



Как руководителю организовать удаленную работу своих сотрудников

Общие рекомендации, основанные на реальном опыте

1. Создать оперативный штаб
2. Определиться с режимом работы компании
3. Обсудить организационные вопросы и собрать предложения от сотрудников/подразделений
4. Провести инвентаризацию техники
5. Организовать техническую возможность удаленной работы
6. Оптимизировать процедуры с бумажными документами
7. Собрать актуальные контакты сотрудников
8. Оформить удаленный режим работы сотрудников
9. Уточнить у сотрудников готовы ли они технически работать из дома
10. Организовать взаимодействие с подчиненными
11. Наладить активное взаимодействие и общение сотрудников
12. Дополнительно

1. Создать оперативный штаб

Руководителю необходимо принять решение о создании оперативного штаба по организации удаленной работы компании. Рекомендуемая численность штаба для небольших компаний – 1-2 человека, в средних и крупных – по 1 сотруднику от крупного подразделения.

Следует распределить ответственность в работе оперативного штаба (кто и за что отвечает).

Руководителю нужно определить регламент работы оперативного штаба и порядок проведения планерок/заседаний, в том числе формат проведения: очно, видеоконференция, мобильная связь, смешанный вариант.

ВАЖНО! В текущей ситуации могут появляться новые направления, проекты, требующие быстрых и активных действий, и быстрое изменение текущих процессов. Возможно в штаб привлечь не только руководителей направлений/подразделений, но и кадровый резерв/пул талантов. Сейчас самое время использовать сотрудников, которые при необходимости могут взять на себя ответственность за новые направления или отдельные сложные проекты, обладают лидерскими качествами (даже потенциально), позитивные, профессиональные, с уважением и позитивно относятся к компании и продуктам компании, могут активно и быстро расти, могут выложиться сами и воодушевить команду на то, чтобы выложиться для решения важной задачи, и это не обязательно опытные и долго проработавшие коллеги. Такие сотрудники пригодятся и в дальнейшем.

2. Определиться с режимом работы компании

Руководителю необходимо продумать и расписать два варианта работы компании:

- Вариант А – часть сотрудников работает удаленно, часть в офисе;
- Вариант Б - практически все сотрудники работают на удаленном режиме.

3. Обсудить организационные вопросы и собрать предложения от сотрудников/подразделений

Оперативному штабу не только обсуждать свои предложения, но и по возможности собрать предложения от сотрудников/подразделений и проанализировать, как перестроить текущие процессы работы, можно ли придумать и быстро развить новые направления.

Примеры вопросов к обсуждению:

- **Основные бизнес-процессы:**
 - Выделить ответственных, которые НЕ будут заниматься переводом организации на удаленную работу, а в первую очередь будут отвечать за стратегию, продажи, доходы и затраты, маркетинг в это непростое время – поскольку организация удаленной работы в течение какого-то времени занимает все имеющееся время руководителей, а вопросы развития не могут быть отложены;
 - Выделить ответственных за недопущение тревожных настроений в организации;
 - Выделить ответственных за переход на удаленную работу.
- **Работа с клиентами, продажи:**
 - Чем заменить очные встречи с клиентами? Как сохранить клиентов?
 - Чем заменить доход от продаж в случае их резкого снижения?
 - Что предлагать клиентам? Что в текущих условиях будет востребовано?
 - Как помочь своим клиентам перейти на удаленную работу?.
 - Можете ли вы использовать вебинары, собирать клиентов на онлайн-мероприятия? Если нет – необходимо научиться развивать эти инструменты онлайн-общения с пользователями.

Для справки. Наши технические специалисты предлагают изучить следующие площадки: Качественные отечественные: webinar.ru, virtualroom.ru, Зарубежные www.gotomeeting.com- мощная, дорогая, англоязычная, более дешевые: myownconference.ru, webinar.tw. Каждая площадка имеет свой функционал, особенности и инструкции. Все указанные площадки поддерживают возможности онлайн-опросов и сбора статистики. Также можно использовать YouTube. Необходимо обязательно предварительно провести всестороннее тестирование выбранной площадки, провести на ней репетицию вебинара.

- **Бизнес-процессы организации удаленной работы с сотрудниками:**
 - Определиться что делать с сотрудниками, которые не могут работать удаленно, но вынужден оставаться дома. Например, рассмотреть возможность обучения таких сотрудников;
 - Как выстроить взаимодействие сотрудников, находящихся в офисе и сотрудников, работающих удаленно;
 - Если у вас есть столовая или заказ корпоративного питания – как информировать столовую о количестве сотрудников в офисе, как выстраивать с поставщиком дальнейшие отношения;
 - Как обезопасить сотрудников офиса – маски, санитайзеры, более частая и тщательная уборка;
 - По каждому подразделению определить бизнес-процессы, которые не могут останавливаться из-за перехода на удаленную работу и те, которые можно временно приостановить. По критичным процессам назначить ответственных и их исполнителей;

- Необходимо настроить поступление телефонных звонков для сотрудников, чья трудовая деятельность связана с консультациями и приемами таких звонков.

Важно! Если у вас до сих пор обычная АТС – попытаться в срочном порядке перейти на IP-телефонию для возможности удаленных звонков, самое простое – обратиться к вашему интернет-провайдеру), можно организовать через телефоны или компьютеры, в этом случае купить и выдать сотрудникам гарнитуры.

▪ **Финансы:**

- Как оптимизировать затраты? Если будет кассовый разрыв - чем в этом случае платить зарплату?
- Наладить еженедельный анализ финансовой ситуации, если нет удобных отчетов – сформировать и утвердить такие отчеты;
- Анализировать эффективность направлений, подразделений, сотрудников;
- Не допускать просроченной дебиторской задолженности.

4. Провести инвентаризацию техники

Если к текущему моменту возможность удаленной работы уже имеется, тогда провести инвентаризацию техники: возможно у кого-то из сотрудников дома нет ноутбука или компьютера, может компьютер есть, но нет гарнитуры и камеры для видеосвязи. Продумайте, что из текущей техники можно временно выдать сотрудникам.

5. Организовать техническую возможность удаленной работы

Если возможности удаленной работы нет, ее требуется срочно организовать. Самый простой способ - доступ к рабочим компьютерам с домашних как к удаленным рабочим столам. В этом случае в офисе обязательно должен дежурить хотя бы 1 сотрудник для перезагрузки зависших компьютеров и т.п.

Для справки. Полезные соображения для тех, кто не знает, как организовать удаленный доступ:

- сделать доступ к своей сети через интернет (через существующий роутер), читайте например <https://www.ixbt.com/live/kirill-kochetkov/vpn-na-domashnem-routere-bystro-i-nadezhno.html> или искать "как настроить vpn сервер на роутере";
- использовать 1С:Линк для быстрого удаленного доступа к базам 1С, кроме базовых (см. 1c.ru/izdoma);
- переведите свою 1С в облако – 1С:Фреш или ГРМ (см. 1c.ru/izdoma), для 1С:Документооборота подойдет ГРМ;
- использовать средства удаленного доступа, НО эти средства почти все платные, бесплатные - ограничивают длину сеанса, читайте <https://habr.com/ru/post/244355/>
- выгрузить документы в облака;
- уточнить у интернет-провайдеров, возможно, они предлагают услугу по организации vpn для своих клиентов.

6. Оптимизировать процедуры с бумажными документами

Продумать как работать с бумажными документами: собирать подписи и печати. Можно ли быстро перевести в электронный документооборот (ЭДО)?

Для ЭДО, например, для сдачи отчетности в электронном виде, используются электронно-цифровые подписи, надо убедиться, что с удаленных компьютеров они будут нормально работать.

7. Собрать актуальные контакты сотрудников

Рекомендуется собрать следующие актуальные контактные данные сотрудников:

- мобильные телефоны,
- фактические адреса,
- мобильные телефоны близких людей на случай, если с сотрудником на удаленном доступе не удастся связаться.

8. Оформить удаленный режим работы сотрудников

По Трудовому Кодексу РФ, дистанционная работа должна оформляться локальными актами и заявлениями сотрудниками о переводе на удаленную работу. Подробно на <https://its.1c.ru/db/answersstaff#content:3655:hdoc>. Если такой возможности нет, просить сотрудников написать заявление от руки, поставить подпись, сфотографировать и прислать, определить кому присылать, каким каналом связи. Проинформируйте сотрудника о новых рабочих инструкциях.

9. Уточнить у сотрудников готовы ли они технически работать из дома

Запросите у сотрудников информацию, есть ли у них дома интернет. Тем, у кого его нет, предложите срочно озаботиться, выбрать оператора, тариф и срочно подключить, раздача интернета через мобильный телефон не всегда позволяет работать на компьютере с нормальной скоростью. Помните, что будет много желающих работать дома и перебои/замедление интернета возможны.

10. Организовать взаимодействие с подчиненными

Удаленная работа требует от руководителя четкого выстраивания процесса взаимодействия, но одновременно это возможность для руководителя попробовать новый формат взаимодействия с подчиненными, по-новому выстроить рабочий процесс и усовершенствовать свои управленческие навыки.

Рекомендации руководителю по работе с сотрудниками, работающими на удаленном режиме:

- Если в офисе ежедневно утро начиналось с планерки – рекомендуется в то же время проводить ее удаленно (как принято в подразделении: общую или один на один). Другие регулярные процедуры тоже восстановить;
- Руководитель доводит сотрудникам расписание звонков/чатов на день (руководители обычно знают своих сотрудников: кому необходимо более частое общение, а кому достаточно утро- вечер или 1-2 раза в неделю);
- Делать рассылки по своим сотрудникам – общекорпоративные, а в больших фирмах и внутри отделов, разъяснять текущую ситуацию, давать инструкции по работе. Ситуация меняется ежедневно, поэтому инструкции тоже могут меняться;
- Создать или актуализировать регламент - например, что руководители всех уровней должны читать корпоративную почту или ее аналог не реже 1 раз в час, сотрудники не реже 1 раза в 2 часа;
- Если сотрудник заболел и не может работать – предупредить, что сразу должен проинформировать руководителя;
- Если у сотрудника маленький ребенок и его не с кем оставить – вряд ли получится эффективно работать, предложить брать отпуск или дни за свой счет, а работу этого сотрудника перераспределить или отложить, если есть возможность.

11. Наладить активное взаимодействие и общение сотрудников

Важно наладить активное взаимодействие и общение сотрудников, чтобы не нарушилось «старое» взаимодействие. Речь не просто про необходимую коммуникацию для выполнения задач, важно, чтобы не снизился командный дух, взаимопомощь, обмен мыслями и идеями и просто человеческое общение.

Рекомендации руководителю по организации взаимодействия сотрудников:

- Руководителям полезно оказывать сотрудникам дома в непривычной для них рабочей обстановке моральную и психологическую поддержку. Не допускайте ситуаций, когда с кем-то из сотрудников вы неделю контактируете только по электронной почте, хотя раньше регулярно общались лично;
- Не забывайте поздравить сотрудника с днем рождения или юбилеем работы в компании – это точно будет приятно, а маленький виртуальный подарок от руководителя и коллег может дополнительно поднять настроение;
- Не допускать психологического напряжения сотрудников, вселять оптимизм;
- У сотрудника на удаленной присутствует много отвлекающих факторов. Задача руководителя в том числе помочь сотруднику выполнять рабочие задачи в условиях оторванности от рабочего места, команды, при этом продолжать чувствовать, что он часть команды, компания о нем заботится.
- Пояснить сотрудникам, что удаленная работа – это такая же работа, с коммуникациями и результатом не хуже чем в офисе, но не у всех достаточно самоорганизации, некоторым напрягаться придется больше. Рабочий день – такой же, как в офисе, все это время сотрудник должен быть на связи, оперативно реагировать на обращения. Дать рекомендации по самоорганизации (есть отдельный файл).

12. Дополнительно

Напишите...:

- Какие задачи стоят перед каждым сотрудником со сроками и KPI;
- Какое оборудование и другие ресурсы необходимы для их выполнения. Проверьте, есть ли оно у сотрудника, настроено ли, есть ли вопросы и сложности по настройке?
- Как сотрудники будут фиксировать рабочее время и отчитываться о выполненной работе;
- Когда и как сотрудник связывается с руководителем и другими участниками рабочего процесса, с помощью каких инструментов, какие каналы связи приоритетные и какие запасные, в том числе можно заранее создать чаты или группы – общефирменные, и по подразделениям или задачам («Система взаимодействия» в 1С:Предприятии это позволяет);
- Что делать в случае, если что-то пошло не так, к кому обращаться.