

Содержание

Предисловие	5
Предисловие автора	8
Глава 1. Введение в дистанционный менеджмент.....	10
Глава 2. Насколько сложна ваша ситуация в дистанционном менеджменте?	30
Глава 3. Задачи и трудности дистанционного менеджера и удаленного сотрудника.....	45
Глава 4. Коммуникация и взаимодействие с дистанционными сотрудниками	62
Глава 5. Делегирование и разделение ответственности.....	82
Глава 6. Планирование и постановка задач при удаленной работе	100
Глава 7. Принципы эффективного контроля при работе с удаленными сотрудниками	114
Глава 8. Мотивация удаленных сотрудников	130

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Глава 9. Особенности предоставления обратной связи удаленным сотрудникам.....	164
Глава 10. Развитие удаленных сотрудников.....	173
Глава 11. Особенности подбора удаленных сотрудников.....	187
Глава 12. Адаптация дистанционных сотрудников и управление изменениями.....	208
Глава 13. Как повысить вовлеченность удаленных сотрудников?	219
Заключение	236
Благодарности	238
Об авторе	240
Литература	242

Предисловие

Я пишу это предисловие, сидя за рабочим столом в своей квартире, на кухне хлопочет моя мама, младший сын грызет гранит науки на онлайн-уроке по математике, супруг по телефону ведет переговоры с деловыми партнерами. Обычный рабочий день, март 2020-го...

Начало 2020 года стало серьезным испытанием для населения нашей маленькой голубой планеты. Коронавирус черным лебедем (а точнее – черной летучей мышью) уже не со страниц известного бизнес-бестселлера окончательно и бесповоротно обнаружил не только хрупкость нашей реальности, но и радикальную взаимосвязанность всего со всем.

Сейчас еще сложно говорить о том, какое на самом деле влияние оказала и еще окажет фигура вирусавенценосца, сколь долгими будут последствия пандемии, но в одном можно быть уверенными – этот своеобразный краш-тест не просто выявил многочисленные уязвимости в самых разных аспектах нашей жизнедеятельности – он открыл окна возможностей для новой реальности, новых решений и организационных феноменов, иной системы ценностей.

Один из самых критичных вызовов, связанных с необходимостью в кратчайшие сроки обеспечить режим самоизоляции в условиях пандемии, – переход на удаленный формат работы большого количества организаций, бизнесов, ведомств. Подавляющее большинство компаний ожидаемо оказалось не готово к этому

ни инфраструктурно, ни организационно, ни, что немало важно, культурологически.

Так случилось, что пять лет назад в нашей компании стартовал проект BeeFREE – переход на удаленную работу сотрудников бэк-офиса (порядка 10 000 человек). Благодаря, я считаю, визионерскому чутью топ-менеджмента компании, способности уловить тогда еще слабые сигналы близкого будущего, а также колоссальным волевым усилиям кросс-функциональной команды проекта эта инициатива стала возможной, и без ложной скромности BeeFREE можно назвать беспрецедентным явлением для российского бизнес-сообщества. Несомненно, и до нас удаленная работа была в практике многих компаний, но по масштабу охвата, системности, количеству сотрудников, перешедших на удаленку, и всем сопутствующим организационным, техническим аспектам Билайн выступил первопроходцем. Как и любой масштабный проект, BeeFREE сопровождается многими сложностями, скепсисом, страхами, но, единожды выбрав этот курс, приняв твердое решение идти, мы не сворачиваем с намеченного пути, находим решения, работаем с сопротивлением, поощряем успехи.

Именно поэтому мы без колебаний приняли предложение от издательства «Альпина Паблишер» обогатить книгу Юрия Шароватова нашей экспертизой, поделиться реальными историями и лучшими практиками работы в удаленном формате. Мы с гордостью и радостью

делимся знаниями. Уверена, что опыт Юрия в сочетании с примерами компаний, практикующих удаленную работу, будет полезен для организаций любых отраслей и размеров. Особенно отраднo, что книга написана отечественным автором. Юрий учел все нюансы нашей действительности, провел десятки бесед с представителями российских компаний, доступно изложил сутевые компоненты, необходимые для успешного внедрения и развития дистанционного менеджмента.

«Идеи правят миром», – сказал великий древнегреческий философ Платон. В основе каждого знакового преобразования лежат не только и не столько технологические решения, финансовые раскладки, но в первую очередь – система координат, ценностей, философия. Мы в Билайн выбрали философию BeeFREE – быть:

Flexible (гибкими),

Ready (готовыми отвечать на самые сложные вызовы),

Effective (эффективными),

Employee (сотрудниками).

Желаю успехов в реализации самых смелых идей читателям этой книги.

Екатерина Подвальная,
*директор по управлению талантами и развитию персонала,
руководитель Билайн Университета, и команда проекта
BeeFREE, ПАО «ВымпелКом» (ТМ Билайн)*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Предисловие автора

Работа над книгой была начата в январе 2019 года, продолжалась больше года и закончилась в марте 2020-го, в разгар пандемии коронавируса.

За несколько недель в конце марта 2020 года огромное количество организаций было вынуждено перевести всех офисных сотрудников в дистанционный режим работы.

В книге мы будем знакомиться с опытом ряда компаний – крупных, средних и совсем небольших, которые задолго до пандемии научились работать в удаленном формате или изначально были задуманы как виртуальные организации. Для них работа продолжалась в штатном режиме, в то время как для многих компаний эта ситуация стала настоящей проверкой на выживаемость. Неумение пользоваться такими базовыми инструментами, как видеосвязь, недостаток лицензий на VPN-подключения, а самое главное – неумение координировать работу команды в дистанционном формате стали вызовами для многих руководителей не только в нашей стране, но и по всему миру. Даже те, кто был против дистанционной работы, были вынуждены осваивать новые навыки.

За двухнедельный период, когда организации массово отправили сотрудников работать из дома, только ленивый не написал свои «10 советов по работе из дома». В большинстве случаев эти советы носили характер «скорой помощи». Автор и сам провел целую серию вебинаров, помогая своим клиентам освоиться в новых

обстоятельствах. Подобных «капитанских» советов вы в книге не найдете. Зато познакомитесь с опытом организаций, которые уже достаточно долго работают в дистанционном режиме. Управление дистанционными сотрудниками будет рассмотрено более глубоко, с учетом не только многолетнего опыта автора, но и, что более значимо, мнений сотрудников и руководителей, опрошенных в ходе многочисленных интервью.

Каждая тема в книге проиллюстрирована примерами из жизни таких разных компаний, как «ВымпелКом», Skyeng, «Почта Банк», Stada, 4doc.ru, «Корада Консалтинг», ManGO! Games, «Валта Пет Продактс», «Тайле», Coach Media и многие другие.

Сейчас совершенно очевидно, что умение организовать работу с распределенной командой стало одним из важнейших навыков современного руководителя. Также очевидно, что после завершения пандемии многие компании переоценят свое отношение к дистанционной работе и внедрят ее в повседневную практику в том или ином виде.

Приведенные в книге советы и примеры позволят вам сравнить себя с коллегами и найти решения для своих задач в области дистанционного менеджмента.

Уверен, что книга будет для вас полезной!

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Глава 1

Введение в дистанционный менеджмент

В прошедшем десятилетии средства коммуникации развивались невероятными темпами и вышли на совершенно новый уровень использования. Поэтому едва ли для кого-то будет открытием, что все больше менеджеров взаимодействуют со своими сотрудниками удаленно. Однако является ли сама идея удаленного руководства новой? Давайте для начала отправимся в прошлое.

В конце XVI века после взятия Казани и присоединения Казанского ханства восточным соседом России стало Сибирское ханство. Его правитель хан Едигер, услышав о завоевании Россией Казани и Астрахани, добровольно согласился принять российское подданство и выплачивать русскому царю Ивану IV небольшую дань. Однако вскоре в ханстве произошел переворот и к власти пришел потомок Чингисхана хан Кучум. Он перестал платить налог, обложил данью племена, подчинявшиеся Ивану Грозному, и даже начал нападать на уральские поселения русских купцов¹.

¹ Здесь и далее по материалам порталов kulturologia.ru, история.рф. — Прим. авт.

Управление территориями Урала, а позднее и Сибири осуществлялось в те времена по следующему принципу: огромные территории отдавались «на льготные годы» купцам-промышленникам, которые в обмен обязались выплачивать солидные подати и поддерживать порядок. На Урале одной из наиболее влиятельных купеческих семей, получивших такие привилегии, были Строгановы.

Основатель династии Строгановых Аника Строганов получил от Ивана Грозного часть земель в Предуралье, пообещав не только обустроить эти земли, разрабатывать там соляные месторождения, но и защищать своими силами восточные рубежи, на которых в то время было очень неспокойно. Периодические набеги на эти территории со стороны прилегающего воинственного Сибирского ханства весьма досаждали царю.

Развивая в своих владениях земледелие, солеваренные, рыбные, охотничьи и рудные промыслы, Строгановы строили города, крепости, с помощью своих военных дружин подавляли восстания местных народностей и присоединяли к России новые территории в Предуралье, на Урале и в Сибири.

Чтобы еще больше продвинуть влияние в Сибири, Строгановы обратились к царю с просьбой выделить им земли по реке Тоболу «от устьев и до вершин». 30 мая 1574 года им была выдана жалованная грамота на 20 льготных лет, разрешавшая завоевание Сибири. Им даже было дозволено содержать стрелецкие войска. Но сил противостоять набегам сибирских ханов Строгановым не хватало. И они решили, что надо нанять людей, умелых в ратном деле, которые смогут защитить границу и захватить новые территории.

С разрешения Ивана Грозного купцы Строгановы наняли отряд казаков под предводительством атамана Ермака, которому предстояло организовать военную

операцию против правителя Сибирского ханства — хана Кучума.

В сентябре 1581 года Ермак отправился в военный поход. За спиной атамана была хорошо вооруженная и дисциплинированная полутысячная дружина с довольно большими запасами продовольствия и снаряжения. Однако Строгановы не могли быть уверены в том, что поход будет успешным, ведь в распоряжении будущего противника казаков хана Кучума находились силы, в несколько раз превосходившие дружину Ермака.

Ермак, несмотря на то что он выполнял задание «руководства», должен был автономно принимать целый спектр решений: какой выбрать маршрут, где остановиться для передышки, как взаимодействовать с встречающимися по пути племенами, как добыть провиант и как, собственно, вести военные действия.

Перевалив Уральский хребет, он вторгся во владения сибирского хана, используя водные пути — реки Чусовую, Серебрянку, Жаровль, на перевалах между реками казаки тащили суда-струги волоком.

По преданию, одно из сражений Ермак выиграл, посадив на струги чучела в казачьей одежде. Сам же с главными силами он сошел на берег и обрушился на врага с тыла. В нескольких сражениях казаки разбили войско Кучума и захватили столицу Сибирского ханства — город Кашлык.

Успех Ермака можно объяснить еще и наличием у казаков огнестрельного оружия (пищалей), а также верно выбранной тактикой, когда противник был принужден вступать в бой там, где не мог использовать конницу.

Взятие Кашлыка оказалось важнейшим рубежом в освоении Сибири: ханты, манси и некоторые татарские улусы пожелали принять русское подданство. Территория нижнего Приобья вошла в состав Русского

государства и наряду с другими освоенными территориями стала выплачивать Москве дань.

В наши дни можно было бы назвать Ивана Грозного функциональным руководителем, а Строганова – локальным непосредственным руководителем. Их задачей было предоставить необходимые ресурсы и поддержку, при этом свою работу Ермак должен был выполнять на удалении от обоих.

Если посмотреть еще глубже в прошлое, то можно найти множество примеров дистанционного взаимодействия.

И во времена греческих полисов, и во времена расцвета Ганзы, Генуи и Венеции, и при английских и голландских Ост- и Вест-Индских компаниях, и в более поздние времена полномочия руководителей экспедиций были практически не ограничены. Зачастую доложить о своих успехах и неудачах они могли лишь по возвращении домой. Но и вернуться удавалось не всем. При этом руководители экспедиций от лица своих правителей не только заключали торговые договоры, но и вступали в военные союзы, объявляли войну и подписывали мирные соглашения.

В Римской империи управление провинциями практически полностью делегировалось местным правителям, которые правили от имени народа и сената Рима. Для подчиненных царей был обряд при смене императора являться в Рим и сдавать корону, а потом получать ее обратно из рук нового императора.

Но вернемся к Ермаку. Спустя несколько лет после его первого похода России были подчинены земли до устья Иртыша. Сибирское ханство распалось. Иван Грозный наградил всех участников похода и даже простил преступников, примкнувших к Ермаку, а также выделил в помощь 300 стрельцов. Самому Ермаку он присвоил титул «князь Сибирский» и даровал две кольчуги, одна

из которых ранее принадлежала князю Петру Ивановичу Шуйскому.

Сейчас покорение Сибири мы считаем одним из важнейших этапов становления российской государственности.

Что же касается Строгановых, то они продолжили успешную работу и оказывали поддержку власти и в Смутное время, и при Петре I, и позднее, вплоть до революции 1917 года.

Очевидно, что для управления географически распределенной империей необходимы были лидеры, подобные Ермаку, Строгановым, Демидовым, – способные быть лояльными и следовать согласованному курсу и при этом принимать эффективные решения на местах. Эти же качества как воздух нужны сотруднику, работающему в наше время в территориально распределенной организации.

В наши дни отправка делегации или коммерческого представителя на переговоры не является сложным предприятием, полным опасностей и неопределенности.

Можно открыть филиалы в Сингапуре и Тель-Авиве и собрать сотрудников на телеконференцию, чтобы обменяться последними новостями. Такое не было возможным 100 лет назад, а новости, поступающие в удаленные локации, уже не были свежими, так что возможность оперативно управлять людьми «на местах» попросту отсутствовала.

Современные технологии позволяют нам видеть и слышать сотрудника, как будто он находится рядом, а также почти моментально передавать друг другу любые документы.

Однако удаленная работа, как правило, предполагает больший уровень самостоятельности и ответственности, чем аналогичная работа, выполняемая в офисе.

При этом сотрудник, выполняющий свои обязанности удаленно, должен следовать правилам и договоренностям, принятым в организации, быть лояльным к руководству и вовлеченным в достижение целей компании.

Это рождает ряд тонкостей во взаимодействии удаленных друг от друга сотрудника и руководителя — им и будет посвящена книга.

Мы рассмотрим примеры современных компаний, работающих на российском рынке, познакомимся с их руководителями и сотрудниками. Узнаем, как организована удаленная работа в крупных, средних и небольших организациях. Я также буду делиться с вами собственным опытом, так как в моей карьере были ступени и дистанционного руководителя, и дистанционного сотрудника.

Как в современном мире компании приходят к дистанционному формату работы

И причины, и способы появления дистанционного взаимодействия могут быть очень разными. Когда компании хотят расширить географию своего присутствия, им требуются сотрудники в новых регионах; нередко на дистанционную работу привлекают ИТ-специалистов: в этой отрасли дистанционное взаимодействие уже успело стать привычным. Для некоторых компаний удаленный офис разработки или единый центр обслуживания становятся эволюционными этапами развития, а некоторые организации вообще создаются и существуют только в онлайн-пространстве.

Давайте познакомимся с несколькими компаниями. В дальнейшем мы будем возвращаться к ним, их сотрудникам и руководителям, а также к принятым способам организации работы.

Рожденные в онлайн

В школе английского языка Skyeng с момента основания сделали ставку на дистанционное обучение. Преподаватели могут работать из любой точки мира и не тратить время на дорогу к очередному студенту. Такой подход позволяет компании быть высокоэффективной и получать конкурентное преимущество на рынке. Сегодня Skyeng, по данным компании, – лидер в своей нише в Восточной Европе.

Команда Skyeng объединяет более 11 000 преподавателей и более 500 штатных сотрудников, занимающихся кадровыми вопросами, маркетингом, финансами и ИТ. Далеко не каждый из них бывал в центральном офисе компании, который находится в Москве.

Для работы с участниками обучения в дистанционном формате Skyeng разработала собственную платформу обучения Vimbox, объединяющую учебный портал, систему видеосвязи, учет домашних заданий и многое другое.

У разработчиков также есть специальная система коммуникации, которая позволяет эффективно взаимодействовать, даже если они находятся в разных городах.

Для Skyeng удаленная работа является частью философии и краеугольным камнем бизнес-модели.

Но если для разработчиков и ИТ-мира дистанционная работа уже стала привычной, то в некоторых других отраслях она делает первые шаги.

А зачем нам офис?

Один из первых вопросов, который возникает при создании компании, – «Где у нас будет офис?». В 2011 году такой вопрос встал перед тремя основателями компании «Манго Консалтинг», работающей на рынке бизнес-образования.

Поскольку все трое жили в разных районах Москвы, оказалось сложным найти такое помещение, которое было бы одинаково удобно для всех по транспортной доступности и при этом стоило разумных денег. «Мы рассматривали разные варианты, но если делать его в центре, то будет дороговато, а если подешевле, за Третьим кольцом, то кому-то будет неудобно ездить, — рассказывает один из основателей Олег Косчинский. — Мы прикидывали разные варианты, пока кто-то из нас не спросил: “Поднимите руки, кто из нас готов каждый день ездить на работу и проводить там по 8 часов в день?” Никто из троих руки не поднял. Все были выходцами из тренинговых компаний, где ежедневное присутствие в офисе не было обязательным. Кроме того, клиенты также довольно редко хотели проводить встречи в офисе компании, поскольку обычно все мероприятия проводятся на территории клиента либо на арендованных площадках. В результате была спроектирована компания без офиса; точнее, офис не был стационарным, а появлялся в нужный момент на проектной основе. Если нужно было собраться для обсуждения какого-либо крупного проекта или новой бизнес-игры, то использовали коворкинги, антикафе и т. д. В дальнейшем мы выбрали для себя несколько удобных площадок и завели там депозиты, что позволило оперативно собираться в случае необходимости».

Спустя несколько лет первоначальный союз консультантов разделился на части. Сейчас Олег руководит компанией ManGO! Games, которая продолжает работать в формате распределенного офиса: сам он живет между Москвой и Варшавой, где находится его семья. В Алма-Ате находится координатор по разработке материалов, менеджер по продажам — в Пскове, менеджер по маркетингу и SMM — в Туле, копирайтер — в Киеве, а бухгалтер — в Казани.

Около 80% встреч и общения с клиентами проходят онлайн, по телефону или видеосвязи. Такой высокий процент связан с тем, что большинство клиентов постоянные, а при большом опыте предыдущего сотрудничества вполне можно поддерживать результативное общение на расстоянии.

Удаленный офис разработки

Компания 4doc.ru занимается разработкой и внедрением систем электронного документооборота. Сегодня она объединяет около 40 сотрудников, работающих в Москве, Ижевске и Уфе.

Изначально компания сотрудничала с фрилансерами, которые выполняли конкретные задачи по разработке, в штат их не брали. Однако такой формат накладывал ряд проблем в связи с особенностями бизнеса: поддержка и доработка систем документооборота требует преемственности, желательно, чтобы доработками занимался тот же человек или команда, которые первоначально создавали систему. При работе с фрилансерами возникали ситуации, когда они, будучи занятыми на следующих проектах, не могли поддержать срочные запросы клиентов. Поэтому было принято решение брать разработчиков в штат в офис в Москве. Некоторые из фрилансеров по-прежнему работали на проектах, и так случилось, что один из них перешел на работу в компанию и стал первым сотрудником в Ижевске. Ему предложили организовать офис, так как работать дома ему было неудобно.

В дальнейшем выяснилось, что рынок труда в Ижевске является довольно привлекательным, сейчас там располагается целый ряд офисов ИТ-компаний: Performance-Lab, ЕРАМ и другие.

Дистанционная работа возникла эволюционно, как одна из стадий развития. Сегодня в компании пришли к формату работы, где руководители проектов находятся в Москве, а инженеры и разработчики – в бэк-офисах в Ижевске и Уфе. С 2018 года даже аналитики и руководители проектов стали работать тоже удаленно. Это было связано с тем, что появились такие проекты, где и клиент был удаленным, и ездить к нему не было необходимости. Получается, что клиентский проект обслуживает распределенная команда, сотрудники которой могут располагаться в нескольких городах, а сам клиент может находиться в другой стране.

4doc.ru старается создать в офисе центр притяжения для сотрудников: обустроена зона отдыха, где можно посидеть, пообедать, поиграть в настольный теннис, стоит самое современное оборудование, звуки приглушаются стенными панелями и ковровым покрытием, в компенсационный пакет входят даже наушники Sennheiser.

Такой подход характерен для многих ИТ-компаний: можно посмотреть на офисы «Яндекс» и Mail.ru, а также их коллег из Кремниевой долины. Они кормят сотрудников завтраками, расставляют пуфики и диванчики, внедряют игровые комнаты, чтобы обеспечить такую концентрацию интеллекта в офисе, которая позволит креативно решать сложные задачи. При этом дистанционное взаимодействие между сотрудниками сохраняется, ведь они могут работать в разных офисах компании.

Банк для работающих мам

В одном из крупнейших и территориально распределенных банков России – Почта Банке – работает около 20 000 сотрудников, из которых около 2000, то есть 10%

от численности, постоянно находятся в отпуске по уходу за ребенком.

Проведя два-три года в декрете, женщины часто испытывают сложности при возвращении на работу: продукты и методы работы компании меняются, может смениться и руководство или реструктурироваться отдел. То есть будет необходима долгая адаптация как для новичка, что невыгодно как для компании, так и для бывшего сотрудника.

В то же время для многих семей в России лишение одного из супругов источника заработка наносит чувствительный удар по семейному бюджету. Момент появления ребенка всегда особенный – еще и потому, что теперь семья должна будет тратить значительно больше обычного. При этом женщина не может выйти работать на полный день, а часто не может позволить себе даже частичную занятость в офисе, так как важно уделить время малышу.

Проанализировав эту ситуацию, в банке предложили сотрудницам банка, находящимся в декретном отпуске, работать в формате частичной занятости дистанционно. Проект получил название «Домашний клиентский центр». Работать можно от двух до 20 часов в неделю, это позволяет без ущерба для материнства и переключиться, и посылно пополнить семейный бюджет. На начало 2020 года участницами проекта были около 400 сотрудниц (20% от общего числа находящихся в отпуске по уходу за ребенком), а в планах компании довести этот показатель до 1000–1500 человек.

«Мы задумались о том, что часть работ в банке, часть функционала мы можем осуществлять дистанционно, – рассказывает директор по персоналу банка Юлия Бородай. – Мы прошли по всем подразделениям банка, поговорили с руководителями; очень важно было

выкристаллизовать те виды деятельности, которые будут выполняться дистанционно. Мы искали такие виды работ, которые: а) просты в восприятии, им можно легко обучить; б) максимально автоматизированы.

Когда мы начинали проект, казалось, что почти в каждом отделе можно найти такую работу. К сожалению, часть возможностей оказалась заблокирована законодательно в связи с охраной персональных данных, так как не все документы можно выносить из офиса. Даже несмотря на то, что это наш сотрудник, подписавший целый ряд дополнительных документов, мы не можем передавать часть функционала. Очень много месяцев при старте проекта мы потратили на взаимодействие со службой безопасности. В результате мы нашли четыре направления, по которым мы предлагаем работать нашим сотрудницам, находящимся в декретном отпуске».

«Домашний клиентский центр» выполняет четыре вида работ, относящихся к двум типам:

1. Без привязки к конкретному временному периоду (свои обязанности можно выполнять в любое время, даже ночью):
 - а. Тестирование новых приложений, обновлений программного обеспечения.
 - б. Обработка претензий клиентов (сотрудники читают претензии и распределяют их по направлениям, заводят «тикеты»). Претензию берут из пула, регистрируют, запускают на дальнейшую обработку. Это работа, дающая отличную подготовку и знание всех продуктов и услуг.

2. Требуемые работы в определенный период времени (сотрудницам нужно договариваться о графике занятости):

- а. Колл-центр. В центре обработки звонков нужно регулировать количество операторов и нагрузку на каждого, поэтому выделение времени важно.
- б. Операционная и административная поддержка работы банка.

Проект был задуман как социальная инициатива с целью сохранить доход семей с маленькими детьми. С административной стороны участницы проекта остаются в декретном отпуске и продолжают получать все гарантии работодателя и льготы, и в то же время банк заключает с ними дополнительное соглашение гражданско-правового характера, на основании которого можно выполнять работу дистанционно. Соглашение предполагает сдельную оплату труда за единицу сделанной работы: обработка одной претензии, прохождение теста (есть ранжирование по сложности). Включаясь в проект, сотрудница выбирает вид работ и, если это необходимо, проходит дополнительное обучение и сдает тест.

При такой схеме занятости работодатель получает ощутимую выгоду: расчеты показали существенную экономию по ряду статей. Самое интересное, что сотрудницы «Домашнего клиентского центра» (телемаркетинг или обработка заявок) показывают лучшие результаты, чем их коллеги в офисе. Во-первых, они переключаются с домашних забот на иной вид деятельности, получая удовольствие от этих двух–четырёх часов работы. Во-вторых, ценят каждую минуту. Поскольку оплата труда сдельная, задача сотрудниц – получить как можно большую отдачу от того времени, которое выделено для работы. Они, видимо, нечасто отвлекаются на чай или кофе, стараются эффективно использовать каждую минуту. В общем, сотрудницы, занятые в проекте, показывают отличную результативность. Работникам в офисе

не удастся достигать таких же высоких результатов и побить рекорды, устанавливаемые их коллегами из «Домашнего клиентского центра». Возможно, что это сила момента – можно работать эффективно несколько часов в день, но будет сложно трудиться с такой результативностью целый день.

Помимо деловых результатов, проект выявил несколько интересных социальных эффектов:

- Поскольку все его участницы (включая кураторов и руководителя) – женщины в декрете, проект стал клубом, где можно получить совет и консультацию. Часть времени на текущих встречах и созвонах всегда посвящена обсуждению детей. Среди участниц проекта есть несколько многодетных, однако большинство становятся мамами в первый раз. Зачастую девушки растеряны, ведь это совершенно новый опыт для них, и не знают, как правильно обращаться с ребенком. Подключаясь к проекту, они могут получить дополнительную поддержку и рекомендации. Коллеги и наставники обмениваются опытом и помогают друг другу.
- Некоторые участницы сообщают, что именно участие в проекте помогло им нормализовать распорядок дня ребенка, наладить режим его питания. Дистанционная работа позволила систематизировать собственную жизнь и вовлечь других членов семьи в занятия с детьми.

«Мое любимое письмо от сотрудницы, – рассказывает Юлия Бородай, – которая написала, что, помимо заработка, она очень благодарна проекту за то, что теперь ее муж, приходя с работы, знает, что он после ужина должен два часа находиться с ребенком, чтобы она могла эти два часа работать. До этого он с ребенком особо не

занимался, она не знала, как его к ребенку привлечь, а сейчас эти два часа стали плановыми. Муж начал с ребенком играть, придумывать новые занятия».

Таким образом, выиграли и банк, и мамы, и дети.

Поменять образ мышления

В 2016 году в компании «ВымпелКом» был начат масштабный проект BeeFREE по переводу сотрудников на удаленную работу.

Участники проекта могут работать вне офиса от одного до пяти дней в неделю. При этом, конечно, требуется, чтобы руководитель заранее согласовал и эти дни, и список задач, которые предполагается выполнять.

Преодолевая сопротивление как внутри компании (далеко не каждый руководитель, да и сотрудник готовы поддержать такой формат), так и вне ее (законодательная практика удаленной работы пока не до конца определена), компания двигается по этому пути уже несколько лет. На начало 2020 года возможностью работы в удаленном формате пользуются 62% (более 6500) сотрудников административных офисов. Кроме того, в удаленном режиме работает около 25% персонала Центра поддержки клиентов – это сотрудники колл-центров, которые работают из дома в рамках проекта «Домашние агенты».

В компании разделили сотрудников на три категории:

- 1. Полностью офисные.** В данную категорию попали сотрудники, у которых есть внешние или внутренние клиенты, взаимодействовать с которыми необходимо в офисе, а также те, кто отвечает за процессы, связанные с документами на бумажных носителях, например от государственных органов, с которыми взаимодействует компания.

- 2. Частично удаленные.** Сотрудники этой категории проводят в офисе от одного до четырех дней в неделю. Для участия в ключевых совещаниях или встречах они приезжают в офис, а остальную часть задач можно выполнять в другой локации. В эту категорию попало большинство административных сотрудников.
- 3. Полностью удаленные.** Не только монтажники, аналитики, но и представители других профессий, попавшие в эту категорию, могут работать не только вне офиса, но и в другом городе или регионе. Например, некоторые бухгалтеры Единого центра обслуживания, который находится в Ярославле, работают в Кемерово, Новокузнецке и других городах.

Целью проекта было выиграть «битву за таланты» и усилить бренд работодателя. Для современного поколения привычен формат общения по видео либо с использованием чатов и мессенджеров, сотрудники очень ценят гибкость, никто не хочет «высиживать часы».

Кроме того, одной из ключевых идей проекта было «изменить сознание людей, переключиться с режима “с 9 до 18” на работу на результат».

И этого во многом удалось добиться: благодаря используемым в компании инструментам у сотрудников повысились осознанность и ответственность в отношении задач, которые необходимо выполнить, и расходования времени на их выполнение. Фокус действительно сместился со времени, проведенного на работе, на достигнутые результаты.

Изменение формата работы потребовало изменений офисного пространства. В ходе каскада перестроек и ремонтов «ВымпелКом» начал преобразовывать свои офисы с кабинетной системой в опенспейсы: в них у большинства сотрудников нет закрепленных рабочих

мест, а к стандартным переговорным добавились зоны для командной работы, диванчики, «островки» из пуфиков, помещения для работы, требующей полной концентрации и открытые/закрытые кофе-пойнты. Поскольку сотрудники частично работают вне офиса, занятыми остаются 60–70% рабочих мест офиса. Так что еще одним значимым результатом стало сокращение офисных площадей более чем в 40 городах присутствия компании, и это при том, что офисы стали более уютными и просторными.

Офисы консолидировались и раньше, например при реорганизации уровней управления. Однако теперь компания смогла превратить офис из места, где необходимо проводить рабочие часы, в «магнит», способствующий притяжению и взаимодействию сотрудников.

Для запуска проекта необходимо было перестроить целый ряд процессов, потребовались новые ИТ-системы и обучение работе в них.

Сейчас сотрудники могут удаленно получать доступ к информации через VPN (защищенный доступ на корпоративном ноутбуке) и VDI (виртуальный рабочий стол), пользоваться корпоративной почтой, Skype for Business, облачным хранилищем Storage. Социальные связи и общее информационное поле удается поддержать благодаря интранету и внутренней соцсети «Улей».

Важными нововведениями стали внутренние корпоративные инструменты – трекер задач «ToDo-лист» и система планирования графика работы «Календарь BeeFREE».

В «ToDo-листе» можно увидеть, над чем планирует работать сотрудник, какие задачи уже выполнены. «Календарь BeeFREE» позволяет предотвратить ситуации дефицита рабочих мест в офисе и оптимально планировать офисные и внеофисные дни сотрудников. Также

инструмент помогает понять, как лучше назначить встречу: очно или онлайн.

В «ВымпелКоме» не обошли вниманием и юридическую сторону: удаленный формат работы закрепляется в дополнительном соглашении к трудовому договору. На этот шаг пока отважились немногие компании. В допсоглашении утверждены и частота работы из дома, и скорость реакции на запросы руководителя, и даже условия возврата к офисной работе — для многих сотрудников это очень значимый момент.

Компании из рассмотренных примеров пришли к удаленной работе по разным причинам, и работа у них также организована совершенно по-разному.

Где-то сотрудники работают из дома или из коворкингов, где-то компания старается привлечь их в региональный офис. Общим является тот факт, что взаимодействие руководителя и членов команды осуществляется дистанционно. Собственно, это и является ключевым отличием от стандартной схемы работы.

Теперь обращу ваше внимание на пару важных понятий. **Дистанционным** или **виртуальным менеджером** мы будем считать менеджера, чьи сотрудники не работают с ним в одном месте (кабинете, офисе) на постоянной основе. А **виртуальной командой** считаются сотрудники, коллектив или сообщество, которые географически распределены по разным локациям, при этом их усилия направлены на достижение общих целей.

Далее я расскажу, как участники этих и других проектов работают со своими сотрудниками, решают появляющиеся задачи и проблемы; вы также узнаете, какие лайфхаки они применяют в работе.

Направления, критичные для эффективной работы в удаленном формате

1. Практики дистанционного менеджмента

Какие действия менеджера помогут эффективно работать с удаленными сотрудниками?

Удаленная работа предполагает большую самостоятельность и доверие и требует найти тонкий баланс: как руководителю не скатиться в микроменеджмент, но при этом понимать, кто чем занимается, и иметь информацию о текущих результатах.

Безусловно, действия дистанционного руководителя будут перекликаться с действиями обычного. По-прежнему актуальны такие классические задачи менеджера, как целеполагание, планирование, контроль, обратная связь, мотивация сотрудников и другие. При этом в парадигме дистанционного менеджмента эти задачи приобретают новые особенности, которые мы и рассмотрим в наших последующих модулях.

2. План коммуникаций и правильное использование технологий

Какие технологии потребуются дистанционному менеджеру и как их правильно использовать? Как правило, в джентльменский набор технологий входят менеджер задач, сетевые диски, мессенджер, электронная почта, видеосвязь с возможностью видеть лицо собеседника и транслировать экран компьютера. Можно дополнить этот список системами электронного документооборота, CRM, управления знаниями и многими другими. При этом самое главное – создание стройного плана коммуникаций с командой: сюда должны входить все необходимые каналы коммуникации для рабочего и личного общения.

3. Культура дистанционной работы

Простые правила работы, такие как взаимное соблюдение договоренностей, равная открытость при коммуникации со всеми сотрудниками, высокая скорость взаимодействия, позволяют дистанционной команде быть эффективной.

При работе с удаленной командой необходимо целенаправленно повышать культуру открытости и быстроту реагирования, чтобы команда могла работать в едином информационном поле. Ни один участник команды не должен ощущать дискриминацию по принципу удаленности. Если сотрудники сидят в одной комнате, то можно ожидать, что все они будут в курсе всех аспектов работы команды, а вот при дистанционной работе это уже становится сложностью. Если с частью команды менеджер что-либо обсудил и о чем-то договорился, то в рамках культуры открытости необходимо тут же довести эту информацию до других участников команды, которые находятся удаленно. Чем больше задержка между вопросом и ответом (как от менеджера к сотруднику, так и от сотрудника к менеджеру), тем сильнее будет упомянутая выше «воспринимаемая удаленность».

Безусловно, руководитель является важнейшим драйвером внедрения такой культуры, а его помощники должны быть опытными профессионалами. Принимая сотрудников в виртуальную команду, необходимо убедиться, что они смогут эффективно работать в удаленном формате. Ведь построение такой культуры начинается с подбора команды и дальнейшего развития нужных компетенций, которые касались бы не только личных знаний сотрудников, их умений и навыков, но и открытости при взаимодействии в команде.

Глава 2

Насколько сложна ваша ситуация в дистанционном менеджменте?

Как вы себя чувствуете в роли дистанционного руководителя? Является ли эта роль для вас серьезным вызовом или вы двигаетесь по проторенному пути?

Стоит ли вам рассмотреть новые технологии, которые помогут вам и вашей команде быть более эффективными? А может быть, у вас все хорошо и вы вполне можете сосредоточиться на других сферах, наладив необходимый минимум управленческих функций?

Для того, чтобы взвесить свои силы и понять, является ли ваша ситуация сложной, предлагаю вам сравнить себя с другими дистанционными руководителями.

Такая оценка поможет вам определить аспекты, которым стоит уделить больше внимания, а также предоставит аргументы для необходимых изменений, которые вы сможете обсудить с партнерами или руководством.

Если ситуация слишком сложная и вы буквально разбиваетесь на части, стоит рассмотреть возможность привлечь к делу заместителя или руководителей направлений, подумать о том, кому и что можно делегировать.

Кроме того, оценка поможет при планировании развития вашей компании или подразделения. Результаты оценки можно также использовать для будущих корректировок профиля вашей должности.

Давайте посмотрим на трех менеджеров, которые дистанционно взаимодействуют со своими сотрудниками, а далее перейдем к оценке вашей ситуации при помощи опросника.

Начну с собственного примера, поскольку также являюсь дистанционным руководителем.

Когда в 2015 году я стал руководителем команды тренеров по России и Евразии, в число моих функциональных подчиненных попал тренинг-менеджер, работавший в Казахстане. Сотрудник был опытным, и его взаимоотношения с внутренними клиентами были уже выстроены. Было бы ошибкой с моей стороны слишком глубоко вмешиваться в его работу, и он фактически продолжил ее выполнять самостоятельно. Моими основными задачами стало:

- **Совершенствование методологии.** Мы совещались относительно некоторых новых программ, я помог найти нужные материалы или активности для тренингов.
- **Помощь с ресурсами.** В случае проведения крупных мероприятий в Казахстан мог поехать тренер из российской команды, а электронный курс или платформу, разработанную в России, можно было использовать и в Казахстане.
- **Содействие развитию.** Я старался подключить его к мероприятиям по развитию команды, которые мы проводили в России.
- **Включение в информационный поток.** Я делился информацией, доступной мне, а также запрашивал

информацию о бизнесе в Казахстане и о тренинговых проектах, направленных на его поддержку.

Можно оценить этот опыт как относительно простой: разница в часовых поясах и расстояние не были преградой для эффективной работы. От меня не потребовалось сверхусилий для ее поддержания.

Надо сказать, что мне было бы гораздо сложнее в ситуации стартапа в новой стране. В этом случае пришлось бы нанимать нового сотрудника, выстраивать отношения с внутренними клиентами и создавать новый календарь мероприятий.

С совсем другой ситуацией столкнулась Марина Белоусова, выполняющая сразу несколько функций в российской ИТ-компании «Тайле», разрабатывающей и дистрибутирующей сетевое оборудование, среди которого кабельная инфраструктура и пассивные компоненты, телекоммуникационные шкафы, системы видеонаблюдения и другое.

Марина одновременно руководит отделом по работе с персоналом, а также развивает международные продажи, в связи с чем проводит более половины года в Сингапуре.

По первому направлению у Марины четверо подчиненных, находящихся в Москве, Санкт-Петербурге и Ярославле, а по второму — два менеджера по продажам, работающих в Сингапуре, и один московский сотрудник — менеджер по развитию, который обслуживает дистрибьютора в Венгрии.

В сумме получается семь прямых подчиненных и огромное количество коллег из смежных отделов для дистанционного взаимодействия (в России, Венгрии, Сингапуре, Тайване).

В работе необходимо совмещать не только удаленное руководство, но и два абсолютно разных направления: продажи на азиатских рынках и управление персоналом в России.

Вызовом при работе на азиатских рынках является не только языковой барьер, но и культура общения. Принятые в России способы установления и поддержки отношений с клиентами для продвижения ИТ-услуг совершенно не подходят для азиатского рынка.

Поскольку английский не является родным ни для кого из участников коммуникации, возможны разночтения, а значит, результаты каждой встречи обязательно должны быть задокументированы, да и сложные моменты всегда лучше прописать на бумаге, прежде чем обсуждать с кем-то. Поэтому необходимо очень хорошо писать на английском, чтобы компенсировать сложности в устной коммуникации.

В свою очередь руководство направления по работе с персоналом также представляет свои вызовы: некоторые виды деятельности достаточно сложно выполнять в удаленном формате. Собеседование с сотрудником на ответственную должность желательно проводить лично, а не по Skype, беседы о недостаточной результативности или увольнения также сложно проводить в дистанционном формате. Внедрение изменений в политиках и процедурах требует эмоциональной вовлеченности и активного взаимодействия как с другими руководителями компании, так и с рядовыми сотрудниками.

Можно оценить сложность ситуации, в которую попала Марина, на 10 из 10: два разных направления, набор клиентов и сотрудников в разных странах, значительные расстояния и разница во времени, языковой барьер, а также различие в культурах и способах работы, в частности в продажах и продвижении

продукции, – все эти факторы, без сомнения, добавляют сложности в работе.

Наш следующий герой, Екатерина Кудряшова, руководит функцией маркетинга в Центральном регионе компании «ВымпелКом». Екатерина живет в Москве, ее функциональный руководитель также находится в Москве, а непосредственный – в Казани, поскольку там расположена штаб-квартира Центрального региона. Сотрудники ее команды, представляющие три направления: рекламное, продуктивное и аналитическое, работают в Казани, Челябинске, Нижнем Новгороде и Екатеринбурге. В команде 19 человек, и, хотя среди них есть руководители направлений, Екатерина взаимодействует с каждым. Первоначальные встречи Екатерина проводила индивидуально по видеосвязи, в дальнейшем во взаимодействии с командой появились еженедельные видеопланерки, командировки в Казань на 3–4 дня, командные сессии раз в полгода и другие мероприятия.

Также Екатерине необходимо удаленно взаимодействовать с коллегами из партнерских функций в компании, которыми являются продажи, финансы и техническая поддержка. Совещания и встречи могут происходить дистанционно либо очно, во время командировок.

Между путешествиями и встречами в московском офисе Екатерина работает в домашнем офисе, оборудованном в одной из комнат московской квартиры, или в коворкинге. Красок картине добавит тот факт, что Екатерина – мама двух малышек, полутора и четырех лет, и она не так давно вышла из декретного отпуска. Поэтому еще один пласт задач для Екатерины связан с материнством, а еще одним сотрудником является няня.

Данная ситуация является сложной, но не безнадёжной. Факторы, добавляющие сложность в данном

случае, – это мозаика из внутренних клиентов, партнеров и сотрудников, находящихся в разных городах, динамичное развитие продуктов компании и функции маркетинга; отметим и необходимость лавировать между социальными ролями руководителя и мамы.

С другой стороны, работая в данной роли и в данной ситуации достаточно давно, Екатерина уже получила необходимый опыт, у нее есть уже настроенная система взаимодействия и коммуникации со всеми сторонами, включающая разные форматы встреч (от индивидуальных бесед по Skype до очных командных сессий); в наличии и россыпь технологий: ставший уже традиционным в «ВымпелКоме» трекер задач, дополняющие его Trello и Wunderlist, надежные средства коммуникации, сетевые диски и т. д.

Уже обладая достаточным опытом, Екатерина умело лавирует между всеми потоками задач, а гибкость рабочего графика помогает ей находить баланс между работой и семьей.

Насколько же сложна ваша ситуация? Ближе к какому из героев вы находитесь?

Обдумать ответ на этот вопрос вам поможет следующий опросник. Он же поможет задуматься над необходимыми областями для изменений.