



Книга Управление удаленными работниками

Постановка задач, контроль выполнения работы, повышение продуктивности

Майкл Амигони, Сандра Гурвис
Adams Media , 2009
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Идея удаленной работы проста: человек трудится, не выходя из дома. Все, что для этого нужно, – рабочий стол, компьютер и телефон. Итак, на старт, внимание, марш? Однако что делать, если с удаленным работником в “домашнем офисе” произойдет несчастный случай? Будет ли компания нести за него ответственность? Какова вероятность того, что компании предъявят страховой иск? А как быть с налоговым статусом, оплатой труда и социальным пакетом удаленных работников? Кроме того, возникает резонный вопрос о том, как контролировать работу человека, с которым вы ни разу не встречались лично, – потому, например, что он живет на другом конце земного шара. Руководить удаленной работой не так просто, как может показаться на первый взгляд. Эта обстоятельная книга как раз и написана для того, чтобы дать вам всю необходимую информацию по данной теме. Опираясь на богатый личный опыт, ее авторы дают дельные рекомендации о том, как разработать и осуществить успешную программу по организации удаленной работы персонала. На взгляд *BooksInShort*, если вы руководитель компании, которая или уже предоставила своим сотрудникам возможность работать в удаленном режиме, или только собирается это сделать, то эта книга – как раз для вас.

Основные идеи

- Переведя сотрудников в режим удаленной работы, компания в состоянии сократить издержки и повысить производительность труда своего персонала.
- Выберите подходящую для компании модель управления удаленной работой.
- Работающий удаленно сотрудник должен быть самостоятельным в решениях, организованным, дисциплинированным и инициативным человеком.
- Обустройте рабочие места удаленных работников, выделив на это средства.
- Подробно обсудите с человеком, работающим удаленно, условия найма, зарплату, социальный пакет, рабочий график и производственные показатели.
- Договоритесь о том, каким образом, как часто и когда именно удаленные работники будут выходить с вами на связь.
- Регулярно сообщайте удаленным работникам свое мнение о качестве, объеме и сроках выполняемой ими работы, а также о полученной экономии.
- Управляя виртуальной командой, члены которой могут находиться в разных точках планеты, учитывайте различия национальных культур.
- Для оценки эффекта от удаленной работы следите за рентабельностью, текучестью кадров, опозданиями, прогулами и числом дней на больничном.
- Благодаря техническому прогрессу популярность удаленной работы растет.

Краткое содержание

Зарождение и распространение удаленной формы работы

Удаленная работа, то есть работа на дому или в удаленном офисе, стала распространенной формой занятости. Сегодня в США насчитывается около 21 миллиона удаленных работников. Отчасти это стало возможно благодаря развитию Интернета и компьютерных технологий. Компании –

первопроходцы в этой сфере стали переводить своих сотрудников на удаленную форму работы начиная с 1970-х годов. Поскольку люди, работающие дома, тратят меньше топлива на перемещения, эта форма занятости стала популярной в США два десятилетия спустя – после того как в 1990 году был принят закон о контроле за уровнем выхлопных газов. Приблизительно тогда же был принят и закон о защите прав граждан с ограниченными возможностями. Таким образом, удаленная работа постепенно превратилась в совершенно реальную альтернативу работе в офисе.

“Руководству компаний нужно переосмыслить свои подходы к найму, обучению и удержанию персонала с учетом того, что доля удаленных работников на рынке труда неуклонно возрастает”.

Работать удаленно могут представители многих профессий – например, программисты, системные аналитики, страховые агенты, наборщики текстов, персонал колл-центров и другие. Хороший удаленный работник – это организованный, легко адаптирующийся, инициативный человек, который умеет распоряжаться собственным временем и не нуждается в надзоре со стороны начальства. Кроме того, он отлично знает, как соблюдать баланс между работой и личной жизнью.

“Вполне вероятно, что к 2010 году 80 процентов компаний, входящих в список Fortune 1000, будут предоставлять своему персоналу возможность работать удаленно”.

При найме удаленных работников прежде всего объясните им, в чем состоит суть работы и каковы критерии ее качества. Детально опишите обязанности, условия сотрудничества и квалификационные требования. Отметьте эти детали в трудовом соглашении, особое внимание уделив графику работы и участию в совещаниях с другими сотрудниками. Чтобы новичок поскорее включился в жизнь компании, почаще организуйте для него встречи с руководителями и коллегами. При необходимости организуйте обучение новых сотрудников для усовершенствования навыков, нужных для удаленной работы – например, навыков общения и планирования рабочего времени.

Виртуальные команды

С распространением удаленной формы работы многие компании стали формировать из удаленных работников виртуальные команды для выполнения конкретных проектов. Виртуальные команды бывают нескольких типов. Это могут быть команды с переменным составом участников, члены которых подключаются к работе по мере необходимости, команды специального назначения, работающие параллельно с обычными командами, или команды для оперативного решения проблем. Выбранный тип виртуальной команды должен соответствовать стоящим перед ней задачам.

“По данным исследований, удаленная работа способствует снижению стресса более чем у половины работников, выбирающих такую форму занятости”.

При управлении работой виртуальной команды, которая состоит из людей, находящихся в разных концах земного шара, необходимо учитывать различия между национальными культурами – тогда коллективная работа будет слаженной и более эффективной. Проводите общие встречи, установив обязательные для соблюдения правила их проведения. Используйте визуальные средства, облегчающие обмен информацией между членами команды. Коллективный успех складывается из таких факторов, как компетентность членов команды, слаженность их виртуального взаимодействия, наличие доверительных отношений между ними, эффективность подготовки персонала, качество принимаемых руководством решений и отлаженность производственных процессов в компании.

Реализация программы по управлению удаленной работой

Прежде чем внедрять программу по управлению удаленной работой, соберите комиссию, которая решит, подходит ли вообще такая форма работы для вашей компании. Одно из главных преимуществ удаленной работы состоит в сокращении затрат – например, расходов на аренду офисных помещений. Кроме того, возможность перейти в удаленный режим укрепляет мотивацию персонала. Компания получает шансы на поиск сотрудников по всему миру, в том числе – в странах с дешевой рабочей силой. Главный же недостаток удаленной работы заключается в том, что таких сотрудников сложно контролировать. В отсутствие личного общения между работодателем и работниками может возникнуть непонимание по каким-нибудь вопросам. К тому же перевод персонала на удаленную форму работы не всегда ведет к сокращению затрат. Вам, возможно, придется приобрести и установить специальные технические средства для коммуникации с удаленными работниками или оплатить для них дополнительное обучение.

“С другой стороны, по мнению специалистов, в определенных условиях удаленная работа может стать еще большим источником стресса, чем работа в обычном офисе”.

Организируйте поддержку этой программы на самых ранних этапах ее внедрения. Назначьте сотрудников, которые будут распределять удаленных работников по проектам и ставить задачи. В обязанности других сотрудников будут входить выбор подходящей модели управления удаленной работой (всего таких моделей четыре: общекорпоративная, применимая только в отдельно взятом подразделении, индивидуальная и используемая для конкретного проекта) и подготовка участников программы. Третьим поручите обустройство удаленных рабочих мест и поиск ресурсов.

Удаленное рабочее место

Существует несколько разновидностей удаленных рабочих мест.

- **Домашний офис.** Сотрудники, которым для работы не нужно сложное оборудование или большие объемы запасов, могут полноценно трудиться, не выходя из дома.
- **Удаленный производственный центр.** Это расположенный недалеко от места проживания сотрудников уменьшенный вариант обычного

- офисного помещения, в котором чаще всего царит менее строгая рабочая атмосфера.
- **Совместно используемое рабочее пространство.** Сотрудники различных компаний работают в одном и том же офисе, но в разное время – например, посменно или по заранее согласованному графику.
 - **Виртуальный офис.** Сотрудники могут работать в любом месте, откуда можно подключиться к Интернету: в кафе, библиотеке или даже личном автомобиле.
 - **Временно арендуемое офисное пространство.** Удаленные работники арендуют на время рабочее место в отеле, офисном центре или любом другом помещении.

“Иногда удаленные работники испытывают на себе неприязненное отношение со стороны их коллег, работающих в офисе, а в некоторых случаях – и со стороны клиентов, которые знают, что те работают у себя дома”.

Оснащение удаленного рабочего места определяется задачами, стоящими перед работником, а также специализацией компании. Удаленному работнику может понадобиться настольный компьютер, ноутбук, цифровой органайзер, факс, шкаф для бумаг, а также принтер и ксерокс. В некоторых случаях работнику нужно будет иметь доступ к корпоративной сети и специальным компьютерным программам. Имеется целый ряд интернет-приложений, помогающих удаленным работникам организовывать свою работу и поддерживать связь друг с другом. Эти приложения выполняют следующие функции:

- **Общение и обмен информацией.** Skype, Google Docs, Google Talk, Jajah, Gizmo.
- **Проведение презентаций.** GoToMeeting, LiveMeeting, webEx, BudgetConferencing.
- **Управление проектами.** TeamWork Live, ActiveCollab, CentralDesktop, QuickBase.
- **Органайзер.** 30 Boxes, Google Calendar, Yahoo Calendar.

“В сравнении со своими коллегами, работающими в офисе, удаленные работники должны более ответственно подходить к соблюдению сроков и качеству выполняемой работы”.

Если удаленный работник числится в штате, компания может оплатить ему расходы по приобретению нужного оборудования. В этом случае компании следует взять с сотрудника расписку о том, что именно она является владельцем приобретенного оборудования и что это оборудование предоставлено в пользование только для служебных целей.

“Как научиться говорить «нет» семейным делам и общению с друзьями? Это очень непростой вопрос для тех, кто начинает работать удаленно”.

Обустраивая удаленное рабочее место, продумайте вопросы охраны труда. В 1999 году Управление охраны труда США выпустило постановление, возложившее ответственность за безопасность сотрудников, работающих на дому, на работодателей, однако из-за множества нареканий через год оно было отменено. Тем не менее предупреждение травматизма у персонала, работающего удаленно, должно быть одной из приоритетных задач. С точки зрения современного страхового законодательства работа в домашнем офисе ничем не отличается от работы в офисе обычном. Поэтому если ваши сотрудники получают травму во время работы дома, страховку будет выплачивать ваша фирма. При этом, однако, удаленные работники должны самостоятельно страховаться от несчастных случаев, которые могут произойти с ними дома, но вне выполнения работы.

Штатный сотрудник или независимый подрядчик?

Руководители компании должны проводить четкое различие между независимыми подрядчиками или штатными сотрудниками, работающими удаленно. То, как оформлен удаленно работающий персонал, влияет на размер налогов, выплачиваемых компанией, и предоставление неверной информации о кадрах может повлечь за собой штрафные санкции и другие проблемы. В США сотрудник считается штатным, если методы работы и сроки ее выполнения контролирует работодатель. В отличие от штатных сотрудников независимые подрядчики сами выбирают средства и методы выполнения работы. Степень подконтрольности действий работника – первое, на что обращают внимание налоговые службы США при определении налогового статуса персонала. По налоговому законодательству США степень этой подконтрольности бывает трех видов.

1. **Полный контроль действий.** Если работодатель целиком и полностью контролирует действия работника, такой работник считается штатным.
2. **Финансовый контроль.** Если работодатель регулярно выдает работнику зарплату и возмещает ему служебные расходы, такой работник (за редким исключением) также считается штатным.
3. **Контроль на основе типа трудовых отношений.** Если работодатель нанимает работника на неопределенный срок, такой работник считается штатным. Если же работодатель нанимает работника на заранее оговоренный срок или для участия в конкретном проекте, такой работник считается независимым подрядчиком.

“Удаленные работники должны хорошо понимать, что теперь их прямая обязанность – оставаться на связи в течение рабочего дня”.

Выберите наиболее подходящий для вашего случая способ оплаты труда удаленного персонала. С бизнес-консультантами и творческими работниками (журналистами, программистами) лучше всего рассчитывать за каждый заверченный проект. Почасовая оплата целесообразна тогда, когда результаты работы легко поддаются количественной оценке (например, при наборе текста). Определяя размер заработной платы удаленных работников, принимайте во внимание сроки реализации проекта и его окупаемость.

Как повысить продуктивность удаленной работы

Первостепенная задача, стоящая перед удаленными работниками, – выработать у себя привычку работать в домашнем офисе так, как если бы они работали в обыкновенном офисе. Они должны строго соблюдать рабочий график. Иногда для того, чтобы лучше настроиться на работу, таким

сотрудникам стоит придерживаться делового этикета. Кроме того, им следует научиться выдерживать баланс между работой и личной жизнью, периодически делать перерывы и заниматься физическими упражнениями. Удаленные работники должны хорошо уметь определять приоритетность задач. По степени важности все задачи нужно разделить на три группы. Задачи из группы № 1 следует выполнять немедленно, задачи из группы № 2 – если позволяет время, а из группы № 3 – только если выполнены задачи из первых двух групп.

“При правильном подходе перевод сотрудников на удаленную работу может принести крупные выгоды. Однако успех этой программы зависит и от того, насколько данная форма работы согласуется со стратегическими целями компании и помогает ли она повышать производительность труда сотрудников”.

Руководителю нужно научиться вовремя замечать признаки того, что удаленный работник стал хуже трудиться. Постоянно следите за производительностью удаленного персонала. В первую очередь интересуйтесь результатами, а не ходом выполнения работы, который вы все равно не в состоянии контролировать. Производительность труда удаленных работников нужно сравнивать с достижениями их коллег, работающих в обычном режиме. Установите для удаленных сотрудников производственные нормативы. Детально объясните, что, почему, как и к какому сроку должно быть сделано, а также опишите критерии, по которым задача будет считаться выполненной.

“Приступив к реализации программы, отведите несколько месяцев на налаживание работы”.

Оценивая эффективность удаленной работы, особое внимание обращайте на качество, объем, своевременность и экономический эффект. Требуйте от удаленных работников, чтобы они допускали как можно меньше ошибок, сохраняли высокую производительность, сдавали работу в срок и не расходовали лишних средств. Ставьте перед ними четкие задачи с определенным уровнем сложности. Договоритесь о том, каким образом, как часто и когда именно сотрудники, работающие удаленно, должны выходить с вами на связь. Регулярно сообщайте им свое мнение о качестве их работы.

Оценка общей эффективности программы по организации удаленной работы

Оценка эффективности программы включает в себя анализ текучести кадров, количества опозданий, прогулов и выходов на больничный. Выясните, возросла ли привлекательность компании для квалифицированных специалистов. Анализ рентабельности поможет понять, какую выгоду приносит программа. Еще один хороший показатель эффективности программы – степень удовлетворенности менеджеров. С другой стороны, если удаленные работники начали обращаться с просьбой о переводе их в обычный режим, это говорит о том, что вы не смогли правильно организовать их работу.

“Насколько можно судить, будущее таит множество новых возможностей для удаленных работников, а также, разумеется, для тех, кто ими руководит”.

Реализация программы по организации удаленной работы сулит существенные выгоды практически любой компании. Например, как сообщает корпорация Siemens, после того как ее сотрудники получили возможность работать удаленно, потребность в офисных помещениях снизилась на 35 процентов, а производительность труда отдельных сотрудников возросла на 20 процентов. Перевод людей в удаленный режим работы помогает этой компании экономить по три миллиона долларов ежегодно. С учетом высоких темпов научно-технического прогресса, а также всеобщей озабоченности решением экологических проблем есть все основания предполагать, что популярность удаленной формы работы будет только расти. Географически удаленные рабочие места и виртуальные сообщества станут играть все более значимую роль в бизнесе. Не пришло ли время начать подготовку к этому будущему и вам?

Об авторах

Майкл Амигони с 1977 года руководит работой удаленных сотрудников и выступает с лекциями на эту тему. **Сандра Гурвис** – автор 12 книг и нескольких сотен статей.
