

О команде, проекте и шести летнем опыте удаленной работы	1
Психология удаленной работы	2
Правила удаленной работы	3
Контакты членов команды	3
График рабочего дня	3
Рабочее место	4
Коммуникации	4
Календарь и планирование	5
Совещания	5
Отчеты	6
Инструментарий удаленной работы	6
Документы	6
Хранилище данных	6
Календарь и планирование	7
Планировщики задач	7
Мессенджеры	7
Видеоконференции	7
Особенности общения и ловушки сознания	7
Выгоды и издержки распределенной команды на удаленке	8

О команде, проекте и шестилетнем опыте удаленной работы

Андрей Михайлишин - соучредитель и руководитель проектов:

- Joys - мы умеем как создавать собственные платежные системы так и в рамках уже работающего платежного сервиса Joys Digital даем возможность использовать криптовалюты и токены для оплаты товаров и услуг в обычных и online магазинах.
- Dinect - платформа для создания программ лояльностей и стимулирующих акций для ритейла на базе наших white-label решений.

Кроме того, я являюсь членом рабочей группы Финансовые сервисы Делового совета БРИКС, партнер по созданию международной платежной системы BRICS Pay. Эксперт Бизнес-инкубатора РЭУ им.Плеханова и пр.

Сергей Жданов - руководитель отдела RnD в платежном сервисе Joys, блокчейн разработчик. Занимается новыми проектами и потенциально перспективными для сервиса технологиями. Изыскания с инструментами для удаленной работы начал проводить еще 15 лет назад и создал один из первых сервисов удаленной технической поддержки. В Dinect занимал должность СТО, применил свои наработки и организовал один из первых удаленных офисов разработки.

История перехода на удаленную работу начинается в 2009 году, когда авторы статьи начали совместную работу над проектом DiscountMobile. Первые мысли о распределенной команде и удаленной работе появились в 2012 году. Почти два года мы готовили бизнес-процессы к переходу на такой режим работы. Острой потребности и спешки не было, поэтому мы могли это делать в комфортном режиме. Сам переход произошел в проекте Dinet в 2014 году, когда Андрею пришлось уехать в Москву и настраивать там работу офиса продаж. На тот момент в проекте работало 15 человек.

Joys с самого начала создавался как проект с распределенной командой, часть из которой работает из дома. Сегодня наша команда - это 36 человек. Города в которых живут и работают сотрудники: Москва, Санкт-Петербург, Краснодар, Ростов-на-Дону, Новгород, Киров, Челябинск, Кемерово, Париж. Также постоянно на связи Таллин: там удаленная бухгалтерия и юристы (сегодня это аутсорс для нашей эстонской компании).

Психология удаленной работы

Переход на удаленную работу - это смена сознания, в первую очередь, руководителя, и сотрудников - во вторую.

Для руководителя основные три психологические проблемы:

1. Недостаток ЧСВ: больше нет места где я руководил всеми процессами и людьми, ощущал себя хозяином.
2. Недостаток доверия: вместо работы будут заниматься домашними делами, спать, смотреть фильмы и всячески отвлекаться.
3. Недостаток знания/понимания/опыта/инструментов: как теперь выстраивать внутренние и внешние бизнес-процессы.

Для сотрудников:

1. Слом привычной рабочей атмосферы: нет обряда "прихода на работу", нет посиделок за чаем/кофе/перекусом, нет общей курилки, нет чувства локтя, нет общих обедов, нет выработанных привычек, нет рабочего места/кабинета дома.
2. Необходимость повысить самодисциплину: раньше контроль - это была задача начальника и/или коллектива.
3. Недостаток знания/понимания/опыта/инструментов: как теперь следовать внутренним и внешним бизнес-процессам.

Общая проблема:

Время перемен. Перемены считают источником проблем, которые требуют решений. От этой мысли люди часто испытывают напряжение и стресс.

Решения психологических проблем

1. Ввести обязательные для всех протоколы, регламенты и планы-отчеты (о том, что в них должно быть - далее).
 - 1.1. Решают проблемы руководителя:
 - 1.1.1. ЧСВ - вы определяете регламенты, вы контролируете их выполнение. Информация является одним из источников власти, поэтому следует изменить информационную систему. В случае отсутствия необходимых данных, сотрудники не смогут должным образом выполнять свои обязанности, а полномочия руководителя будут равняться нулю.
 - 1.1.2. Недостаток доверия - контроль соблюдения плана работ, контролируем не человека, а результаты его работы.

1.2. Решают проблемы сотрудника:

1.2.1. Слом привычной рабочей атмосферы - нужно выполнять “обряд выхода на работу” - надеть рубашку, костюм, дамам сделать макияж. Создать общее информационное пространство и позаботиться о месте и времени неформального общения сотрудников.

1.2.2. Необходимость повышать самодисциплину - строго выполняем регламенты, этот процесс формирует дисциплину.

2. Обучение и самообучение, участие в вебинарах, проведение вебинаров с командой. Поощрение оправданных экспериментов и инициатив.

3. Перемены. Изменения это нормальное состояние Вселенной и нашей природы. Они происходили всегда, на протяжении миллиардов лет. Перемены происходят с каждым из нас всю жизнь. Перемены = возможности.

Правила удаленной работы

Главное правило успешной удаленной команды - **наличие утвержденных и принятых явным способом всеми членами команды Правил удаленной работы** (Регламента). Обратите внимание на каждое слово: “утвержденных и принятых явным способом всеми членами”.

*Запомните: при удаленной работе **важнейшее значение имеют слова, которые вы используете при общении, такое же значение имеет внимательность к сказанному и/или написанному.***

Контакты членов команды

Это постоянно обновляемая таблица с общим доступом. Содержание:

ФИО, должность, зоны ответственности, корпоративный email, личный email, сотовый телефон, адрес нахождения, часовой пояс (опция), соцсети (опция), аккаунты в мессенджерах (опция), специфические поля (опция: аккаунт в системе управления проектами, в CRM/ERP и т.п.)

График рабочего дня

1. **Начало и окончание рабочего дня** зависит от степени распределенности команды: сколько часовых поясов охватывает. Команда Joys - это 6 часовых поясов от UTC+1 до UTC+7. Следует стремиться к максимальному перекрытию рабочего времени. Если команда распределена более чем на 2 часовых пояса, то комфортно ввести для всех единое рабочее время не получится. Также важно минимизировать число рабочих тайм-зон. В нашем проекте их сейчас две: в привязке к московскому времени с 05:00 до 14:00 и с 8:00 до 17:00. Экономия времени на дорогу позволяет иногда проводить совещания за пределами нормального рабочего дня.

2. Рекомендуем ввести понятие **Предсказуемая доступность** - это время гарантированного присутствия работника на рабочем месте и предсказуемое время реакции на сообщение или вопрос. Если в какой-то момент вы не сможете присутствовать в рабочие часы, сообщите всем (если нужно, то и не один раз), напишите в чат (например "Буду у врача в течение часа"). Нет ничего более вредного для продуктивности команды чем сообщения в чате вида "Кто-нибудь знает где сейчас Валентин?", "Когда Николай выйдет в онлайн?" или "Может кто-нибудь ещё

заниматься этим вопросом? Станислав не отвечает". Важно организовать свою работу продолжительными сессиями с малым числом значительных перерывов (например обед, выгул собаки, тренажёрный зал и т.п.). Есть рекомендованное время обеда (1 час) с довольно широким диапазоном когда это можно сделать (3 часа). Для некоторых сотрудников выделяется два дополнительных интервала времени: "Доступен, компьютер под рукой" и "Доступен по телефону (мессенджерам)".

В случае необходимости (не на регулярной основе), сотрудник может сдвинуть рабочее время на несколько часов с обязательным предварительным согласованием с руководителем и последующем занесением в календарь времени присутствия и отсутствия.

Рабочее место

1. **Компьютер для работы.** На компьютере должно быть установлено требуемое для работы ПО, при необходимости настроен удаленный доступ или VPN. Не все интернет-соединения или маршрутизаторы одинаковы и VPN может не работать. Хорошо, если дома есть запасной компьютер на случай поломки.
2. **Быстрый и стабильный интернет.** Пропускная способность на скачивание обычно не представляет проблем. Возможность участия в видеоконференции означает скорость исходящего канала более 1 мегабита. Многие дешёвые интернет провайдеры предоставляют только 1 мегабит на отдачу. Критичными для голосовой связи является параметр задержки. На практике задержка более 200 мс (до сервера, обеспечивающего связь) делают голосовое общение практически невозможным.
3. **Качественная гарнитура** является обязательной. Встроенные динамики и микрофон на ноутбуке - как правило не подходят. Плохой звук могут привести к тому что ваши коллеги не захотят пригласить вас на конференцию, и вы не сможете участвовать в собрании на котором бы присутствовали в нормальных условиях.
4. **Выделенная комната** с закрывающейся дверью или отдельное рабочее пространство. В офисе, как правило, есть возможность собраться для совещания в отдельной комнате, а коллеги приучены не отвлекать во время совещаний или звонка. Близкие и домашние животные навряд ли будут соблюдать такие правила, поэтому нужен явный барьер.
5. **Работающий телефон**, если это применимо - выделенный для выполнения роли и обязанностей сотрудника. Если роль предполагает значительное время у телефона, не должно возникать затруднений с возможностью дозвониться до сотрудника. Для этого, возможно, потребуется настроить маршрутизацию звонков и SIP-телефонию. Если работа предполагает экстренную реакцию на ситуации, нужно убедиться что всем известен личный сотовый телефон, а также альтернативные средства коммуникации.

Коммуникации

Установите в Регламенте перечень корпоративных средств коммуникации. Они могут быть различными: электронная почта, личное общение, таск-трекеры, инструменты conf call'ов, CRM, публичные и закрытые мессенджеры,. Разберемся, когда какой использовать.

1. **Таск-трекер.** Время реакции ~1 час. Стандартный инструмент решения рабочих вопросов по задачам. Один из самых дешевых инструментов с точки зрения коммуникации, так как человек может ответить тогда, когда ему удобно, взвесить и продумать ответ, посмотреть и запросить нужную информацию.

2. **Электронная почта.** Время реакции ~1 сутки, предполагается, что вы получите ответ в течение дня или на следующий день. Один из самых дешевых инструментов с точки зрения коммуникации, так как человек может ответить тогда, когда ему удобно, взвесить и продумать ответ, посмотреть и запросить нужную информацию, но менее оперативный, чем Таск-трекер.
3. Утвержденный **корпоративный мессенджер.** Время реакции менее 1 часа, в регламенте есть смысл обозначить максимальное значение время реакции в течении которого нужно рассчитывать на ответ. Предполагает интерактивное и оперативное решение вопроса (много циклов вопрос-ответ или ограничение по времени на принятие решения). Этот инструмент дороже почту и таск-трекера с точки зрения коммуникации, так как предполагает прерывание и отвлечение человека от текущих целей, увеличивает количество смен контекста, что ухудшает производительность.
4. **Целевые группы.** Как правило для этого используют утвержденный корпоративный мессенджер. Время реакции менее 1 часа и используют их для тематических коммуникаций, например, по проектам. Важно подписаться на нужные группы и выйти из остальных, чтобы не тратить время и внимание. Благодаря этому руководитель может контролировать работу над задачами эффективнее, чем в офисе. Различные средства автоматизации и интеграции позволяют припарковать в такие группы или каналы и внешние коммуникации с клиентами (пользователями).
5. **Личное голосовое или видеообщение.** В реальном времени. Самый дорогой инструмент, так как полностью забирает время человека, в это время он не сможет больше ничего делать и отрывает сотрудника от текущей задачи. Стоит использовать его с умом, для решения сложных или действительно срочных вопросов или когда важны психологические моменты. Правила хорошего тона предусматривают вначале спросить о возможности переговорить.

Календарь и планирование

1. Все сотрудники должны **вести персональный календарь.** Это один из самых эффективных способов организации, контроля и самоконтроля работы на удаленке.
2. **План работы на каждый день,** совещания и встречи - все это должно быть занесено в календарь.
3. **Предоставьте доступ коллегам** к вашему календарю. Это крайне удобно: сотрудники смогут видеть часы, когда коллега занят, а когда свободен. Можно указать в настройках приватности показывать названия задач, давать вносить изменения и т.д.
4. **Ведите календарь на ежедневной основе** и вносите туда все изменения. По опыту, в календарь есть смысл заносить события, если предполагаемое или затраченное на них время превышает 15 минут. Привычка вести календарь поможет улучшить тайм менеджмент всей команды и каждого персонально.

Совещания

1. **Занесите в календарь** все совещания. Событие должно быть хорошо продумано и спланировано заранее как минимум за один день. Если требуется созвать срочное совещание, воспользуйтесь рекомендациями из раздела коммуникаций для согласования удобного времени.
2. **Приглашайте коллег в событие** - это позволит им планировать свое время и быть в курсе всех изменений (перенос, отмена, повестка) в реальном времени. Помните, что

внимание при дистанционном общении рассеивается сильнее. Если в совещании принимает участие более семи человек, это негативно скажется на эффективности такой встречи. Поэтому, продумайте кому действительно нужно и важно быть на совещании.

3. **Повестка совещания должна быть продумана** заранее и приложена в событие. Если нужно рассмотреть документы, приложите их также заранее, чтобы коллеги имели возможность заранее их прочитать.
4. Введите в обиход **периодические совещания**. Для повышения эффективности работы и поддержания единого информационного поля определите состав, дни и время, когда вы будете собираться для обсуждения оперативных вопросов. Также есть смысл периодически делать собрания всего коллектива.
5. **Видео связь будет уместна**, это дисциплинирует. Заранее определите в правилах работы о необходимости включать камеру.
6. **Делайте follow up** после совещания. Ведите протокол совещания или оформите в виде тезисов (решений) результат совещания и разошлите всем участникам встречи.

Отчеты

1. **Ежедневные отчеты**. Крайне важный инструмент, который позволяет команде поддерживать высокий уровень самоорганизации и высокую эффективность. Каждое утро каждый должен ответить на три простых вопроса: Что ты делал вчера? Что ты планируешь сделать сегодня? Какие сложности у тебя возникли? Это должен быть очень короткий отчет в виде тезисов и на языке результатов. Использование календаря сильно упрощает формирование такого отчета - копи-паст.
2. **Создайте канал публикации ежедневных отчетов**. Это сделает работу всех сотрудников осознанной, эффективной, публичной и понятной остальным.
3. **Делайте интегральные отчеты всей команды**. Это могут быть еженедельные отчеты, отчеты по спринту (кто использует agile) или ежемесячные в формировании которых принимают участие руководители направлений. В формировании таких отчетов помогают ежедневные. Делитесь такими отчетами со всей командой - это помогает видеть успехи, победы и недочеты.

Благодаря правильно выстроенной системе отчетов все в команде будут видеть продвижения каждого в отдельности и всех вместе в решении поставленных задач и в достижении целей. Скрыть бездействие станет намного сложнее. Это один из самых эффективных механизмов управления распределенной, удаленной командой.

Инструментарий удаленной работы

Документы

Если над документами работают два и более человека одновременно, необходимо использовать Google Docs, Office 360 или аналогичные инструменты. Иначе либо время работы над документом сильно растянется - можно работать только последовательно с пересылкой документа, либо работа с разными версиями и синхронизация превратиться для вас в кошмар.

Хранилище данных

Созданные документы необходимо где-то хранить. Используйте для этого любое облачное хранилище. Правильно будет оформить аккаунт на компанию. Также используйте единую

инфраструктуру: если вы сделали выбор в пользу Google Docs, то используйте Google Drive, Office 365 - Microsoft OneDrive. Подобные решения появились и на Яндекс.Диске. Этот подход позволит вам чувствовать себя свободным от привязки к одному компьютеру и позволит вам работать из любой точки, где есть интернет и компьютер.

Календарь и планирование

Также как и с данными, лучше использовать встроенный в облачную систему календарь. Мы используем Google Calendar.

Планировщики задач

Для совместной работы нескольких сотрудников зачастую необходим контроль за процессами и выполнением задач. Для простых процессов подойдут облачные календари, такие как Google Calendar или Яндекс Календарь. Для более сложных и многоступенчатых процессов лучше использовать заслуженных монстров вроде Trello, Monday, Яндекс Трекер, Jira или Redmine.

Мессенджеры

И самая главная тонкость в удаленной работе - это выбор инструмента общения. Да, можно по привычке использовать Skype, WhatsApp или Telegram, но наибольшее удобство дают специальные командные мессенджеры: Slack, Microsoft Team или Rocket.chat. Их преимущество - возможность создавать "комнаты" под проект, команду или задачу и интеграции с внешними сервисами, например с календарями и хранилищами документов.

Видеоконференции

Для многих людей возможность видеть собеседника - основа для общения. Чтобы закрыть эту потребность необходимо использовать видео. Skype, Zoom, Jitsi Meet и Google Meet. Выбор решения в целом, зависит лишь от предпочтений. Нам удобно пользоваться решением от Google.

Особенности общения и ловушки сознания

Есть ряд важных правил общения при работе из дома в команде.

1. Для разговоров не по работе обязательно организуйте отдельную группу. Запрет только уведет команду в подполье, а вы можете пропустить что-то действительно важное.
2. Легализуйте во время рабочего дня возможность отвлекаться от работы на соцсети, чтение лент и лайки в инстаграме, но регламентируйте время когда и сколько можно этим заниматься.
3. На совещании можно выделить 5-10 минут на общение не по работе, так многие успеют выговориться, и совещание пройдет более эффективно.
4. Пресекайте общение не по теме в тематических группах, а также гасите конфликты в публичных чатах.
5. Хвалите публично, критикуйте лично. Это важное правило, но не заповедь. Бывают ситуации, которые важно разобрать публично, но при этом критика должна быть конструктивной. Критикуя важно давать оценку действию, ситуации, поступку, а не человеку.

6. Давайте обратную связь. Важно ответить на вопрос или сообщить когда можно ждать ответ. В публичных чатах можно пользоваться эмоджи и реакции (доступны в некоторых мессенджерах) для выражения отношения к сообщению, это удобнее, чем сообщения.

Ловушки сознания, в которые можно попасть на удаленной работе.

1. Озвученное на совещании не факт, что будет услышано и/или верно истолковано. Вы сообщили о важном решении и даже договорились о его выполнении. Но уже завтра ваш коллега может не вспомнить о такой договоренности, его внимание немедленно было переключено на что-то другое, более эмоциональное. Все важное нужно обязательно продублировать текстом и убедиться в правильности понимания.
2. Вы сказали в личной беседе, а кажется, что на общем совещании. Мозг может не зафиксировать обстановку, при которой было сказано что-то. Для вас она не меняется: всегда та же самая квартира и комната, но вы подряд могли общаться с разными людьми. Не стесняйтесь повторить еще раз. Лучше два раза сказать одно и то же, чем не сделать этого ни разу. Это же может произойти с текстовым сообщением в чате.

Выгоды и издержки распределенной команды на удаленке

Коммуникации при удаленной работе - это самое слабое звено. Недостаток личной химии, невозможность считать эмоций, увидеть язык тела налагают ограничения и требуют повышенного внимания к вербальному взаимодействию.

На удаленке вы экономите время на передвижение в офис и деньги на аренду офиса, но необходимо инвестировать время и ресурсы в коммуникации.

Продумывайте каждое сказанное слово, говорите максимально однозначно и явно. Самое важное просите повторить как человек понял.

Жизненно важно беречь атмосферу взаимного уважения и доверия. Чтобы сделать компанию эффективной, сплоченной, активной и креативной, нужно создать и постоянно укреплять культуру взаимного доверия и уважения.

Удаленная работа со временем приводит к дезинтеграции, к распаду. Все меньше эмоциональных связей остается в команде, поэтому важно заниматься интеграцией. Делать это как на корпоративном уровне: обсуждение видения компании, миссии, ценностей, приоритетов, - так и на эмоциональном уровне: коллективные поздравления с праздниками, распределенные корпоративы и, как минимум, ежегодные общекомандные личные встречи. Ваше секретное оружие - это доверие. Его нельзя купить или вырастить за один день. Только если вы будете доверять команде и быть честным во всем, команда начнет доверять вам. Возьмите за практику как минимум раз в полгода лично поговорить с каждым. Редко кто-то приходит с проблемами и предложениями. Люди склонны долго терпеть и копить. Поговорите откровенно о работе. В разговоре важно услышать ответы на вопросы: Что нравится больше всего в работе? Что не нравится? Что ты бы поменял?

По опыту нашей команды, сотрудники, и я сам на удаленке работаем намного больше и эффективнее, чем в офисе. Единственное исключение - это мозговые штурмы и поиск решений. Для этих целей нужно встречаться лично.

Удаленная работа требует инвестиций в коммуникации и интеграцию коллектива но дает много гибкости в подборе персонала, сокращает расходы, повышает результативность и устойчивость к кризисам во время которых нет возможности собираться вместе.