

БИЛАЙН И SKYENG РЕКОМЕНДУЮТ

Юрий Шароватов

# Дистанционный менеджмент



Как управлять сотрудниками

**НА УДАЛЁНКЕ**



альпина  
ПАБЛИШЕР

бизнес

# Юрий Михайлович Шароватов

## Дистанционный менеджмент

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=53650631](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=53650631)*

*Дистанционный менеджмент: Как управлять сотрудниками на удалёнке: Альпина Паблишер; Москва; 2020  
ISBN 978-5-9614-3604-4*

### Аннотация

Будущее многих организаций – это дистанционная работа. Автор книги, один из ведущих российских тренеров по дистанционному менеджменту Юрий Шароватов уверен, что переходить в непривычный формат труда непросто, но перевести на удалёнку можно даже компанию федерального масштаба.

Эта книга поможет вам правильно организовать удалённую работу сотрудников. Каждый этап перехода проанализирован с точки зрения возможных трудностей, даны советы, как их избежать, приведены кейсы.

Каждая тема книги проиллюстрирована кейсами российских компаний, таких как «ВымпелКом» (ТМ Билайн), Skyeng, Почта Банк, Stada, 4doc.ru, «Корада Консалтинг», ManGO! Games, «Валта Пет Продактс», «Тайле», Coach Media и многих других.

Автор рассматривает организацию удалёнки с точки зрения дополнительного преимущества для сотрудников, уделяет много внимания тому, как подобрать и мотивировать команду,

способную решать сложные задачи, и как удержать ценных сотрудников в изменившихся условиях.

Руководители узнают, как найти баланс между степенью свободы и доверия при работе с удаленной командой, как корректно осуществлять контроль и поддерживать высокий уровень дисциплины в коллективе, который не сидит в офисе. Рассматриваются наиболее критичные ошибки руководителей, даны советы, как не допустить подобного и исправить ситуацию, если что-то пошло не так.

Вы познакомитесь с опытом самых разных по размеру и структуре организаций, достаточно долго работающих в дистанционном режиме.

# Содержание

Предисловие	7
Предисловие автора	11
Глава 1	13
Как в современном мире компании приходят к дистанционному формату работы	20
Рожденные в онлайн	20
А зачем нам офис?	21
Удаленный офис разработки	23
Банк для работающих мам	25
Поменять образ мышления	30
Конец ознакомительного фрагмента.	34

**Юрий Михайлович**

**Шароватов**

**Дистанционный**

**менеджмент**

*Как управлять*

*сотрудниками на удалёнке*

Редактор *Ольга Равданис*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Корректоры *Е. Аксёнова, О. Улантимова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Дизайн макета и обложки *Ю. Буга*

Иллюстрации *М. Бесфамильная*

© Юрий Шароватов, 2020

© ООО «Альпина Паблицер», 2020

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и*

*иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

**\* \* \***

# 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 вируса-венценосца, 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 немаловажно, 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 Паблицер» обогатить книгу Юрия Шароватова нашей экспертизой, поделиться реальными историями и лучшими практиками работы в удален-

ном 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 отрадно, 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 VeeFREE, ПАО «ВымпелКом» (ТМ Билайн)*

# 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 продолжилась 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 познакомьтесь 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](http://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!

# 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 купцов<sup>1</sup>.

Управление территориями Урала, а позднее и Сибири

---

<sup>1</sup> Здесь и далее по материалам порталов [kulturologia.ru](http://kulturologia.ru), [история.рф](http://история.рф). – Прим. авт.

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 си-

бирских 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-струи 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 Ер-

маку, 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, поступавшие 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 по-

священа 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 дорого, 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](http://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 коман-

да, 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, EPAM 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](http://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 ковролином, в компенсационный пакет входят даже наушники Sennheiser.

Такой подход характерен для многих ИТ-компаний: можно посмотреть на офисы «Яндекс» и [Mail.ru](https://www.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 прошлись 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 автома-

тизированы.

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

а. Колл-центр. В центре обработки звонков нужно регу-

лирование 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 – четырех 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 дру-

гих 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, выиграла 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 движется 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.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.