же объеме работы (даже с учетом всех налогов и затрат на офис), но возможность быстро управлять размерами штата от несезона к сезону это полностью окупает.

**3. Большой выбор сотрудников из любых регионов**

Мы уже давно крутим в голове концепцию мобильного офиса и не привязываемся к рабочим местам. Это оказалось очень удобно в плане работы с фрилансерами из других городов. В некоторых случаях это тоже означает более интересные финансовые условия, определяемые разницей средних зарплат регионов.

Но куда важнее – мы получаем доступ к обширному рынку специалистов, не толкаясь в Москве за каждую голову. Такой подход используют, например, разного рода стартапы, работающие в сфере [информационных технологий](https://rb.ru/tag/it/). Они часто набирают штат из сотрудников, которые выполняют задачи удаленно из регионов.

Как мы ищем и отбираем сотрудников на фриланс

Если говорить о практических советах по работе с фрилансерами, то я бы отдельно выделил моменты, касающиеся поиска и отбора сотрудников. Если вам хочется найти реального профи, есть хороший метод – оплачиваемые тестовые задания. Получают их те, кто прошел предварительный отбор.

Например, так мы ищем переводчиков. Сначала мы выкладываем два предложения на английском и просим перевести их в ответе на заявку, а также указать стоимость работы и приложить один пример своего перевода. Скажем, из 120 заявок мы отбираем 25 человек.

Из 25 отобранных ранее человек в нашем случае 20 взялись за тестовое задание, 18 его закончили. Мы сразу предупреждаем о четком сроке, если человек за него заходит – не работаем дальше. Из этих 18 переводчиков 8 человек справились с тестом отлично, и мы предложили им переводы простых игр.

В итоге в команде осталось 6 человек, готовых к большим проектам. Примерно так же можно отбирать любого другого сотрудника, хотя задания варьируются.

Тестовые задания сейчас просят выполнять все чаще, так как это реальный способ проверить навыки кандидата до его приема на работу. Также очень важно ознакомиться с портфолио – это обязательное условие найма как дизайнеров и копирайтеров, так и программистов. Это даже не обязательно коммерческое портфолио – могут быть проекты и для себя, но они позволяют оценить стиль и уровень навыков кандидата.

Советы по работе с фрилансерами

* **Поэтапное согласование проекта**

Иногда имеет смысл делать согласования не по финалу проекта, а в середине срока. То есть стремиться к тому, чтобы человек показывал вам прогресс работы постоянно, а не за одну транзакцию в конце.

Это позволяет четче прогнозировать срок и ловить проблемы на ранних этапах. Важно еще закладывать срок на случай форс-мажоров – обычно 20% запаса, чтобы в случае чего успеть перезаказать задачу у другого фрилансера (подороже и срочно).

* [**Мотивация**](https://rb.ru/interview/legko-prodat/)

Отлично работает «принцип двух морковок». То есть оплата формируется так, что есть снижение за каждый день просрочки и примерно аналогичная премия за досрочное выполнение. Одно без другого почти не работает.

* **Планирование заказов**

Имеет смысл планировать загрузку. Профессионалы часто загружены полностью, и если «встать в очередь» заранее, рассказав, что будет и как заказываться в следующем месяце, вы получите необходимые окна. Особенно актуально это с художниками-иллюстраторами.

* **Вознаграждение**

После выполнения проекта фрилансер обычно получает либо критику, либо – молча – оплату. Если вы будете относиться к нему как к штатному сотруднику (хвалить за каждый успех, выражать мнение по поводу работы, а не молча принимать ее), он будет работать с вами с куда большим удовольствием.

Мерилом успеха для фрилансера является оплата. Она должна быть настолько оперативной, насколько вам позволяет инфраструктура. Выполнять проект с оплатой за каждую стадию намного быстрее и легче, чем с оплатой в конце. Особенно это касается заказа текстов и подобных вещей – принимать надо по частям и сразу стараться оплачивать.

* **Прозрачность сотрудничества**

Не надо скрывать имена. Работы контрагентов можно и нужно подписывать, когда кто-то спрашивает, кто это был – и смело отвечать. Если уж вы работаете с профи, то глупо не гордиться их результатами для вас.

Вот примерно так. Это все гигиенические факторы, но они очень сильно влияют в результате на итог. Ну и помните, что с профессионалами, как правило, работать намного дешевле, чем с новичками.

# 10 вещей, которые я хотела бы узнать, прежде чем начать работать на дому

* Хотя успешно работать на дому никогда не было простой задачей, существует несколько распространенных ловушек, которые следует избегать.
* Очень важно время от времени покидать свой дом и развивать социальные связи, иначе вы рискуете начать чувствовать себя отшельником.
* Будьте осторожны с продумыванием своего дневного распорядка, задумывайтесь о сне и создавайте комфортную рабочую среду – вот что позволит вам превратить своё жилье в пространство для продуктивной работы.

После того, как я получила диплом в 2010 году, я заняла должность помощника по продажам в известном печатном журнале. В течение следующих шести лет я проводила время, переходя от журнала до журнала, занимаясь продажами, маркетингом и редактурой, отчаянно пытаясь найти свою нишу, чтобы повысить своё рабочее положение.

Оказывается, моя ниша была дома. В течение последних двух лет я работала в качестве консультанта по редакционным и партнерским отношениям с брендами для различных медиакомпаний. Эта позиция совмещает в себе функции мастера на все руки в одной очень прибыльной должности.

Раньше я боялась идти в офис, и теперь я люблю свою карьеру. Открытие собственных возможностей и взгляд со стороны – вот залог успеха на этом поприще.

Вот что я хотела бы знать в свой первый рабочий день на дому:

**1. Все думают, что вы просто смотрите дома телевизор**

Стоит сказать, что мой первый рабочий день из дома был немного пугающим. Среди моих первых забот был вопрос о том, как мне обустроить свою рабочую среду. Какие правила следовало установить? Могу ли я включить телевизор? Ничего ли я не нарушу таким образом? Кто остановит меня?

Я поняла, что была моим собственным боссом, и я могла делать то, что работает лично для меня. Я переключаюсь между дневными ток-шоу (не судите меня, пожалуйста) и CNN, с прерывистым эпизодом какого-либо шоу на HGTV.

Фоновый шум мешает мне сходить с ума, но это также помогает мне чувствовать, что я не живу в пузыре.

**2. Никто не считает, что вы действительно заняты**

Можешь забрать мой подарок? Можешь забрать мои вещи из химчистки? Ты не против приготовить ужин? Я часто получаю такие сообщения от друзей и семьи. Обычно я говорю «да». Зачем? Не потому, что я простофиля, а потому, что иногда чувствую себя виноватой, что оказалась в позиции, где я сама по себе, и имею личную свободу и расписание. Никто не привязывает меня к моему столу или осуждающе смотрит на меня, когда я иду на длинный обеденный перерыв или выхожу за 10 минут раньше до 5 вечера.

Это может показаться простым, но я узнала, что далеко не всегда могу говорить «да». Единственный человек, который страдает от этого - это я, теряющая свой потенциальный доход за этот час работы. Хотя сейчас у меня значительно больше свободы, чем за настоящим рабочим столом, это все равно не означает, что я не занята. На самом деле я занята больше, чем когда-либо. Иногда вы должны сказать «нет», и все в порядке. Они (надеюсь) поймут.

**3. Вам нужно установить расписание**

В первые месяцы работы на фрилансе мне казалось, что я никогда не смогу достичь успеха. Я все больше беспокоился о своем доходе, и, хотя в поиске решения мен поддержал мой муж, это было нелегко. Я сказала себе, что буду работать в традиционные рабочие часы. Я начну свой день в 9 утра и остановлюсь, только когда мой муж вернется домой вечером. Иногда это было в 6 часов вечера, но чаще всего - 9 часов вечера.

Я, должно быть, отправила сотни писем, которые создали для меня платформу для будущего успеха. Оказывается, что регламентированное расписание действительно работало в начале, но оно не было устойчивым. Сегодня я обычно работаю с 11 утра до 7 вечера, и я нахожу это время самой продуктивной частью дня. Однако вам нужно сделать это самостоятельно. Установите расписание.

**4. Чтобы иметь больше свободного времени, нужно работать более эффективно**

На моей офисной работе около 50% моего времени было потрачено на заигрывания и бегство от работы. Я часто уходила пить кофе, уходила на обеденный перерыв, а во время нахождения за рабочим столом я работала не так уж и усердно.

Возможно, это было связано с тем, что женщина рядом со мной слишком громко жевала попкорн, парень напротив меня слишком громко стучал по клавишам, а новенький сотрудник слушал музыку в наушниках настолько громко, что я могла услышать бас. Все это забирало моё терпение, продуктивность и здравомыслие.

Я могу проснуться чуть позже обычного, могу закончить с работой пораньше, но в рабочее время я невероятно мотивирована на выполнение своей работы. Я знаю, что, если я выполню свою работу, я освобожу время позже, чтобы наслаждаться остальной частью своего дня. Я не просто ухожу, не закончив. Работа на фрилансе позволяют мне быть сфокусированной. Это из разряда мантр в стиле «вы едите то, что смогли убить». Нет работы - нет денег.

**5. Проработайте своё рабочее пространство**

Кресло – это не офис. Я начинала работать за нашим обеденным столом, и, хотя этот вариант полностью выполнял поставленную цель, я не чувствовала, что я действительно работаю. Это было слишком обыденно, и это недостаточно дисциплинировало меня.

Я заказала стол за $60 на Amazon и решилась добиться успеха в углу нашего дома. Я выделила небольшой уголок в нашем доме под собственный офис, и этот вариант полностью оправдал себя.

Тем не менее, бывают случаи, когда спортивных штанов и домашнего кресла вполне хватит для рабочего дня. Например, в снежные дни, когда офисы других людей закрыты, а ваш домашний - нет.

**6. Убедитесь, что вы проводите достаточно времени вне дома**

Один мой друг работал на дому и сильно настаивал на том, чтобы я покидала свой дом. Всякий раз, когда мы видим его, его первый вопрос всегда: «Ты выходила из дому на этой неделе?» Я чувствую себя очень неловко, когда мой ответ - нет.

Вполне нормально, если у вас случается хаос на работе, из-за чего вы не можете выходить из дому каждый день. Даже если вы просто заходите в кафе за углом или прогуляетесь по кварталу вполне достаточно.

**7. Взаимодействуйте с людьми**

Первые пару месяцев работы на дому большую часть своего времени я тратила на писательство. Когда мой муж приходил с работы, я «присаживалась» ему на уши и рассказывала всё и обо всём. Он сказал мне, что мне нужно поговорить с людьми в течение дня.

Моя текущая работа вынуждает меня делать звонки по продажам в течение недели, а также я постоянно общаюсь по телефону со своим начальником и иногда говорю куда больше, чем следовало бы. Каждая профессия отличается, поэтому, даже если ваша работа требует небольшого количества контактов с людьми, попробуйте найти способ повысить этот показатель.

Вне зависимости от того, будет ли это разговор с коллегой по телефону, поиск волонтёров во время обеда или просто беседа с сотрудником местного магазина – поговорите с кем-нибудь, чтобы не превратиться в отшельника.

**8. Просто невероятно, как много вы можете сделать, избавившись от рабочих драм**

Мне никогда не нравился офис. Я ненавидела корпоративную политику, испытывала трудности с общением с коллегами, которые мне не нравились, и, честно говоря, было слишком много ненужных часовых встреч, которые мешали мне быть продуктивной. Без этих факторов мои дни тратятся плодотворно. Кроме того, это далеко не так ошеломляюще, как если бы над вашей офисной кабинкой нависла Салли с приглашением на очередную встречу.

**9. Не бойтесь уменьшения зарплаты, вы сможете сэкономить на тратах**

Когда я решил работать из дома, я просто отказалась от действительно хорошего предложения о работе, которое могло позволить мне получить серьезную надбавку к последней зарплате. Это было жесткое решение, но я знала, что свобода и посвящение себя работе, которую я люблю, будут давать гораздо лучшие результаты. Теперь моя зарплата достигла уровня этого предложения, но для этого потребовалось несколько лет. Тем не менее, я все еще экономлю деньги на транспорте, еде и одежде.

Прежде чем я начала работать дома, у меня появилась привычка брать такси на работу из-за моей глубокой неприязни к общественному транспорту. Кроме того, я постоянно завышала свои лимиты на вышеупомянутые кофейные перерывы и обеды.

Размер моих транспортных расходов теперь заметно лимитирован, а необходимость в дорогостоящих поездках в Uber отпала. Еда и напитки по-прежнему занимают часть моих расходов. Кроме того, я ношу то, что уже есть в моем гардеробе, ведь в моём домашнем офисе никто не обращает внимание на то, во что я сегодня одета. Эти вещи существенно повлияли на мой чистый доход.

**10. Одевайтесь каждый день**

Это может показаться очевидным, но встать с постели, сесть в кресло и начать свой рабочий день невероятно легко. И вот абсолютно внезапно телевизор показывает «Эллен», а я все еще в своих спортивных штанах, поэтому всё это похоже на ленивую субботу. За исключением того, что за окном вторник. И хотя порой случается и такое, мои самые успешные дни начинаются с того, что я одеваюсь. Не нужно сильно беспокоиться по этому поводу, но смена пижамы на другую одежду позволит полностью изменить ваше мышление.

# Как работать из дома и не отвлекаться

09 НОЯБРЯ 2017

Элизабет Грейс Сондерс

Никаких поездок на работу и обратно. Никаких внезапных совещаний. Никакого дресс-кода. Удаленная работа может казаться прекрасной мечтой, пока на ее пути не встает наша личная жизнь. Ее можно легко игнорировать в офисе, но дома бывает сложно провести грань между личным и рабочим временем.

Представьте, как в разгар работы над проектом вам звонит друг. Вы понимаете, что должны закончить работу, но ведь невежливо отказываться от разговора, если вы в принципе можете поговорить. Или вспомните, как при составлении плана на день вам приходится решать, куда втиснуть свои личные дела. Кажется, что загрузка стиральной машины в середине дня много времени не займет, но в действительности это время находится только поздно вечером. В итоге совершенно непонятно, когда же вы заняты, а когда свободны.

Как человек, который работает из дома уже 12 лет и консультирует по вопросам управления временем других людей, работающих удаленно, я повидала и хорошее, и плохое, и ужасное. По моим наблюдениям, самые организованные и эффективные сотрудники сами устанавливают себе границы. Это позволяет им успешно выполнять свою работу.

Вот несколько советов, которые помогут сделать удаленную работу более продуктивной и приятной независимо от того, работаете ли вы дома каждый день или время от времени.

**Установите рабочие часы.**Это может прозвучать глупо, но, если вы хотите работать сосредоточенно, представьте, что вы работаете не из дома. До того, как я стала коучем по тайм-менеджменту, в моем рабочем графике царил хаос. У меня не было точного времени начала работы за компьютером, я часто устраивала встречи или занималась личными делами днем. Поскольку у моей личной жизни не было четких временных рамок, их не было и у моей работы. Находясь дома, я испытывала чувство вины, если все время не проверяла свою почту. Мне всегда казалось, что я не заслужила права по-настоящему отдохнуть.

Все сильно изменилось после того, как я установила «служебные часы» для работы из дома (в моем случае рабочий день длился с 9 утра до 6 вечера почти во все будние дни) и четко обозначила, что можно и нельзя делать в это время. Я спрашивала себя: «Занималась бы я этой задачей если бы я находилась в офисе?» Если ответ был отрицательным, я знала, что сделать это мне будет нужно до или после установленного времени. Домашние заботы, разные другие дела и встречи с друзьями пришлось перенести на нерабочие часы. Разумеется, я иногда могла ответить на звонок друзей во время перерыва на обед. Если у меня возникало срочное дело вроде ремонта машины, я тоже могла назначить его на дневное время. Но это было лишь исключением из правил. Установив границы, я не только выделила конкретное время для работы, но обнаружила, что в нерабочее время могу без угрызений совести сосредоточится на личных делах.

**Спланируйте свой успешный рабочий день.** Cпланировав свое время иначе, не так, как в обычный рабочий день, можно максимально увеличить эффективность. Например, если вы работаете дома раз в неделю или по мере необходимости, [откажитесь от встреч](http://hbr-russia.ru/karera/upravlenie-vremenem/p19511) в это время. Если же отказаться от них невозможно, посвятите, по крайней мере, полдня сосредоточенной работе. Выберите наиболее подходящее для этого время, ориентируясь на собственные силы и с учетом запланированных встреч.

Затем обозначьте одну или две задачи, которые вы хотите выполнить в этот период. Это могут быть задания, требующие одного или нескольких часов непрерывной работы или более креативного и стратегического мышления, которое сложно использовать в офисе. Полезно также отказаться на время от электронной почты или, по крайней мере, не отвлекаться на нее чаще одного раза в час. Предупредите своих коллег о запланированном отключении от средств связи, чтобы они понимали, почему вы задерживаетесь с ответом.

**Установите границы для окружающих.** Чтобы ваши усилия не были напрасны, четко объясните друзьям, родственникам и знакомым, что дни, в которые вы работаете из дома, — не свободные дни, поэтому они не предназначены для посторонних занятий. Например, если вы остаетесь дома с мужем или женой, скажите: «Сегодня я планирую работать за компьютером с 8 утра до 5 вечера. Мы можем поболтать за обедом, но в остальное время я буду занят(а)». Если вы даете обещание и выполняете его (например, действительно прекращаете работу в 5 вечера), люди, как правило, понимают установленные вами границы, и не считают, что вы постоянно доступны. (Я также рекомендую найти место в доме, где вы сможете уединиться, кабинет или спальню, в которой вы закроете дверь и исчезнете из поля зрения домочадцев.)

При визите нежданных гостей будьте дипломатичны. Заглянул сосед? Поговорите с ними пару минут, как если бы это был коллега, который остановился у вашего стола. Но не предлагайте ему зайти на чашечку кофе и не начинайте долгую дискуссию. Вместо этого вежливо завершите разговор фразой «Было очень приятно поговорить, но мне нужно закончить работу» и назначьте встречу на нерабочее время или на выходные. В случае, если ваш арендодатель изъявил желание прийти и что-то отремонтировать, предложите тот день и время, когда это удобно вам, а не ему.

Если же вам все-таки нужно выполнить просьбу, не связанную с работой, сверьтесь с вашим «офисным графиком», чтобы обозначить время, которое вы можете на это выделить. Например, если ваши родственники просят вас заняться домашними делами, представьте, что бы вы успели сделать за обеденный перерыв, и соглашайтесь заниматься домашними делами только в этот промежуток времени. Скажите: «Я могу забрать вещи из химчистки и купить молоко в обед, но закупить все продукты — только после работы». Можно выполнять поручения по частям. Вы можете сказать: «Сегодня я отвезу машину в ремонт, но узнать о медицинской страховке смогу только завтра».

Не нужно объяснять ограничения по времени извиняющимся тоном. Излагайте свои обстоятельства, исходя из фактов, цените время, которое вы посвящаете удаленной работе, не меньше, чем время, посвященное работе в офисе. Если вы будете последовательны и будете следовать своим обещаниям, окружающие примут ваши новые обстоятельства, а у вас появится больше времени на сосредоточенную работу.

**Об авторе.**Элизабет Грейс Сондерс — консультант и автор книг по управлению временем.

# Как перевести сейлзов на «удаленку» и сэкономить бюджет

Анна Симбирцева, основатель и коммерческий директор компании Perfectoria.ru

Окончила Санкт-Петербургский государственный университет. Работала в должности директора по маркетингу в крупных оптовых и розничных организациях: сети аптек «Первая помощь», управляющей компании «Здоровые люди» и др. В 2012 году вместе с партнерами основала интернет-магазин косметики Perfectoria.ru.

Некоторые руководители считают: контролировать сотрудников можно только в офисе. Но даже в этом случае они часто не знают, на что подчиненные тратят рабочее время. При этом работодатель исправно выдает сотрудникам зарплату, оплачивает аренду офиса, интернет и т. д. Руководители забывают, что современные технические средства позволяют организовать работу персонала не только в офисе, но и за его пределами. Все больше компаний внедряют в работу хоум-офисы (рисунок).

Мы начинали бизнес как классический стартап на собственные деньги, поэтому выбрали структуру компании с минимальными вложениями. Для экономии на аренде помещения и зарплате организовали работу сотрудников в формате хоум-офиса. Чтобы не возникало сбоев, выбирали подготовленных специалистов, мотивировали их индивидуально и контролировали за счет современных технических средств.

Расскажу, как организовать работу удаленного отдела продаж и экономить на зарплате сотрудников и содержании офиса без потери эффективности.



Как перевести работников на удаленный режим

Прежде чем перевести сотрудников на удаленную работу, соберите совещание и объясните, почему отдел переходит на режим хоум-офиса. Расскажите о преимуществах такого формата, опишите алгоритм действий. Чтобы избежать проблем при переводе сотрудников на новые условия работы, письменно проинформируйте их об изменениях за два месяца (ст. 74 ТК).

Если работники согласятся, выясните, почему они хотят трудиться удаленно. Частые причины: не надо тратить время на дорогу, можно параллельно заниматься домашними делами. Но не все сотрудники смогут работать вне офиса — некоторые откажутся от новых условий, потому что им важно общаться с коллегами. Кто‑то уволится сам, остальным вам придется предложить другую должность. Если такой должности нет, то при отказе сотрудника от предложенной работы трудовой договор прекращается в соответствии с пунктом 7 статьи 77 ТК.

О чем спрашивать. Вероятнее всего, на некоторые позиции вам придется искать новых людей. Чтобы нанять персонал, который сможет работать удаленно, нужно на этапе собеседования обговорить минусы и плюсы такой работы. Например, однажды проводили собеседование с девушкой, которая проявляла интерес к вакансии. Когда мы рассказали, что работа не предусматривает личных встреч с сотрудниками и клиентами, она отказалась. Если приходит мужчина, спрашиваем, как семья отнесется к тому, что он будет все время дома: не будут ли считать его работу чем‑то несерьезным и попрекать этим. Многие кандидаты уходят. Соискатели, которые соглашаются на наши условия, знают, с какими трудностями столкнутся, и принимают более взвешенное решение.

Как выяснить мотивацию. На собеседовании спрашиваем: «Если мы предложим вакансию в офисе, зарплата будет выше, но придется ездить на работу, как вы к этому отнесетесь?». Если человек соглашается, удаленная работа для него не ценность, важна сумма заработка. При первой возможности он уйдет в фирму, где будут платить больше. Мы нанимаем тех, кто выберет «удаленку», пусть даже при меньшей зарплате.

В нашей компании работают пять продавцов-консультантов. Они трудятся в режиме хоум-офиса по графику с 9:00 до 15:00 и с 15:00 до 21:00.

Чтобы зарабатывать больше, «удалите» отдел продаж

Максим Сундалов, руководитель онлайн-школы английского языка EnglishDom

Мы решили перевести отдел продаж на удаленную работу по двум причинам. Хотели сэкономить на офисных расходах и привлечь специалистов, которых нельзя набрать в одном городе и даже стране. Такие сотрудники хотели работать в комфортных условиях по гибкому графику.

Чтобы сотрудники отдела продаж работали из дома, изначально написали скрипты для разных уровней воронки продаж, поэтому трудностей переход не вызвал. Зато появилась возможность нанимать в отдел продаж специалистов из тех городов и областей, в которых не было филиалов нашей компании. Чтобы контролировать удаленных менеджеров, работу перенесли в облачные сервисы. Задачи для каждого сотрудника ставим в Trello — бесплатном веб-приложении для управления проектами — и подробно расписываем процесс работы. На «удаленке» мы не ставим никаких дисциплинарных ограничений, кроме обязательного выхода на связь в течение двух часов в день. Здесь важнее результат: согласованный список контактов, количество звонков и отправленных коммерческих предложений в день, неделю, месяц и т. д. Все сотрудники предоставляют еженедельный отчет о проделанной работе. Помимо этого, проводим в конце недели планерку по скайпу со всеми сотрудниками отдела, которые рассказывают, что сделали, с кем сейчас работают, на какой стадии переговоры с тем или иным клиентом. Такой подход помогает скоординировать работу и собрать на какое‑то время всех сотрудников отдела продаж, которые находятся в разных регионах России, чтобы не пропадало ощущение команды.

Результат. Сократили расходы, связанные с содержанием большого офиса, и привлекли продавцов из разных городов. Так мы увеличили доход компании на 38 процентов единовременно и ежемесячно получаем прирост в среднем на 11 процентов.

Как организовать работу хоум-офиса

О чем спрашивать. Выясните, правильно ли сотрудник понимает, что подразумевает удаленная работа. Спросите, есть ли у него возможность оборудовать рабочее место, не будут ли его отвлекать домочадцы. Человек должен рассказать, как он организует работу. Например, есть отдельная комната, или ребенок днем в детском саду и никто не будет отвлекать. Те, кто говорит, что как‑нибудь сами решат домашние вопросы, нам не подходят.

Наши сотрудники должны отвечать на входящие звонки в тишине, не отвлекаться на посторонние разговоры и сосредотачиваться на общении с клиентом. В некоторых компаниях менеджеры отвечают даже из метро. Такие услуги стоят дешевле, поэтому требования надо указывать заранее. Так вы избежите недопонимания с сотрудниками в ходе работы.

Зачем провоцировать. Учить продавцов удаленно сложнее, поэтому мы берем людей с опытом работы в продажах от года. На этапе собеседования проверяем, насколько ответственно кандидат подходит к работе, чтобы позже сэкономить время на контроле. Моделируем разговор с недовольным клиентом. Правильно, если менеджер действует спокойно: записывает номер заказа, суть претензии и передает информацию руководителю. Неправильно — если начинает эмоционально общаться с клиентом и возражать ему, обижаться. Например, мы разыгрываем такую ситуацию: покупатель звонит и говорит, что ему прислали подделку. Менеджер выясняет, почему клиент пришел к такому выводу, как выглядит упаковка, документация. Дальше записывает контакты для обратной связи и передает их администратору. Некоторые соискатели начинают убеждать клиента, что он не прав, уговаривать или повышать голос. Такая реакция показывает, что сотрудник не умеет действовать по инструкции, и вызывает негатив у клиента.

Что обсудить с каждым работником

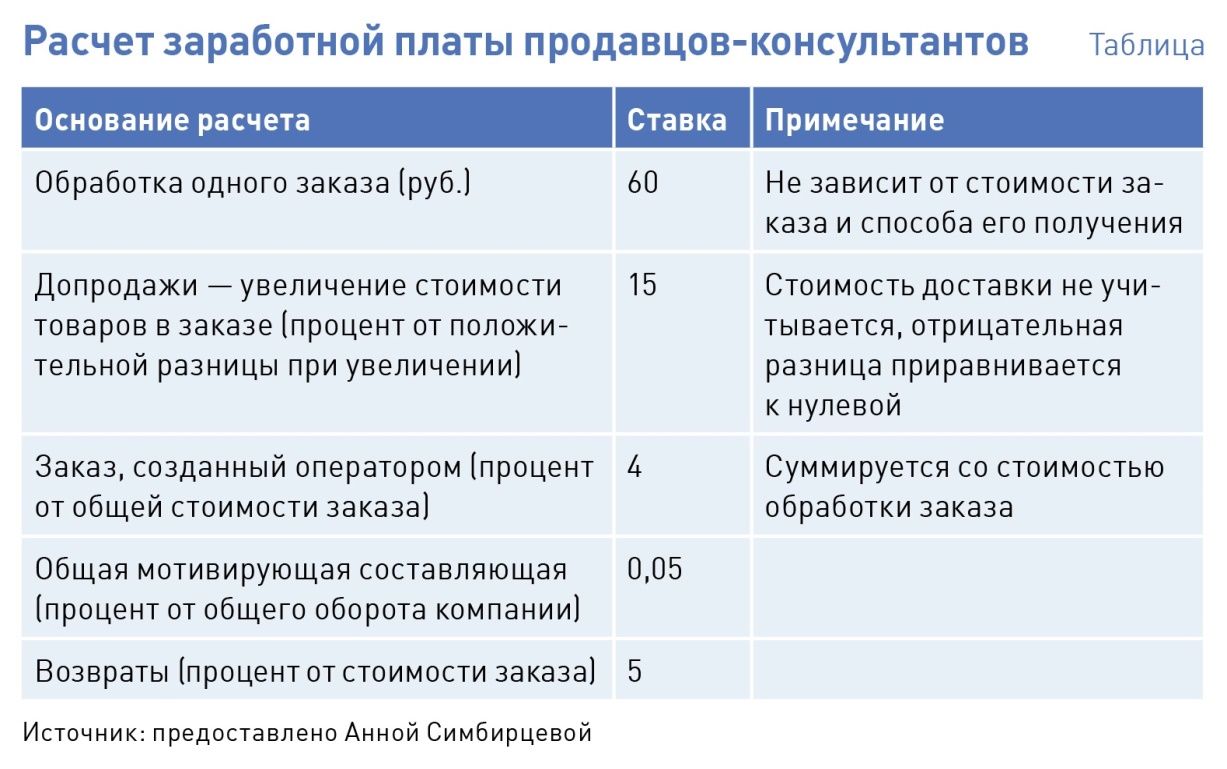
Человек, который работает удаленно, волнуется, заплатят ли ему, переживает, будет ли к кому обратиться, если возникнут проблемы. Подобные тонкости влияют на оперативность и качество труда. Поэтому график работы и условия оплаты нужно оговорить заранее.

Какой график установить. Удаленный сотрудник должен понимать, в какие дни он работает, во сколько начинается и заканчивается рабочий день. Так он сможет подготовиться и решить оргвопросы. При переводе сотрудников на «удаленку» вы можете сохранить их график или ввести новый. При выборе отталкивайтесь от новой схемы взаимодействия работников внутри подразделения и со смежными отделами.

Например, в нашей компании продавцы-консультанты работают посменно. График составляем раз в месяц с учетом пожеланий каждого. В течение смены сотрудники находятся на связи: принимают звонки, используя IP-телефонию, отвечают на письменные обращения на сайте, формируют заказы и консультируют по скайпу.

Как оплачивать работу. Проговорите с сотрудником, из каких показателей складывается зарплата и как он может на нее влиять. Обсудите заранее, какая сумма выплачивается за смену, какая — за выполнение плана продаж. Если в ходе работы решите изменить условия оплаты, объясните, с какими процессами это связано. Иначе сотрудники почувствуют себя обманутыми.

Например, наши продавцы-консультанты получают фиксированную сумму за принятый заказ и бонусы, которые зависят от продаж (таблица).



План продаж у сотрудников индивидуальный. Мы не используем систему соревнований, а отталкиваемся от числа смен за месяц и индивидуальных показателей продавцов. Пробовали ставить общий план, проводить конкурс, но победитель был всегда один — остальных сейлзов это демотивировало. Теперь ежемесячно каждый сотрудник повышает свои показатели и растет над собой, а не по сравнению с коллегами.

Как действовать в сложных ситуациях. Прежде чем выводить сотрудников за пределы офиса, ответьте на несколько вопросов. Кто контролирует общую работу? Кто отвечает за отдельные ее части? Как сотрудники взаимодействуют между собой? Как они влияют друг на друга?

Для удобства сотрудников мы создали общий чат в скайпе. Здесь они задают вопросы и советуются друг с другом. На вопросы о зарплате или рабочем процессе отвечает администратор, если возникают программные сбои — технический специалист и т. д. Все сотрудники работают удаленно. Их взаимодействие контролирует директор компании, он же следит, чтобы вопросы не оставались без ответов.

Как контролировать удаленных сотрудников

Николай Зверев, региональный менеджер кондитерского объединения «Любимый край»

Некоторые руководители опасаются, что при удаленной работе страдает ее качество и общий результат. Мы изначально исходим из того, что наши сотрудники работают хорошо, и не злоупотребляем контролем ради контроля. Чтобы добиться положительного результата, на предварительном этапе проговорите задачи и убедитесь, что ваше понимание совпадает с пониманием сотрудника, в случае необходимости скорректируйте его. Мы, например, обсуждаем, что удаленные сотрудники считают нужным сделать для решения задачи и как планируют действовать.

Для региональных представителей предусматриваем несколько типов планирования и отчетности. Первый — планирование на неделю и отчет о проделанной работе. Второй — квартальное планирование и отчет по проектным мероприятиям. Третий — выполнение плана продаж. Кроме того, примерно раз в квартал я выезжаю в регионы, где лично встречаюсь с сотрудниками. Региональные представители подключены к внутреннему корпоративному порталу, через него узнают о событиях в компании. Ежегодно фирма проводит слет региональных представителей со всей России. Сотрудники приезжают на фабрику, делятся новостями, участвуют в тренингах. Также региональные представители участвуют в летнем корпоративном мероприятии для персонала. Встречи помогают членам команды лучше узнать друг друга и в дальнейшем эффективно сотрудничать.

Удаленные работники демонстрируют прирост продаж в среднем на 7 процентов в год.

Как контролировать удаленных менеджеров

Какие отчеты ввести. Чтобы эффективно контролировать работу сотрудников, откажитесь от отчетов, которые надо заполнять вручную. Они отнимают время, и не все сотрудники отвечают на вопросы честно.

Автоматизируйте процессы и следите, когда сотрудник начал работу, когда закончил, как быстро отвечал на звонки и заявки и т. д. Например, мы с самого начала написали CRM с минимальным количеством функций — начало рабочего дня программа не фиксировала. Столкнулись с проблемой: некоторые сотрудники не заступали вовремя на смену. Клиенты жаловались, что не могут дозвониться, а мы не могли обвинить работников, так как не имели доказательств. После доработки CRM такие проблемы прекратились.

С помощью CRM мы также фиксируем число заявок, следим за результатами сотрудников, прослушиваем разговоры. Так видим, кому из продавцов надо быстрее реагировать на звонки, а кому стоит изменить подход к общению с покупателями.

Как проводить совещания. Если вы начинаете работать с удаленным отделом продаж, проводите ежедневные совещания по скайпу — в начале или в конце рабочего дня. Сотрудники быстрее наладят контакты и зададут вопросы. Также собирайте персонал, чтобы детально обсудить планы компании или рассказать об изменениях.

Наши менеджеры давно работают удаленно, поэтому мы проводим скайп-совещания раз в месяц: рассказываем о новой продукции, технических изменениях. Если возникают неотложные вопросы, решаем их в индивидуальном порядке.

Результат

За счет возможности работать удаленно мы привлекаем лучших менеджеров и платим на 15 процентов меньше, чем в среднем по рынку. Помимо этого, экономим на аренде офиса, интернете, закупке мебели, техники.

Отсутствие классического офиса позволило окупить инвестиции в бизнес за шесть месяцев. В противном случае процесс затянулся бы минимум на год.

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.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) |  |