

Страна советов

Выпуск №6 | 2013

Текст | Анастасия САЛОМЕЕВА

Тема июньского выпуска «Страны советов» — дистанционная работа.

Наши респонденты отвечали на следующие вопросы:

- 1 Какова политика вашей компании в отношении работы в офисе/вне офиса?
- 2 Какие категории специалистов работают вне офиса?
- 3 Какие инструменты взаимодействия с ними используются?
- 4 Расскажите о формах контроля за их работой.
- 5 Какова специфика внеофисной работы специалистов по продажам?
- 6 В чем особенности внеофисной работы творческих сотрудников — технических писателей, копирайтеров, дизайнеров, программистов и других?
- 7 Какие типичные ошибки совершают компании в отношении работы в офисе/вне офиса?

**Елена МАНАЕВА, заместитель
HR-директора компании AT Consulting:**

1 В AT Consulting нет общепринятой практики удаленной работы, но каждый руководитель имеет право решать, может ли его сотрудник работать удаленно или нет. Это обусловлено тем, что именно руководитель отвечает за конечный результат и знает все особенности проекта, команды, самого сотрудника. Это является дополнительным инструментом, которым он может воспользоваться при необходимости, чтобы управлять командой наиболее эффективно. В компании есть сотрудники, которые работают удаленно несколько дней в неделю, а также те, кто работает вне офиса постоянно.

2 Наиболее эффективна удаленная работа творческих и интеллектуальных специальностей в случае, если функционал не требует постоянного взаимодействия с клиентом и/или членами команды. В силу специфики бизнеса нашей компании среди сотрудников, которые периодически или постоянно работают удаленно, большинство являются разработчиками и дизайнерами.

3 В нашей компании инструменты взаимодействия с удаленными сотрудниками такие же, как и с сотрудниками, работающими в офисе: e-mail, skype, системы постановки и отслеживания статуса выполнения задач, багтрекинговые системы, корпоративные файловые хранилища и т.д. Этот набор инструментов полностью обеспечивает нужды и руководителя, и сотрудника.

4 Формы контроля универсальны для всех сотрудников. В основном используются

две формы контроля: система учета рабочего времени, которая позволяет контролировать рабочее время сотрудника, затраченное на выполнение того или иного проекта/задачи, а также система постановки и отслеживания статуса выполнения задач, позволяющая контролировать ход выполнения конкретных задач/подзадач.

5 —

6 —

7 Работодатель не договаривается о порядке контроля результатов и процесса работы до момента перевода на такой тип занятости.

Работодатель не фиксирует график, когда сотрудник должен быть доступен online для решения срочных вопросов, если того требует процесс. Например, с 12.00 до 15.00 человек должен быть доступен «по звонку», остальное время он может планировать, как хочет. Или, к примеру, работодателю важно, чтобы человек работал жестко с 12.00 до 21.00, а график его работы совпадал с графиком работы офиса, расположенного в другой стране.

Некоторые работодатели считают, что если сотрудник работает удаленно, то его можно не вовлекать в жизнь компании: он не принимает участия в корпоративных мероприятиях, тимбилдингах. Бывает, что сотрудник даже не обладает доступом к ресурсам, обеспечивающим внутренние коммуникации в компании. Этот момент крайне важен, так как сотрудник должен разделять ценности организации, понимать атмосферу и дух компании, в которой он работает.

От этого зависит эффективность его деятельности в целом и взаимодействие с коллегами в частности.

Банально, но иногда работодатели забывают, что для некоторых задач необходима определенная инфраструктура, которая должна присутствовать у нанимаемого на удаленку сотрудника. Например, наличие интернет-канала с достаточной пропускной способностью.

Еще одна ошибка может совершаться на этапе отбора сотрудника. Для того чтобы сотрудник, работающий удаленно, был эффективен, мало профессиональных знаний и экспертизы. Совершенно необходимо наличие таких качеств, как высокий уровень самостоятельности и личной организованности.

В любом случае, прежде чем принимать решение о переводе сотрудника, работающего на конкретной должности, в формат удаленной работы, работодателю необходимо: проанализировать обязанности, исполняемые в рамках этой должности; проанализировать бизнес-процессы, в которых сотрудник принимает участие; понять, будет ли влиять (негативно или положительно) на выполнение обязанностей перевод; понять, каков экономический эффект от перевода сотрудника в формат удаленной работы.

Инна АЛЕКСЕЕВА, генеральный директор агентства PR Partner:

1 Честно говоря, лет пять назад, когда я только начинала вести бизнес в области пиара, а в агентстве PR Partner работали всего четыре человека, я предложила сотрудникам работать из дома, отказаться от офиса, взамен же сотрудники бы получали плюс \$500 долларов к зарплате (на аренду мы тратили порядка \$2200 тогда). Однако никто не согласился, девочки сказали, что «они умрут без общения», а также «а как же коллективный разум?», ну и «в конце концов нам надо выгуливать пальто!».

Сейчас у нас нет сотрудников, которые работают удаленно. Если сотрудник болеет, то лучше всего ему будет отлежаться, выспаться, а не сидеть за ПК. Если болеет, берет больничный (у нас ДМС в «Семейном докторе»), если личные дела, берет день за свой счет.

Однако при этом у нас есть почасовики, которые изредка что-то делают и из дома, и из офиса, но их всего два человека, оба сотрудника очень ответственные, никаких проблем с ними не возникает.

2-4 Мы недавно проводили конференцию «Пиар в ИТ». На нее взяли двух сотрудниц, которые занимались «холодными» звонками, они работали из офиса другой компании (расположенной в другом городе), не у нас. Однако использовали нашу корпоративную почту, подписи и пр.

Чтобы взаимодействовать с этими сотрудниками, мы использовали электронную почту и skype, а также конференц-звонки.

Перед ними ставили четкие KPI (кол-во звонков, заполнение базы данных), однако с контролем постоянно возникали проблемы. То сотрудница без предупреждения заявляла, что «меня обидела соседка Лена, я пошла домой», то «у меня болит живот, я иду домой», то «я проспала». Может, это и нормально, все мы люди, но когда «проспала» и ты видишь невыспавшегося сотрудника — это одно, а когда «проспала» онлайн, то есть ты никого не видишь, это совсем другое.

5 —

6 Специфика работы: человек должен быть самомотивирован на работу, на достижение суперрезультатов. Если в офисе мы можем его погладить по голове, взбодрить, то удаленно это сделать уже не так реально. К примеру, у нас сейчас есть пул сложившихся подрядчиков, с которыми мы работаем удаленно, это фотографы, дизайнеры, так вот: особенно хороши в работе те, кто хочет делать работу, кого не надо мотивировать.

7 Типичная ошибка — недостаток коммуникации. Если бы сотрудник сидел рядом, ему можно было бы все быстро объяснить. Когда он далеко, то задачи ставить труднее (их надо сформулировать, получить обратную связь), иногда неудобно излишне расписывать. Вдруг человек подумает, что ты его воспринимаешь как пень. Недавно была забавная ошибка: я дала задание дизайнеру сделать открытку «Спасибо!» для клиентов. Вместо этого он прислал мне открытку с танком к 9 Мая! Когда я спросила почему, он ответил, что задача звучала как: «Сделать открытку к празднику, на ней должно быть написано «Спасибо!», остальное он додумал сам. С тех пор я расписываю все очень подробно.

Рустэм ХАЙРЕТДИНОВ, CEO компании ApperCut Security:

1 У нашей компании особая политика — у нас нет офиса, как нет и постоянных сотрудников. Компания зарегистрирована по юридическому адресу фирмы, которая аутсорсит нам бухгалтерские услуги. Все сотрудники — разработчики, и продавцы, и маркетологи — работают там, где им удобнее (это 30 человек в 11 городах пяти стран), совещания проходят по скайпу. Довольно редкие (не чаще раза в месяц) личные встречи, чаще всего с руководителями направлений, происходят в кафе.

2. Такой формат компании предполагает, что все наши ключевые сотрудники — фрилансеры или совместители. Они нанимаются на получение конкретного результата, а все регуляр-

ные процессы — бухгалтерия, PR, тестирование программного обеспечения — мы аутсорсим. Побочным эффектом такого подхода стало то, что на балансе компании нет никаких материальных (то есть дешевеющих) активов, лишь нематериальные: патенты, торговые марки, домены, которые со временем только дорожают.

3 Для каждого типа работ мы используем online-сервис, с которым работает соответствующая группа сотрудников. Это и CRM-система, и бухгалтерия, и системы управления разработкой, и управление требованиями к программному обеспечению, и т.п. Документы хранятся и редактируются на облачном сервисе, в папках, в которых есть доступ у той группы сотрудников, которым он нужен.

4 Компания не платит фиксированной зарплаты, предпочитая щедро оплачивать законченную работу: проданный контракт, написанную статью, написанный и отложенный программный модуль, маркетинговую брошюру, пост в корпоративном блоге, сведенный баланс, проведенный курс обучения и т.п. Поэтому форма контроля только одна — законченное решение. Его стоимость оценивается перед началом работ и оплачивается по их завершению. Все недоделки устраняются исполнителями бесплатно.

5 Продавцы получают в виде вознаграждения фиксированный процент от денег, поступивших в компанию, поэтому они сами мотивированы продавать больше. Мы имеем по одному представителю в каждой стране присутствия — Россия, Украина, Канада, США, Индонезия, — который сам выбирает, как ему работать: где-то это продажи через интеграторов, где-то — прямые продажи, где-то выбирается сильный партнер со статусом представительства.

6 Все творческие сотрудники — программисты, технические писатели, копирайтеры — получают гонорары за сделанную в срок законченную работу, поэтому их тоже не требуется дополнительно мотивировать.

7 Типичной ошибкой при внеофисной работе является фиксированная оплата труда. Как только вы соглашаетесь платить сотруднику просто за то, что он есть, то сразу возникает необходимость контролировать, что этот сотрудник делает, придумывать различные KPI и реализовывать их. Вслед за этим возрастает количество высокооплачиваемых, но ничего не производящих контролеров-менеджеров. Это увеличивает себестоимость производства. Переход к полностью сдельной оплате освобождает от такой проблемы. Важно лишь правильно распределить задачи по сотрудникам или небольшим группам, чтобы задержка с одной задачей не влекла собой задержку других задач.

Наталья ЯКОВЛЕВА,

президент ГК АВИС:

1 В нашей компании мы придерживаемся политики полной занятости сотрудников, эффективности и полной отдачи, основанной на мотивации сотрудников и их профессионализме. Нам важны взаимозаменяемость и командный дух в коллективе.

2 У нас положительный опыт работы с высококвалифицированными специалистами по аутсорсингу. Лучше иметь хорошего брокера или PR-директора на «аутсорсе», чем недорогого бездельника в офисе со всеми вытекающими издержками, как материальными, так и эмоциональными. Имея «свободное» время, бездельники любят создавать что-то вроде «профсоюза», мешая остальным сотрудникам работать.

3 Вне офиса — только сервисный контракт на услуги по аутсорсингу или подобный документ с юридическим лицом. Тогда отношения регулируются очень просто. Иногда вне офиса приходится работать и самому руководителю, в таком случае основная связь — электронная почта, мобильный и skype.

4 У нас очень простая и понятная форма контроля за работой всех сотрудников — ежедневные отчеты по электронной почте. Отчет включает информацию о выполнении текущих ежедневных задач сотрудником и дополнительных поручений от руководителя, которые он получил в течение дня.

5 Специфика проста: поддержка отношений с имеющимися клиентами и поиск новых. Оплата — по результатам продаж.

6 Как я уже сказала, на мой взгляд, если направление вашего бизнеса не творческое, таких сотрудников лучше не иметь в постоянном штате.

7 Отсутствие должного контроля и невозможность оценки пользы или бесполезности сотрудника. Необходимо обязать сотрудников постоянно в любой момент быть на связи, ставить им задачи на день и получать с них отчет о проделанной работе в конце дня!

