

Комплементы удаленной работы

Когда я писал эту статью закладки моего браузера были забиты ссылками на советы по организации удаленной работы компаний и команд. Из них две трети были посвящены ИТ инструментам, почти треть правилам работы удаленных команд и только несколько публикаций пыталась взглянуть на вопрос комплексно. А переход на удаленную работу это именно **комплекс** действий.

Впрочем, все объяснимо – идет режим мобилизации на фоне коронавируса и невиданного «идеального шторма» на всех рынках. При этом вирус не только выступил «спусковым крючком» для кризиса, он еще и драматическим образом его усугубляет самым страшным страхом – страхом за свою жизнь и жизнь близких, провоцирует тотальную беспомощность и панику.

В этой ситуации очень хочется простых понятных решений. И вот оно вроде – надо просто всех срочно подключить к Zoom, Google Docs, Trello или еще какому-то ИТ инструменту. И компания сразу начнет функционировать в режиме удаленной работы. Но, к сожалению, оно так не работает.

Проблемы есть даже в компаниях, которые давно озаботились этим переходом (в основном это ИТ). В компаниях, которые проводят этот переход на протяжении длительного времени и не торопясь. И даже у них до 30% новых сотрудников не могут вписаться в новый формат работы. Этот феномен уже достаточно хорошо изучен.

Первая волна перехода на удаленную работу возникла на Западе в 2000-х годах на подъеме Интернета и поднялась достаточно высоко – согласно исследованию 2019 года OWL Labs 48% сотрудников американских компаний работают удаленно по крайней мере раз в неделю.

С приличным запозданием эта волна достигла и России. Многие компании начали массово экспериментировать с удаленным форматом работы еще до последних событий. Одним из самых громких – проект Билайн BeeFREE. Он был запущен в 2016 году и к настоящему моменту удаленно работают уже 62% сотрудника компании. По мнению Билайн проект очень успешен – показатели компании от перехода на удаленную работу не упали, общая удовлетворенности руководителей и сотрудников высокая. Но так происходит не у всех и не всегда.

Уже в десятых годах во многих западных компаниях пошел откат «удаленной волны». Ритейлер Best Buy в 2013 отменил программу, которая давала сотрудникам свободу выбора места работы – офис или дом. Удаленный доступ стал доступен только по согласованию с вышестоящими инстанциями. В 2013 на волне падения интереса пользователей к своим сервисам о возврате части сотрудников в офис заявила Yahoo!, в 2014-м — Capterra и Bank of America, а в 2016-м — Honeywell International. В 2017 году всех удивил пионер этой области (и кстати консультант по настройке процессов удаленной работы) – компания IBM. Они вернули сотрудников в офис.

В качестве причин конкретно этого шага обычно приводятся несколько моментов:

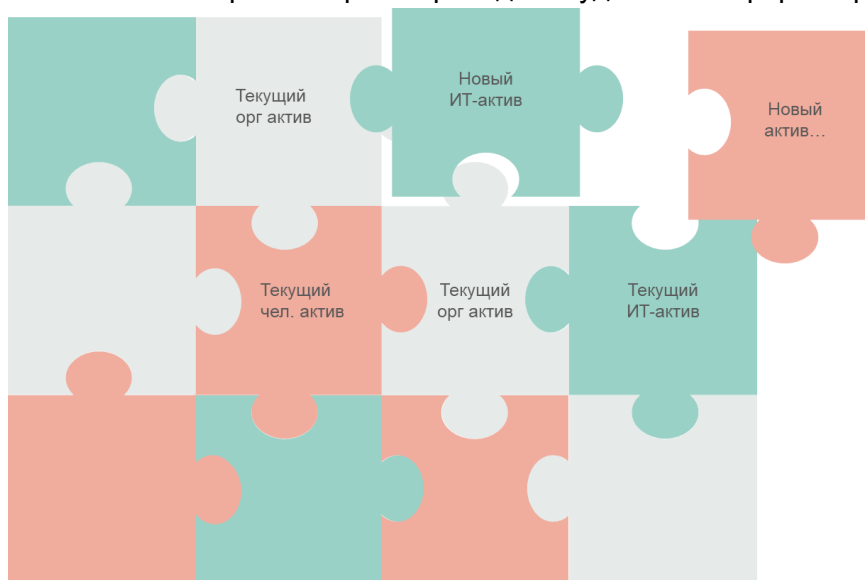
- осложнение взаимодействия сотрудников, в частности отсутствие “мозговых штормов”;
- падение производительности;
- сложности контроля;
- проблемы с обменом знаниями внутри коллектива;
- потребность в контакте с клиентом.

В общем на пути перехода на удаленную работу стоит множество преград. И тут благодаря (?) коронавирусу все они оказались практически мгновенно снесены.

При этом коронавирус оказался бессилён перед главной и наиболее опасной преградой – психологическими установками руководителей. Ведь базовый принцип успешной удаленной работы – важно не то, что конкретно делает сотрудник в своем удаленном обиталище, а важны результаты, которые он выдает. Это огромный психологический вызов для всех – не только для руководителей, но и для самих сотрудников. Коллеги коучи из Московской школы управления СКОЛКОВО могут рассказать много интересных историй на этот счет. Управление через «подсчет занятых стульев» и «суровый руководящий взгляд» «на удаленке» не работает. Удаленную работу нельзя пускать «на самотек», но и заниматься микро-менеджментом тоже не стоит. Необходим упор на результативность. Но не только на нее.

В своей статье в HBR [«Пять сценариев цифровой трансформации»](#) я уже рассказывал о комплементарных активах (именно «комплЕментарных», через «Е»). Понятие комплементарного актива введено в исследовании экономистов Пола Милгрона и Джона Робертса в 1990 году. Комплементарные активы – это активы, дополняющие друг друга таким образом, что увеличение одного актива увеличивает эффект от инвестиций в другой. Комплементарные активы взаимно увеличивают эффективность друг друга (complementary – англ., взаимодополняющий). Другими словами, комплементарные активы – это те, которые необходимо развивать вместе. Если развивать только один актив, без учета связанных с ним, то получаемый эффект будет минимальным или вовсе отрицательным.

Исходя из этой теории организацию можно представить как набор комплементарных активов – пазл, в котором каждый элемент связан с другим и влияет на него. И когда мы хотим поменять организацию невозможно поправить один элемент – необходимо менять все связанные с ним. Это как раз история перехода на удаленный формат работы.



Видов комплементарных активов существует очень много¹, но ключевых, образующих базу системы управления предприятием всего пять:

¹ «Эффективность инвестиций в ИТ. Альманах лучших работ», СОДИТ, Москва, 2013



- **Методологии.** Как работаем: процессы, регламенты, нормы и стандарты
- **Персонал.** Кто работает: Культура, квалификация, мотивация, демография да просто фактическое наличие
- **Кооперация.** С кем работаем: Контракты, соглашения, партнерства и другие внешние связи
- **Организация.** Как организуем работу: Оргструктуры и роли, распределение функций, полномочий и ответственности
- **ИТ.** С помощью каких ИТ инструментов делаем работу: информационные системы и данные, хранящиеся в этих системах

Это все нематериальные активы. Конечно, если вы не ИТ компания, то не обойтись и без активов материальных. Но при этом есть масса примеров, когда из-за дурного управления великолепные материальные активы компанию не спасали. Проблемы Нокиа начались именно в момент, когда компания провела драматическое изменение своей системы управления. Боюсь в связи с кризисом таких примеров появится еще больше.

Так вот с помощью теории комплементарных активов можно показать, что переход на удаленную работу в текущих условиях требует изменения буквально ВСЕХ активов:

- **Методологии.** Старые регламенты не работают, новые писать нет времени. Выход – простые и понятные временные инструкции. Интересным примером может являться опыт Оргкомитета Сочи 2014: при переходе в режим работы на Играх был выпущен отдельный приказ об отмене действия всех нормативных актов. Вместо них запускались Политики и Процедуры на период Игр. Каждая на 1-2 странички с основными положениями и шагами – на Играх некогда было читать длинные регламенты. Соответственно и при переходе на удаленный режим нужны какие-то краткие, понятные, визуальные инструкции для сотрудников как им работать в новом режиме. Причем эти инструкции должны касаться как общего рабочего процесса, так и самостоятельной работы. Почти никто не может найти для себя правильный график и баланс работы и личной жизни с первого дня. Людям нужно помочь, дать рекомендации.
- **Персонал.** У людей много страхов: «удаленка выглядит как неработа и мне понизят», «я буду не нужен меня уволят», «я не справлюсь с таким режимом работы». Кстати, у лидеров будут свои стрессовые факторы – непонятность и непривычность новых инструментов управления. И тех и других нужно учить. Поддерживать. Коучить. И отдельным большим вызовом является поддержание корпоративной культуры. В условиях дистанционной работы, стресса, внешних и

внутренних угроз старая культура может легко разрушиться, а новая так и не сложиться. Физическое «чувство локтя» исчезнет, а виртуальное «чувство локтя» может и не появиться. Необходимо вложиться в «человеческий фактор»: неформальное общение, внутренние коммуникации, сбор и распространение примеров успешной и правильной адаптации.

- **Кооперация.** Работа с клиентами и подрядчиками. Тут сейчас явно очень много вопросов, вообще никак не связанных с удаленной работой – рынки лихорадит. При этом необходимо понимать, что клиенты могут быть серьезно озабочены, тем как Ваша компания будет работать в удаленном режиме. Необходимо их просветить. Продумать новые каналы и схемы взаимодействия.
- **Организация.** При переходе на удаленную работу может очень сильно измениться распределение функций, полномочий и ответственности. Ситуация с коронавирусом и общим кризисом явно потребует пересмотра стратегических целей. Тогда без серьезного перераспределения ролей скорее всего обойтись не вообще получится. Более того, система принятия решений в распределенных командах является известным больным местом – многие участники считают, что их исключают из принятия ключевых решений и обижаются. В офисе это может быть решено быстрым неформальным разговором в кафетерии. При удаленной работе все сложнее.
- **ИТ.** Это база, основа, фундамент всей удаленной работы. Без него «не полетит». Подробности в чеклисте ниже

Резюмируя. Необходимо проверить, что при переходе к удаленной работе вы подумали обо всех ключевых комплементарных активах. Вот чеклист вашей готовности к удаленной работе:

- **Методологии.**
 - Определены правила удаленной работы: часы доступности, как ставятся задачи; как контролируется исполнение задач; в каких случаях используются какие каналы связи; какое время реакции на запрос для каждого канала (например ответ на телефонный звонок в течение часа, а на мейл в течение дня). Хорошим примером являются общедоступные правила [Билайн для BeeFREE](#)
 - Определены правила проведения удаленных совещаний: регулярность, обязательность участия, назначение ведущего для каждого, обязательность включения видео. Обратите внимание – регулярность и заблаговременность очень важны: легче отменить встречу, если она не нужна, чем собрать в последнюю минуту. Если вы встречаетесь ситуативно, без раннего предупреждения вы рискуете потерять часть важных участников. Это, безусловно, характерно и для очных встреч, но в удаленном режиме особенно сложно.
 - Определены правила работы в чатах и группах. Без таких правил они быстро «зарастают» бессмысленной перепиской.
 - Подготовлены рекомендации по обустройству рабочего места (оборудование, мебель, личное пространство, режим работы и отдыха)
 - Пересмотрены ключевые регламенты работы компании, которые затрагивают удаленный режим
 - Выпущен приказ о переходе на удаленный режим работы. В Школе SKOLKOVO такой приказ начинался словами «В связи с введением г. Москвой и Московской областью режима повышенной готовности и принятием мер по предотвращению распространения коронавирусной инфекции (2019-nCoV)», в том числе принятием Указа Мэра Москвы от

16.03.2020 г. № 21-УМ ПРИКАЗЫВАЮ:». И далее перечислялся список мер по всем ключевым аспектам.

- **Персонал**
 - Подготовлена программа обучения работе в удаленном режиме
 - Персонал обучен новым правилам и процедурам работы
 - Персонал обучен работе в ИТ системах
 - Персонал обучен основным правилам личной эффективности при удаленной работе
 - Персонал обучен понимает критерии оценки эффективности его работы в удаленном режиме работы
- **Кооперация**
 - Определены новые форматы взаимодействия с ключевыми клиентами
 - Определены новые форматы взаимодействия с ключевыми подрядчиками
 - Информация о новых форматах взаимодействия донесена до контрагентов
 - Определена необходимость привлечения внешних экспертов для построения системы удаленной работы (консультанты, фасилитаторы, коучи)
- **Организация**
 - Создан Штаб удаленной работы, который осуществляет общую координацию перехода, отслеживает общий статус, собирает примеры успешных и неуспешных примеров переход по подразделениям, проводит обучение и помогает лидерам и сотрудникам
 - Определено какие изменения в перераспределении функций, полномочий и ответственности должны быть проведены
 - Определена периодичность встреч органов управления компании (утренние планерки, еженедельные статус-митинги и т.д.)
- **ИТ**
 - У всех сотрудников есть оборудование для удаленной работы (ноутбуки, вебкамеры, гарнитуры)
 - У всех сотрудников есть постоянное домашнее подключение к интернету (wifi или проводное, последнее надежнее). Для тех, у кого такого канала нет предоставлена корпоративная сим-карта с мобильным интернетом. Сотрудники, у которых нет ни проводной, ни мобильной связи предупреждены, что они не смогут работать в удаленном режиме
 - У всех сотрудников есть сервис удаленного доступа (VPN) к корпоративной сети и корпоративным приложениям
 - У всех сотрудников есть доступ к общему хранилищу документов (OneDrive, Google Drive, Dropbox, российский Яндекс.диск, а также различные корпоративные облачные хранилища, которые внедрялись во многих российских компаниях последние годы)
 - У всех сотрудников установлен продукты для работы с документами (MS Office или OpenOffice). При переходе в удаленный режим работы у многих выяснилось, что на домашних компьютерах просто нет MS Office. Очень желательно, чтобы у всех сотрудников были установлены продукты для совместной работы с документами (Google Docs, Office 365 или российский МойОфис) и схемами (Miro, Mindmeister)
 - У всех сотрудников установлен мессенджер, который выбран стандартом для компании (Telegram, WhatsApp, Slack, Discord, Microsoft Teams или российский ТамТам).
 - У всех сотрудников установлены продукты для аудио и видео связи (Zoom, Hangouts, Skype или российский TrueConf)

- Все сотрудники подключены к корпоративной системе управления задачами и открытыми вопросами (Trello, Jira, Asana или российские Kaiten, Мегатлан и Планфикс)
- Все сотрудники подключены к общему календарю (Outlook/Exchange, Google Calendar или календарю в каком-то из российских корпоративных порталов, например 1С-Bitrix)
- У всех сотрудников есть доступ к общим адресным книгам со всеми контактами коллег (мейл, мобильный телефон)

Данный список, безусловно, не является исчерпывающим. Данный список, безусловно, не является исчерпывающим. Например, существуют еще специальные корпоративные платформы, в которых объединены многие функции в единое эффективное пространство: совместная работа над проектами и списками задач, переписка и видеосвязь, управление знаниями, а также имеют интеграции с другими корпоративными сервисами.

Тем не менее на мой взгляд стоит взять этот список за основу и доработать для своей компании. И обязательно посмотрите пункты, по которым у вас нет галочек – там «таиться засада». Закон термодинамики Мерфи гласит, что под давлением все ухудшается. Те вещи, которые в обычных условиях бы «не выстрелили» сейчас могут отозваться самым неприятным образом. Так что подумайте, что с ней можно сделать и помочь в этом может теория Швейцарского сыра из моей статьи в HBR «[Девять рисков, которые могут погубить все ваши проекты](#)». А те многочисленные статьи в Интернете, которые появляются и несомненно еще будут появляться, помогут выбрать правильные «листы сыра» для закрытия ключевых угроз.