



**Готовность работодателей к удаленной работе:
практические аспекты и документальное оформление**

24 марта 2020



**MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS**
since 1845

Темы вебинара



Екатерина Серякова

Актуальные вопросы дистанционной работы для работников и работодателей



Наталья Коновалова

Документальное оформление перевода на дистанционную работу



Наталья Петухова

Культура и процессы удаленной работы

Актуальные вопросы дистанционной работы для работников и работодателей



Рекомендации властей в связи с распространением COVID-19

Нормативно-правовая база

Текущий режим и меры по борьбе с распространением коронавирусной инфекции (2019-nCoV) вводятся органами исполнительной власти субъектов на основании соответствующих федеральных законов.



Федеральные законы

- Федеральный закон от 30.03.1999 N 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения»
- Федеральный закон от 21.12.1994 N 68-ФЗ «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера»



Примеры актов на уровне субъектов

- Указ Мэра Москвы от 05.03.2020 N 12-УМ «О введении режима повышенной готовности»
- Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 13.03.2020 N 121 «О мерах по противодействию распространению в Санкт-Петербурге новой коронавирусной инфекции (COVID-19)»

Рекомендации властей в связи с распространением COVID-19

ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения»



Должностные лица
Роспотребнадзора, Федерального
медико-биологического агентства

вправе давать гражданам и
юридическим лицам предписания,
обязательные для исполнения в
установленные сроки, о:

- проведении дополнительных санитарно-противоэпидемических (профилактических) мероприятий;
- проведении лабораторного обследования граждан, контактировавших с больными инфекционными заболеваниями, и медицинского наблюдения за ними;
- выполнении работ по дезинфекции в очагах инфекционных заболеваний, а также на территориях и в помещениях, где имеются условия для возникновения или распространения инфекционных заболеваний.



Государственные санитарные врачи

вправе выносить постановления о:

- госпитализации/изоляции больных инфекционными заболеваниями, опасными для окружающих, и лиц с подозрением на такие заболевания;
- проведении обязательного медосмотра, госпитализации/изоляции граждан, находившихся в контакте с больными инфекционными заболеваниями;
- временном отстранении от работы лиц-носителей возбудителей инфекционных заболеваний, которые могут являться источниками распространения инфекционных заболеваний в связи с выполняемыми ими работами или производством;
- введении ограничительных мероприятий (карантина) в организациях и на объектах.

Рекомендации властей в связи с распространением COVID-19

Указ Мэра Москвы «О введении режима повышенной готовности»



Обязать граждан, посещавших территории, где зарегистрированы случаи коронавирусной инфекции (2019-nCoV):

- при появлении первых симптомов незамедлительно обратиться за медицинской помощью на дому;
- соблюдать постановления санитарных врачей о нахождении в режиме изоляции на дому.



Обязать граждан, прибывших из государств с неблагоприятной ситуацией с распространением 2019-nCoV по перечню, утвержденному Управлением Роспотребнадзора по г. Москве, обеспечить самоизоляцию на дому на срок 14 дней со дня возвращения в РФ (не посещать работу, учебу, минимизировать посещение общественных мест).



Обязать всех работодателей, осуществляющих деятельность на территории Москвы:

- обеспечить измерение температуры тела работникам на рабочих местах с обязательным отстранением от нахождения на рабочем месте лиц с повышенной температурой;
- оказывать работникам содействие в обеспечении соблюдения режима самоизоляции на дому.

Возможные меры в связи с распространением COVID-19

Федеральный конституционный закон «О чрезвычайном положении»



Согласно п. «б» ч. 1 статьи 3 ФКЗ «О чрезвычайном положении» на всей территории РФ или в ее отдельных местностях может быть введен режим чрезвычайного положения в связи с эпидемией.

При введении режима чрезвычайного положения могут вводиться такие ограничения как:

- установление ограничений на осуществление отдельных видов финансово-экономической деятельности;
- приостановление деятельности опасных производств и организаций, в которых используются взрывчатые, радиоактивные, а также химически и биологически опасные вещества;
- введение карантина, проведение санитарно-противоэпидемических, ветеринарных и других мероприятий;
- мобилизация ресурсов организаций независимо от организационно-правовых форм и форм собственности, изменение режима их работы, переориентация указанных организаций на производство необходимой в условиях чрезвычайного положения продукции и иные необходимые в условиях чрезвычайного положения изменения производственно-хозяйственной деятельности;
- иные ограничения.

Актуальные вопросы

Переход на дистанционную работу в период режима повышенной готовности в связи с распространением коронавирусной инфекции (COVID-19)

Дистанционный характер работы, а также **рабочее место** относятся к **существенным условиям трудового договора** (ч. 2 ст. 57 ТК РФ), об изменении (установлении) которых стороны должны **достичь соглашения** в порядке ст. 72 ТК РФ. В ТК РФ предусмотрены некоторые способы изменения трудового договора, **не связанные с изменением трудовой функции, без согласия работника.**



Изменение трудового договора по инициативе работодателя

- **Перемещение работника** (ст. 72.1 ТК РФ) - перемещение работника у того же работодателя на другое рабочее место, в другое структурное подразделение в той же местности, поручение работы на другом механизме или агрегате, *если это не влечет за собой изменения определенных сторонами условий трудового договора.*
- **Изменение трудового договора в связи с изменением организационных или технологических условий труда** (*изменения в технологии производства, структурная реорганизация производства, др. причины*), **при которых определенные сторонами условия трудового договора не могут быть сохранены** (ст. 74 ТК РФ).

Переход на дистанционную работу влечет изменения определенных сторонами условий трудового договора, поэтому такой переход не является перемещением, и, соответственно, **не допустим по ст. 72.1 ТК РФ.**

О предстоящих изменениях и об их причинах работодатель обязан письменно уведомить работника **минимум за 2 месяца.** Работодатель может издать приказ о переходе работников на дистанционную работу в связи с санитарно-противоэпидемическими мероприятиями, но такой переход возможен лишь через 2 месяца.

Актуальные вопросы

Отпуск работника в период режима повышенной готовности в связи с распространением коронавирусной инфекции (COVID-19)

Обязан ли Работодатель отпустить Работника в отпуск?

Ежегодный оплачиваемый отпуск

Общее правило предоставления отпуска – предоставляется в соответствии с графиком отпусков (ст. 123 ТК РФ).



Однако с учетом пожеланий работника отпуск может быть перенесен в определенных случаях, которые предусмотрены в локальных нормативных актах работодателя (ст. 124 ТК РФ).

Кроме того, согласно ч. 4 ст. 123 ТК РФ, отдельным категориям работников в случаях, предусмотренных ТК РФ и иными федеральными законами, ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется по их желанию в удобное для них время.

Отпуск без сохранения заработной платы

Общее правило предоставления отпуска: такой отпуск может быть предоставлен работнику по его письменному заявлению в связи с семейными обстоятельствами и другим уважительными причинами, которые посчитает таковыми работодатель (ст. 128 ТК РФ). Продолжительность отпуска определяется по соглашению между работником и работодателем.

В отдельных нормах ТК РФ и других ФЗ предусматриваются случаи обязательного предоставления отпуска без сохранения заработной платы, однако данные случаи не касаются проведения санитарно-противоэпидемических (профилактических) мероприятий.



Таким образом, у работодателя нет обязанности предоставлять работнику как ежегодный оплачиваемый отпуск, так и отпуск без сохранения заработной платы.

Актуальные вопросы

Отпуск работника в период режима повышенной готовности в связи с распространением коронавирусной инфекции (COVID-19)



Может ли работодатель заставить работника уйти в отпуск?

Ежегодный оплачиваемый отпуск

Работодатель предоставляет отпуск в соответствии с графиком отпусков (ст. 123 ТК РФ). При этом график отпусков является обязательным как для работника, так и для работодателя, а о времени начала отпуска работник должен быть извещен под роспись не позднее чем за 2 недели до его начала (ч. 2, 3 ст. 123 ТК РФ). Соответственно, предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска по инициативе работодателя в даты, не предусмотренные графиком отпусков, неправомерно.

Отпуск без сохранения заработной платы

Трудовое законодательство не предусматривает возможности работодателя отправить работника в отпуск по своей инициативе. Издание приказа о направлении работника в неоплачиваемый отпуск в таком случае может повлечь привлечение к административной ответственности работодателя (ст. 5.27 КоАП РФ).



Таким образом, работодатель не вправе принудить работника выйти как в оплачиваемый, так и в неоплачиваемый отпуск.

Актуальные вопросы

Переход на дистанционную работу в период режима повышенной готовности в связи с распространением коронавирусной инфекции (COVID-19)

Может ли Работник попросить о временном переводе на дистанционную работу?

Работник вправе обратиться к работодателю с заявлением о временном установлении ему дистанционной работы, и ему может быть временно установлена дистанционная работа в порядке, предусмотренном ст. 72 ТК РФ, то есть по соглашению сторон.

Может ли Работодатель заставить Работника приходить в офис, если Работник хочет работать дистанционно?

Дистанционная работа может быть установлена только по соглашению сторон. Если Работнику не будет установлен дистанционный характер работы, то его отсутствие на рабочем месте будет рассматриваться как прогул (пп. «а», п. 6, ч. 1 ст. 81 ТК РФ).

Могут ли Работника заставить перейти на дистанционную работу, если он хочет работать в офисе?

Работодатель ограничен в способах перевода работника на дистанционную работу без согласия последнего. Наиболее приемлемый – это изменение по ст. 74 ТК РФ, однако о таком изменении необходимо уведомить не менее чем за 2 месяца, что может быть неактуально в рассматриваемой ситуации.

Инициатива работодателя или вынужденная мера?

Применение норм ТК РФ при угрозе распространения COVID-19



Социальная ответственность работодателя



Соблюдение интересов работника

Риск привлечения работодателя к ответственности за нарушение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права (ст. 5.27, 5.27.1 КоАП РФ)

Работодатель **обязан** (ст. 22 ТК РФ):

- **обеспечивать безопасность** и условия труда, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда;
- своевременно **выполнять предписания** федеральных органов исполнительной власти, уполномоченных на осуществление федерального государственного надзора за соблюдением трудового законодательства и осуществляющих государственный контроль (надзор) в установленной сфере деятельности.

Будет ли переход на удаленную работу в таком случае являться инициативой работодателя?

Переход на удаленную работу = вынужденная мера?

Временно уже **прекратили свою деятельность / снизили поток посещаемости:**

- бассейны, фитнес-центры, аквапарки и другие объекты физической культуры;
- театры, концертные залы, музеи, кинотеатры, галереи;
- образовательные организации;
- кафе, рестораны и иные предприятия общественного питания.

Актуальные вопросы

Возможные меры по урегулированию трудового процесса при угрозе распространения COVID-19

Отсутствие прямого регулирования и аналогичной практики требует от работника и работодателя готовности к **открытому диалогу** в целях:

- Обеспечения безопасности здоровья и жизни сотрудников;
- Поддержки бизнеса;
- Сохранения рабочих мест;
- Предоставления работникам комфортных условий труда.



Какие опции доступны для работника и работодателя?

- Удаленная (дистанционная) работа (ст. 312.1 ТК РФ);
- Оплачиваемый отпуск (ст. 115 ТК РФ) / неоплачиваемый отпуск (ст. 128 ТК РФ);
- Установление неполного рабочего времени (рабочего дня) (ст. 93 ТК РФ);
- Объявление простоя (ст. 157 ТК РФ);
- Сокращение численности или штата сотрудников организации (ст. 82, ст. 180 ТК РФ).



Как гарантировать соблюдение интересов работника?

- Формирование возможных опций, предлагаемых работникам, осуществлять **совместно с профессиональными союзами / представителями работников**;
- Обеспечить работникам комфортные условия труда;
- Документально оформить изменения текущих условий труда.

Актуальные вопросы

Переход на дистанционную работу в период режима повышенной готовности в связи с распространением коронавирусной инфекции (COVID-19)



Может ли работник удаленно работать из-за рубежа, если он остался в другой стране в карантине?

Существует позиция Минтруда, согласно которой заключение трудового договора с дистанционным работником, находящимся за пределами территории РФ, недопустимо (Письма Минтруда РФ от 7.12.2016 N 14-2/ООГ-10811 и от 16.01.2017 N 14-2/ООГ-245).

Работникам, находящимся в карантине, должна производиться выплата пособия по временной нетрудоспособности (п. 3 ст. 5 ФЗ от 29.12.2006 N 255-ФЗ «Об обязательном социальном на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством»).

Актуальные вопросы

Изоляция работников, прибывших из стран с неблагоприятной ситуацией с распространением коронавируса (COVID-19)



Какая ответственность предусмотрена за нарушение режима изоляции?

Лица, прибывшие из стран с неблагоприятной эпидемиологической ситуацией, должны выполнять требования по изоляции в домашних условиях сроком на 14 дней со дня прибытия в РФ (п. 2.3 Постановления Главного государственного санитарного врача РФ от 18.03.2020 N 7 «Об обеспечении режима изоляции в целях предотвращения распространения COVID-19»).

Таким лицам выдается листок временной нетрудоспособности на этот срок.

За нарушение данных требований лицо может быть привлечено **к административной или уголовной ответственности:**

- Административный штраф (ст. 19.4 КоАП РФ - Неповиновение законному распоряжению должностного лица);
- Штраф, лишение права занимать определенные должности, обязательные работы, ограничение либо лишение свободы, в зависимости от тяжести последствий нарушения, если оно повлекло массовое заболевание (ст. 236 УК РФ - Нарушение санитарно-эпидемиологических правил).

Актуальные вопросы

Правовое положение работников, находящихся на карантине в связи с распространением коронавирусной инфекции (COVID-19)



Какие правовые последствия влечет помещение работника в карантин?

Согласно п. 3 ч. 1 статьи 5 Федерального закона от 29.12.2006 N 255-ФЗ «Об обязательном социальном на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством», застрахованное лицо (работник) обеспечивается пособием в случаях:

- карантина застрахованного лица;
- карантина ребенка в возрасте до 7 лет, посещающего дошкольную образовательную организацию, или другого члена семьи, признанного в установленном порядке недееспособным.

Согласно ч. 1 ст. 1 Федерального закона от 30.03.1999 N 52 «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения», ограничительные мероприятия (**карантин**) - административные, медико-санитарные, ветеринарные и иные меры, направленные на предотвращение распространения инфекционных заболеваний и предусматривающие особый режим хозяйственной и иной деятельности, ограничение передвижения населения, транспортных средств, грузов, товаров и животных.

Таким образом, в случае помещения работника в карантин, он признается временно нетрудоспособным, в связи с чем ему должно выплачиваться пособие по временной нетрудоспособности.

Документальное оформление перевода на дистанционную работу



С чем может столкнуться работодатель:



Оформление листков нетрудоспособности



Оформление отпуска



Решение о простое



Режим неполного рабочего дня (смены), неполной рабочей недели, режим гибкого рабочего времени, смещение времени начала и окончания работы



Перевод на дистанционную работу





Дистанционная работа

Понятие дистанционной работы

Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) Глава 49.1. Особенности регулирования труда дистанционных работников

«Дистанционной работой» является выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети "Интернет".»

Каковы основные признаки дистанционной работы?

-  1. Условие о дистанционном характере работы закреплено в трудовом договоре
-  2. Работник не имеет стационарного рабочего места
-  3. Взаимодействие между сторонами трудового договора осуществляется посредством информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования
-  4. Возможность использования кадрового электронного документооборота

Дистанционная работа

Условия трудового договора



Порядок и сроки представления отчетов о выполненной работе



Порядок и сроки обеспечения необходимыми оборудованием и прочими средствами



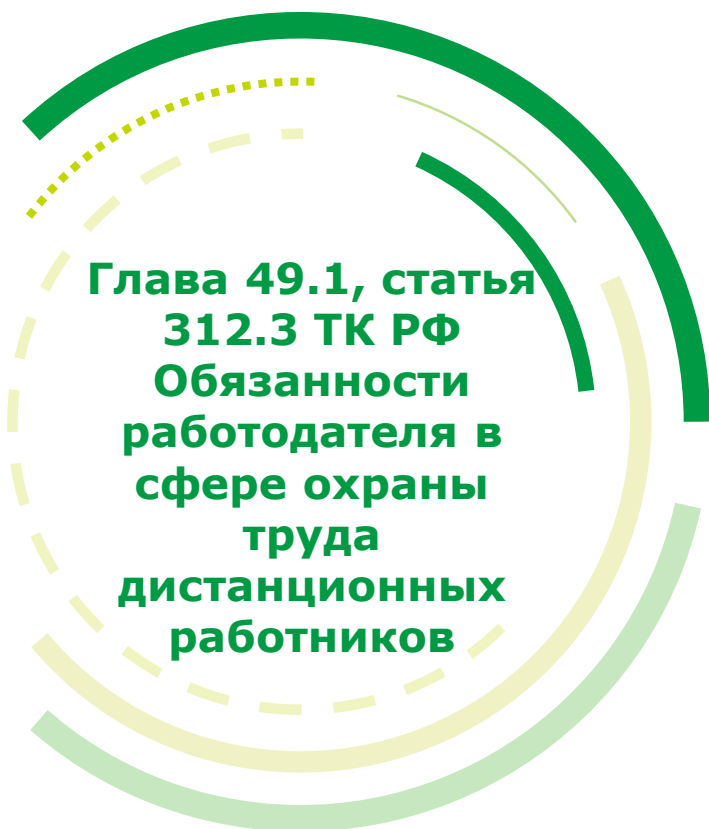
Порядок возмещения других расходов



Размер, порядок и сроки выплаты компенсации за использование оборудования

Дистанционная работа

Охрана труда дистанционных работников



ознакомление дистанционных работников с требованиями охраны труда при работе с оборудованием и средствами, рекомендованными или предоставленными работодателем



расследование и учет несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний



обязательное социальное страхование работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний

Дистанционная работа

FAQ: работник работает удаленно из другой страны

ТК РФ не содержит ограничений в отношении возможности заключения договора о дистанционной работе с лицом, находящимся за пределами территории Российской Федерации.



Практика

Заклучить договор гражданско-правового характера (мнение Минтруда)

Трудовой кодекс Российской Федерации не предусматривает возможность заключения трудового договора о дистанционной работе с гражданином Российской Федерации, с иностранным гражданином или лицом без гражданства, осуществляющими трудовую деятельность за пределами территории Российской Федерации, так как, учитывая положения статьи 312.3 Кодекса об обязанности работодателя обеспечить безопасные условия и охрану труда дистанционных работников, а также положения статьи 13 Кодекса о том, что федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации, содержащие нормы трудового права, действуют только на территории Российской Федерации, обеспечение работодателем безопасных условий труда для дистанционных работников, работающих за пределами Российской Федерации, не представляется возможным.

Дистанционная работа

FAQ: дистанционная работа с разъездным характером

ТК РФ не содержит ограничений в отношении возможности установления разъездного характера дистанционной работы. Подобный вид работы не определен ни в ТК РФ, ни в других нормативных правовых актах.



Практика Два подхода:

- Трудовым договором о дистанционной работе может быть предусмотрен ее разъездной характер. В соответствии со статьей 57 ТК РФ условие, определяющее характер работы, является обязательным для включения в трудовой договор. Разъездной характер работы является одним из таких условий.
- Трудовым договором о дистанционной работе не может быть предусмотрен ее разъездной характер. Данный подход обусловлен тем, что дистанционный работник имеет право выполнять трудовые обязанности в любом удобном для него/нее месте, и текущее законодательство не обязывает ни работника, ни работодателя устанавливать фактическое место выполнения работы. При этом разъездной характер работы предполагает выполнение работником трудовых обязанностей на территории, известной и подконтрольной работодателю.

Дистанционная работа

FAQ: офис + дистанционная работа

Трудовым законодательством РФ не предусмотрена возможность совмещения двух типов работы: офисной и дистанционной.

Трудовой договор о дистанционной работе может содержать условия, отличные от условий обычного трудового договора, например, особые основания для его расторжения.



Практика

- Подпишите «комбинированный» трудовой договор с элементами как офисной, так и дистанционной работы (например, сделайте дополнительное соглашение об удаленной работе к текущему трудовому договору).
- Выберите один из вариантов трудового договора и добавьте в него специальные условия:
 - об офисных обязанностях – в трудовой договор о дистанционной работе (в данном случае работа в офисе может быть расценена как командировка);
 - о работе из дома – в обычный «офисный» трудовой договор. В данном случае работодателю необходимо будет провести специальную оценку условий труда.
- Подпишите два трудовых договора: о дистанционной работе и обычный трудовой договор.

Культура и методы удаленной работы



Переход на удаленный режим работы – часть современной культуры

Пандемия стала катализатором неизбежного процесса

Факторы, способствующие удаленной коммуникации



Рост количества обрабатываемой информации

- Непрерывный процесс обучения
- Кросс-функциональное взаимодействие
- Высокая скорость изменений



Непрерывная коммуникация по рабочим вопросам

- Готовность отвечать на вопросы в нерабочее время
- Большое количество средств коммуникации
- Совмещение проектной и операционной работы



Растущая ценность свободного времени

- Делегирование домашних дел специализированным сервисам
- Переход на сервисы доставки еды или кафе
- Экономия времени на поездки при работе из дома



1. Планирование

- Электронный календарь
- Открытый график
- Строгая agenda встречи

4. Управление

- Электронный документооборот
- Средства управления проектами
- Распределенные ресурсы
- Кросс-функциональные и глобальные команды

2. Визуализация

- Презентация, сопровождающая речь
- Фотоматериалы и видео-ролики для доведения информации
- Интерактивное взаимодействие

3. Информационный обмен

- Оперативная коммуникация
- Упрощение речи
- Чаты
- Социальные сети и другие инструменты

Культура удаленной работы

Изменения в ключевых аспектах: коммуникация, процессы, инструменты



Рост количества обрабатываемой информации и источников ее поступления



Размывание границ между личным и рабочим пространством



Растущее знание личной ответственности, мотивации, самоорганизации



Переход на новый уровень доверия и взаимопонимания между работодателем и сотрудником



Влияние качества технологий, обеспечивающих обмен информацией на результат

Факторы влияния

- **Новые форматы коммуникации**
- **Новые технологии**
- **Новые процессы**
- **Новая модель управления**



Новые продукты

Культура коммуникации

Вызовы, которые предстоит принять руководителю



Как перейти от контроля к модерации?



Как обеспечить доступность информации всей команде?



Как сохранить командный настрой и единое понимание задач?



Как научиться видеть в ошибках ступень в развитии?



Какие выбрать методы информирования и форматы отчетности ?



Как оценивать работу сотрудника без личного контакта и диалога ?

Организационные меры

Создать график регулярных онлайн-встреч

- Определить форматы встреч: личные, командные, статус-встречи
- Определить продолжительность каждого формата

Структурировать информационный обмен

- Определить круг доступных технологических инструментов
- Понять какой инструмент использовать для какого типа информации

Расставить приоритеты и цели

- Определить краткосрочные цели
- Определить границы полномочий сотрудника и его роль
- Сформулировать критерии выполнения работы

Культура коммуникации

Вызовы, которые предстоит принять сотруднику



Как преодолеть ощущение изоляции, отсутствия поддержки?



Как справиться с множеством отвлекающих факторов?



Как перейти к самомотивации и самоорганизации?



Как строить общение с руководителем и коллегами?



Как справиться с растущим объемом информации?



Как разграничить личное и рабочее пространство ?

Организационные меры

Обеспечить продуктивное участие на встречах

- Определить критерии понимания прогресса, вопросы, решаемых на встрече с руководителем
- Понять свою роль в команде
- Организовать свое рабочее пространство

Определить форматы предоставления информации

- Выяснить ожидания руководителя и коллег по формату представления информации
- Научиться распределять информацию по каналам коммуникации

Обеспечить планирование

- Освоить принципы тайм-менеджмента
- Найти время для обучения и развития
- Перейти к краткосрочному планированию в ежедневном формате

Культура коммуникации

Организация рабочих встреч онлайн

Форматы онлайн-встреч	Цели	Периодичность/ Время/Темп	Технологические инструменты	Вид информации и Итоги встречи
Оперативная встреча	<ul style="list-style-type: none"> • Прогресс с момента прошлой встречи • План на текущий день/неделю • Препятствия, сложности 	<p>Скорость</p> <ul style="list-style-type: none"> • 15 – 30 минут • Ежедневно/Еженедельно 	<p>Видео-формат с возможностью подключения по телефону (аудио), система планирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Перечень задач (В работе, запланированные) • Письмо по итогам
Индивидуальная встреча с сотрудником	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка эффективности, постановка целей • Определение роли в проектах и командах 	<p>Скорость</p> <ul style="list-style-type: none"> • 45 минут – 1 час • 1 раз в месяц 	<p>Видео-формат, чат</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Чек-лист по выполнению целей
Координационные встречи	<ul style="list-style-type: none"> • Обмен информацией • Обсуждение форматов коммуникации • Краткосрочное планирование 	<p>Скорость</p> <p>1 час</p> <p>По потребности, но не реже, чем 1 раз в месяц</p>	<p>Видео-формат с возможностью подключения по телефону (аудио), система планирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Список вопросов к обсуждению • Обеспечена синхронизация информации у команды
Статус-встречи	<ul style="list-style-type: none"> • Сроки и этапы • Ответственные за задачи • Критерии выполнения работ 	<p>Скорость</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30 минут • Еженедельно 	<p>Видео-формат с возможностью подключения по телефону (аудио), система планирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Статус по задачам, сроки • Сформирован оперативный план
Общая встреча команды	<ul style="list-style-type: none"> • Долгосрочное планирование • Соотношение планов и результатов • Методология дистанционной работы 	<p>Скорость</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 час, 1 час 30 минут • Раз в 2 недели 	<p>Видео-формат, чат</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Чек-лист план-факт, причины отклонений • Единое видение стратегических целей
Неформальные встречи коллег	<ul style="list-style-type: none"> • Обмен опытом • Помощь коллектива в сложных вопросах • Общение 	<p>Скорость</p> <p>Короткие частые встречи по 25 минут</p>	<p>Видео-формат, чат Социальные сети</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Резюме в чате группы

Технологические решения

Общий обзор инструментов



Каналы видео-конференц-связи (Skype, Zoom, Cisco Webex, Google (Hangouts), WhatsApp, GoToMeeting)



Платформы для управления проектами (Jira, Slack, Trello, Asana, Redbooth, Easy RedMine, Bitrix24, Wrike)



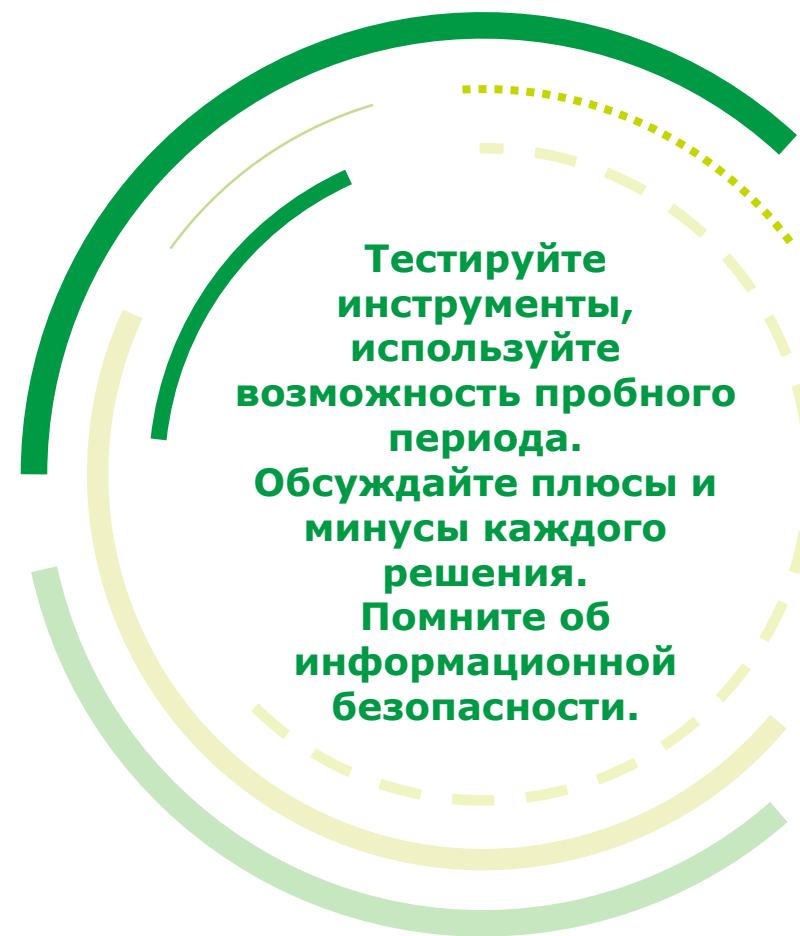
Чаты (Skype, Slack, WhatsApp, Viber);



Общие календари (Google, Outlook, Zoho Calendar, Trello).



Инструменты визуализации (Xmind, BubblUs, Visio);



Практика успешной работы удаленных команд

Глобальные компании



ABVYU

- Удаленная работа и гибкий график - это выстроенный регламентированный процесс
- Система отчетности и целей позволяет оперативно отслеживать продуктивность работы
- HR-департамент дает рекомендации по тайм-менеджменту и инструктирует руководителей по методам организации работы удаленных сотрудников
- В компании определен набор инструментов удаленной работы (Microsoft Lync выбран в качестве инструмента коммуникации), есть внутренний портал через который происходит согласование документов и управление задачами.



37 SIGNALS

- Результат-ориентированная культура компании позволяет строить доверительные отношения между руководителем и сотрудником.
- Корпоративная культура дает ответы на вопросы: Как разговаривать с клиентами? Где уместен перфекционизм? Какой уровень риска допустим при принятии решения? В компании существует «виртуальный кулер», где сотрудники обсуждают события.
- Структурирована работа с клиентами, обеспечена максимальная четкость коммуникации, клиент видит каждый этап хода проекта.
- Построена система «перекрывания» друг друга сотрудниками, чтобы обеспечить высокий уровень клиентского сервиса.

Полезные выводы

Качественные инструкции

Эффективность удаленной команды зависит от руководителя, и того, насколько системно определены правила удаленной работы

Стандарты удаленной работы

Четкое понимание какую технологию для какого вида коммуникации использовать способствует продуктивности

Информационная безопасность

Работа ведется во внутрикорпоративных системах, что позволяет избежать утечки информации

Огромное значение фактора культуры

Лучшей мотивацией является делать ту работу, которая нравится. Руководителю важно знать плюсы и минусы каждого сотрудника в условиях удаленных рабочих мест.

Стандарты работы с клиентами

Работа с клиентами в условиях удаленной работы это не регламентированное преодоление препятствий, а философия, стиль жизни

Построена система работы глобальной команды, в едином информационном пространстве

Практика успешной работы удаленных команд в режиме 24/7

Кейс SAMSUNG: личный опыт

Задача

- Запустить работу фирменного онлайн магазина в срок 6 месяцев
- Обеспечить представление полного ассортимента и высокий уровень сервиса

Трудности

- Сжатые сроки
- Интернациональная команда (Россия, Корея, Австралия, Голландия)
- Разные часовые пояса и языковой барьер
- Высокая сложность бизнес-процессов

Решения

- Разработать методологию обмена информацией
- Внедрить единый пул технологических решений для эффективной коммуникации

Подход к организации коммуникации



Основные правила работы:

- Соблюдение формата встреч
- Определение технического инструмента для каждого вида информации
- Стандартизация документирования

Форматы встреч

- Стендап (ежедневно)
- Общекомандная (Еженедельно)
- Управляющий комитет (2 раза в месяц)

Технологические решения

- Видео-конференции – Skype
- оперативная коммуникация – Slack
- отслеживание задач – Jira,
- Срочные вопросы – WhatsApp

Правила общения

- Строгое соблюдение агенды
- Обязательное использование видео в диалоге
- Резюме каждой дискуссии

Информационная безопасность

- Хранение документов в корпоративном хранилище
- Размещение ссылки на документы, а не их копий
- Проведение инструктажа

Решение споров

- Споры не решаются в общей ветви дискуссии
- Споры решаются в чате
- Если чат содержит более 20 сообщений, менеджер назначает встречу

Стандарты документов

- Постановка задачи
- Представление результатов работ
- Итоги встречи



Полученные результаты:

- Проект был запущен в срок
- Обеспечены инструменты доставки и оплаты
- Удалось преодолеть языковой барьер при формулировании сложных задач

Контакты



Контакты



Анна Костыра
Управляющий Партнер
практики юридического
консультирования в России
и СНГ
akostyra@deloitte.ru
Тел. +7 (495) 787 06 00
Доб. 1481



Павел Балашов
Партнер
Руководитель Группы
по предоставлению решений
в области бизнес-процессов
pbalashov@deloitte.ru
+7 (495) 787 06 00
Доб. 1165



Ольга Образцова
Директор
Академия «Делойта»
oobraztsova@deloitte.ru
Тел. +7 (495) 787 06 00
Доб. 1333



Екатерина Портман
Директор
Практики юридического
консультирования
eportman@deloitte.ru
Тел. +7 (495) 787 06 00
Доб. 1517



Наталья Коновалова
Менеджер
Группа по
предоставлению решений
в области бизнес-процессов
nkonovalova@deloitte.ru
Тел. +7 (495) 787 06 00
Доб. 5429



Наталья Петухова
Менеджер
Бизнес-тренер Академии
«Делойта»
npetukhova@deloitte.ru
Тел. +7 (495) 787 06 00
Доб. 8156



Екатерина Серякова
Старший юрист
Практики юридического
консультирования
eseryakova@deloitte.ru
Тел. +7 (812) 703 71 06
Доб. 2521



Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, в том числе аффилированных, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед» (далее — «ДТТЛ»). Каждое из этих юридических лиц является самостоятельным и независимым. Компания «ДТТЛ» (также именуемая как «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Более подробную информацию можно получить на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» является ведущей международной сетью компаний по оказанию услуг в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками и налогообложения, а также сопутствующих услуг. «Делойт» ведет свою деятельность в 150 странах, в число клиентов которой входят около 400 из 500 крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. Около 312 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Более подробную информацию можно получить на сайте www.deloitte.com.

Настоящее сообщение содержит исключительно информацию общего характера. Ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица не предоставляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в международную сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящую публикацию.

© 2020 ООО «Делойт Консалтинг». Все права защищены.