



Лучшие практики удаленной работы

Базовое руководство BCG

МАРТ 2020 Г.

Цель настоящего документа



По мере распространения вируса COVID-19 во всем мире, многие компании принимают меры по сдерживанию эпидемии, включая переход на модели удаленной работы



Настоящий документ предназначен для использования в качестве инструкции по переходу на модель удаленной работы

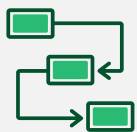
- **Ключевые факторы успеха, позволяющие эффективно управлять командами и проектами в условиях удаленной работы**
- **Лучшие практики работы** в удаленном режиме



Все ситуации имеют свои особенности. Важно разработать правильные модели работы и командного взаимодействия, подходящие для организации

- Настоящий документ должен рассматриваться в качестве базового руководства для принятия обоснованных решений

Определенные практики помогают успешно настроить командную работу и добиться выполнения проектов



Построение модели

- 1 Четкое определение ожиданий в отношении модели удаленной работы
- 2 Создание условий, обеспечивающих необходимый уровень производительности
- 3 Разработка процессов мониторинга планирования работ, обеспечения производительности и подготовки отчетных материалов и результатов



Коммуникация

- 4 Четкое определение модели командного взаимодействия
- 5 Обеспечение легкодоступности информации для всех команд, отделов и консультантов
- 6 Использование полного набора имеющихся технологий



Установление связей

- 7 Организация работы в виртуальном пространстве с максимальной имитацией модели общения внутри офиса для сохранения тесного взаимодействия и позитивного настроения
- 8 Создание виртуальной атмосферы социальной близости



1 Уточнение ожиданий в отношении модели удаленной работы для достижения наибольшей эффективности



Установление технологических стандартов

- Ожидания в отношении видеосвязи: она необходима (за исключением случаев, когда человек подключается из поездки)
- Предпочтения в отношении аудиосвязи: ноутбук или телефон? отключение микрофона, когда участник не говорит?
- Открывать доступ к экрану или нет
- “Комната рабочей группы в прямом эфире” – видеосвязь включена весь день, а не только на время совещаний
- Использование чата и (или) мессенджеров в ходе совещаний



Создание рабочего пространства и установление стандартов работы

- Обеспечение безопасности рабочего пространства (например, допустимо ли его совместное использование?)
- Коммуникация планов выполнения домашних обязанностей, включая заботу о детях, престарелых и животных
 - Обращение за поддержкой или, если такие возможности ограничены, руководители и персонал сообщества работают над достижением баланса между потребностями бизнеса и личными нуждами (работа в неурочные часы, сменные графики и т. д.)
- Дресс-код (если применимо)



Установление стандартов командной работы

- Рабочие часы и перерывы
- Ожидания в отношении скорости реагирования (например, ответ на электронное сообщение в течение определенного времени, в срочных случаях – связь по СМС)
- Механизмы обратной связи



Пример стандартов для команд, работающих в удаленном режиме

Пример



Вовлеченность

- У каждого есть доступ к необходимым инструментам (ноутбук, телефон, OneDrive и т. п., Trello, Slack)
- Вся команда соглашается трудиться над пилотным проектом по организации удаленной работы



Четкие стандарты в отношении времени и местонахождения

- По умолчанию все работают дома
- Об изменениях принятого режима присутствия (в неординарных случаях) сообщать как можно скорее
- Вся команда должна работать в обычные рабочие часы (9-18)



Процессы управления проектами

- Виртуальные утренние стендапы для обсуждения хода работ и проблем с выполнением плана на день
- Рассылка материалов к обсуждению и повестки дня не позже, чем за 30 мин до начала совещания
- Еженедельная телеконференция для получения обратной связи по прошедшей неделе и обсуждения плана на следующую



Централизованная информация

- Все документы хранятся и совместно используются в папке с общим доступом (на OneDrive и т. п.)
- Отслеживание хода работ – в Trello; основные выводы по итогам совещаний – в Slack
- Члены команды, используя цифровые инструменты, активно участвуют в рассылке контента/создании контекста/поддержании согласованности командной работы



Виртуальное командное взаимодействие

- Для совещаний всегда используется видеосвязь; не участвующие в разговоре отключают звук
- По всем срочным вопросам лучшее средство связи – телефонные звонки или текстовые сообщения
- В режиме онлайн: ожидается, что ответы по электронной почте будут даваться в течение 90 минут (до 18 ч.), даже если речь идет лишь о подтверждении получения

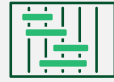


Доверие и командное взаимодействие

- Сотрудникам следует всегда обращаться за помощью в случае необходимости и сообщать, если их что-то не устраивает, а также признавать положительные аспекты
- Отмечать выполнение важных этапов работы всей команды и личные успехи

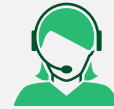


2 Организуйте рабочее пространство так, чтобы оно способствовало производительной работе



Создание нового процесса работы

- При удаленной работе границы между работой и личной жизнью стираются
- Просыпайтесь, собирайтесь и приступайте к работе, как будто это обычный день в офисе



Создание рабочего пространства

- В идеальном случае это не место отдыха, например, не спальня и не диван
- Это должно быть место, о котором члены семьи знают, что оно предназначено для работы



Организация перерывов

- Работая в офисе, сотрудники выходят, чтобы поесть или выпить кофе, разговаривают с коллегами, встают из-за столов
- Легко переутомиться, если не напоминать себе о том, что нужно сделать перерыв или встать и подвигаться



3

Разработка процессов планирования работы, обеспечения производительности и достижения результатов



Руководители команд

Увеличение числа точек взаимодействия с ключевыми членами команды и заинтересованными сторонами

- Обеспечение надежного контура вербальной обратной связи в ходе выполнения проектов
- Поддержка обсуждения по видеосвязи/ телефону

Планирование рабочего взаимодействия в команде и участие в нем

- Компенсация потери возможностей спонтанного взаимодействия, имеющих при нахождении в одном месте
- Демонстрация сохранения близости с командой

Согласие в отношении того, что значит “срочно”

Установление стандартов типичных итераций, например, обратная связь загружается в папки с совместным доступом, материалы направляются за определенное время до начала совещаний

Использование “золотого времени” при работе в различных часовых поясах (выбор оптимального времени совещаний команды, члены которой работают в разных регионах)

Четкое определение ожиданий

- При удаленной работе не допускайте различного толкования инструкций
- Согласование ожиданий: что считать результатом работы (документ, проект, расчет)? Когда он должен быть готов? Кто отвечает за него?

4

Четкое определение моделей сотрудничества



Члены команды и (или) консультанты

Ежедневные (виртуальные) стендапы с вводными и заключительными дискуссиями/электронная переписка с менеджерами/контрагентами

Четкое установление и соблюдение сроков выполнения работ (заблаговременное обсуждение необходимых изменений)



5

Обеспечение легкодоступности информации для всех команд и организаций



Использование облачных инструментов совместного доступа к файлам, например, Egnyte или OneDrive для обеспечения быстрого доступа к последней информации

- Создание открытых папок для всех с целью обеспечения доступа к информации в реальном времени
- Минимизация проблем управления версиями с помощью инструментов отслеживания и обеспечения возможности отката
- Использование ссылок на общие ресурсы для облегчения сотрудничества при работе с большими файлами



Обмен мнениями с командой по основным выводам после каждого совещания

- Использование различных каналов (при этом лучше использовать те, которые обеспечивают своевременный обмен информацией, а не максимальную детализацию)



Дополнительные коммуникации при наличии сомнений

- Сообщения о ходе работ, достигнутых результатах, или чтобы просто подбодрить команду
 - С целью создания атмосферы доверия и уверенности в том, что все продолжают работать продуктивно
- Использование недвусмысленных и конкретных формулировок



6 Развертывание полного набора цифровых инструментов командного взаимодействия



Slack или Teams для имитации работы в одном месте

- Slack или Teams помогают расширить обмен информацией в реальном времени и исключить изолированные коммуникации
- При совместной работе с участием нескольких компаний - согласование платформы и начальная адаптация пользователей всех групп для создания сплоченной команды



Групповые чаты для общения в реальном времени



Инструменты видеоконференций

- По возможности совещания лучше проводить по видеосвязи (например, Zoom, Webex)



Комнаты видеосвязи в реальном времени



Папки с общим доступом и Trello для централизованного доступа к информации

- Использование папок с общим доступом (на OneDrive, Egnyte и т. д.) и Trello для обеспечения прозрачности данных, состояния проектов, контрольных точек и необходимых изменений
- Развитие в командах навыков работы с цифровыми технологиями при необходимости



Управление проектами на основе принципов Agile





Сделайте видеосовещания продуктивными

Виртуальность совещаний не означает, что они не могут быть эффективными



Преимущества видеозвонков

Оптимизация сотрудничества при удалённой работе

Максимально качественное взаимодействие после очных совещаний

Обеспечение более правильного понимания смыслов и языка жестов

Участники лучше концентрируются и остаются вовлеченными в беседу

Более эффективная работа и более качественное принятие решений

Поддержание постоянных личных взаимоотношений

Примеры советов и рекомендаций

Webex

Виртуальные доски: Совместный доступ > прокрутка вниз > Новая виртуальная доска (все могут участвовать одновременно)

Отключение звуковых сигналов входа и выхода: Открыть приглашение в календаре, выбрать Изменить настройки в меню Outlook, выбрать «Аудио и видео» > «Сигнал входа и выхода» > «Нет сигнала»

Добавление альтернативного организатора: Добавить участника в приглашение на совещание в Outlook, открыть «Изменить настройки» и выбрать вкладку «Ресурсы», затем выбрать кто из участников будет назначен альтернативным организатором

Отключение микрофонов у участников по мере подключения: Откройте меню участника в Webex (в верхнем левом углу), нажмите «Отключить микрофон при подключении» для обеспечения непрерывности связи

Zoom

Открытие доступа к экрану: Чтобы открыть доступ к своему экрану, нажмите Alt + Shift + S

Отключение своего микрофона: Перейдите по ссылкам «Настройки» > «Звук» и убедитесь, что поле «Отключить звук микрофона при подключении к конференции» отмечено галочкой.

Быстрое включение микрофона: Нажмите и удерживайте пробел пока не прозвучит сигнал.

Отключение микрофонов всех участников: Организатор видеоконференции может отключить все микрофоны нажатием клавиш Alt + M

Отображение имён: Перейдите в меню «Настройки» > «Видео» и отметьте галочкой «Всегда показывать имена участников на видеоизображении»

Запись собрания: Чтобы начать запись, нажмите Alt + R





7 Организация работы в виртуальном пространстве с максимальной имитацией общения в офисе для сохранения тесного взаимодействия и позитивного настроения



Внедрите новый процесс и информируйте участников о нём

- В удаленном режиме границы между работой и личной жизнью стираются
- Просыпайтесь, собирайтесь и приступайте к работе, как будто это обычный день в офисе
- Начинайте общение на общем канале в программах для чатов
 - Это повышает прозрачность происходящей работы
- Сообщайте больше информации, чем необходимо, о проделанной работе и проектах и документах в процессе разработки
- Сохраняйте возможность отключиться и «пойти домой» вместо того, чтобы всегда оставаться «в офисе»



Поддерживайте общение «у виртуального кулера с водой», например:

- Без неформальных бесед «у кулера» людям может быть трудно найти точки соприкосновения
- Добавьте буфер до и после видеоконференций, чтобы создать возможности для построения неформальных отношений и обмена новостями и личной информацией



Поддерживайте спонтанное и позитивное общение между всеми членами команды

- Отмечайте выполнение важных этапов работы всей команды, личные успехи и другие достижения
- Попросите тех, кто максимально знаком с корпоративной культурой, поддерживать мотивацию и единство в команде
- Поддерживайте спонтанное общение (звонки с обсуждением хода работы и последних новостей, «совместные» обеды)



Создание виртуальной атмосферы социальной близости

Виртуальная атмосфера социальной близости должна создаваться

Во время виртуальных конференц-звонков

- Делитесь личным опытом
- Чем сегодня занимались ваши дети?
- Как вы тратите время, которое раньше проводили в транспорте?
- Конкурс на лучший «фейковый» фон на видео домашнего офиса

Между виртуальными конференц-звонками

- Запланируйте виртуальные ужины для всей команды
- Объедините людей в пары для проведения ежедневных звонков с целью налаживания личного контакта



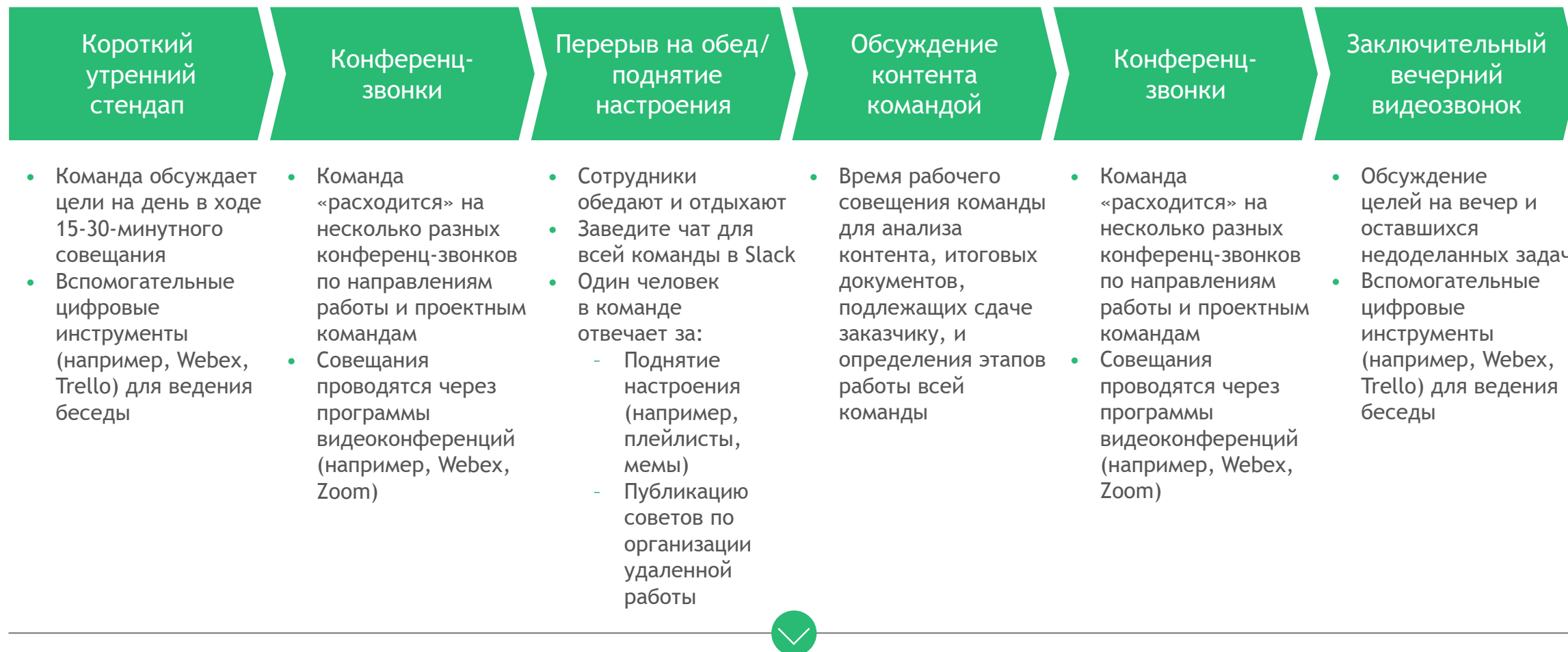
Три принципа успешного создания атмосферы социальной близости

- 1 Такую атмосферу необходимо активно строить, не думайте, что она создастся сама собой
- 2 Заведите повторяющийся процесс: выделите время для укрепления такой атмосферы на каждом конференц-звонке
- 3 Назначьте ответственных за выполнение этой задачи



Пример: Образец рабочего дня удаленной команды

Наглядный пример



Этот процесс должен быть гибким и подразумевать возможность экспериментирования, адаптации и изменения моделей работы по мере необходимости

Лучшие практики планирования и организации виртуального совещания



Назначьте организатора совещаний

- Фасилитация, напр., запросы техподдержки, бронирование комнат для видеоконференций, тестирование, отключение всех микрофонов, проведение опросов
- Отправка протоколов собраний в такой форме, в которой они будут прочитаны, а не проигнорированы



Назначьте “секретаря” совещания

- Эта роль не должна выполняться тем, кто ведет собрание
- Секретарь следит за тем, кто поднял руку или задал вопрос, записывает идеи в прямом эфире и вступает в разговор, когда такие идеи необходимо обсудить, и так далее.
- Помогает вести совещание, особенно когда участники на нем присутствуют лично и удаленно



Планируйте внесение мероприятия во все необходимые календари, проведение опросов и т. д. для облегчения взаимодействия между людьми

- Используйте вспомогательные инструменты для повышения вовлеченности в работу — Trello и другие инструменты помогают направлять обсуждение и придерживаться его темы



Активно используйте видео и настройте монитор так, чтобы всех участников было видно сразу

- Просите всех участников включить видеосвязь для повышения вовлеченности в беседу
- Настройте изображение так, чтобы отображались все участники (например, режим «решётка» в Webex)
- Это может потребовать использования других приложений вместо Webex, если последнее не доступно клиентам



Если на совещании участники присутствуют как лично, так и удаленно, выберите подходящую комнату для конференц-связи

- Это позволяет существенно повысить вовлеченность в беседу и качество звонка
- Проверьте, что выбранные инструменты и способы общения соответствуют последним правилам по командировкам и рекомендациям ВСП
- Проверьте и подтвердите, нужна ли помощь IT-персонала по мере необходимости

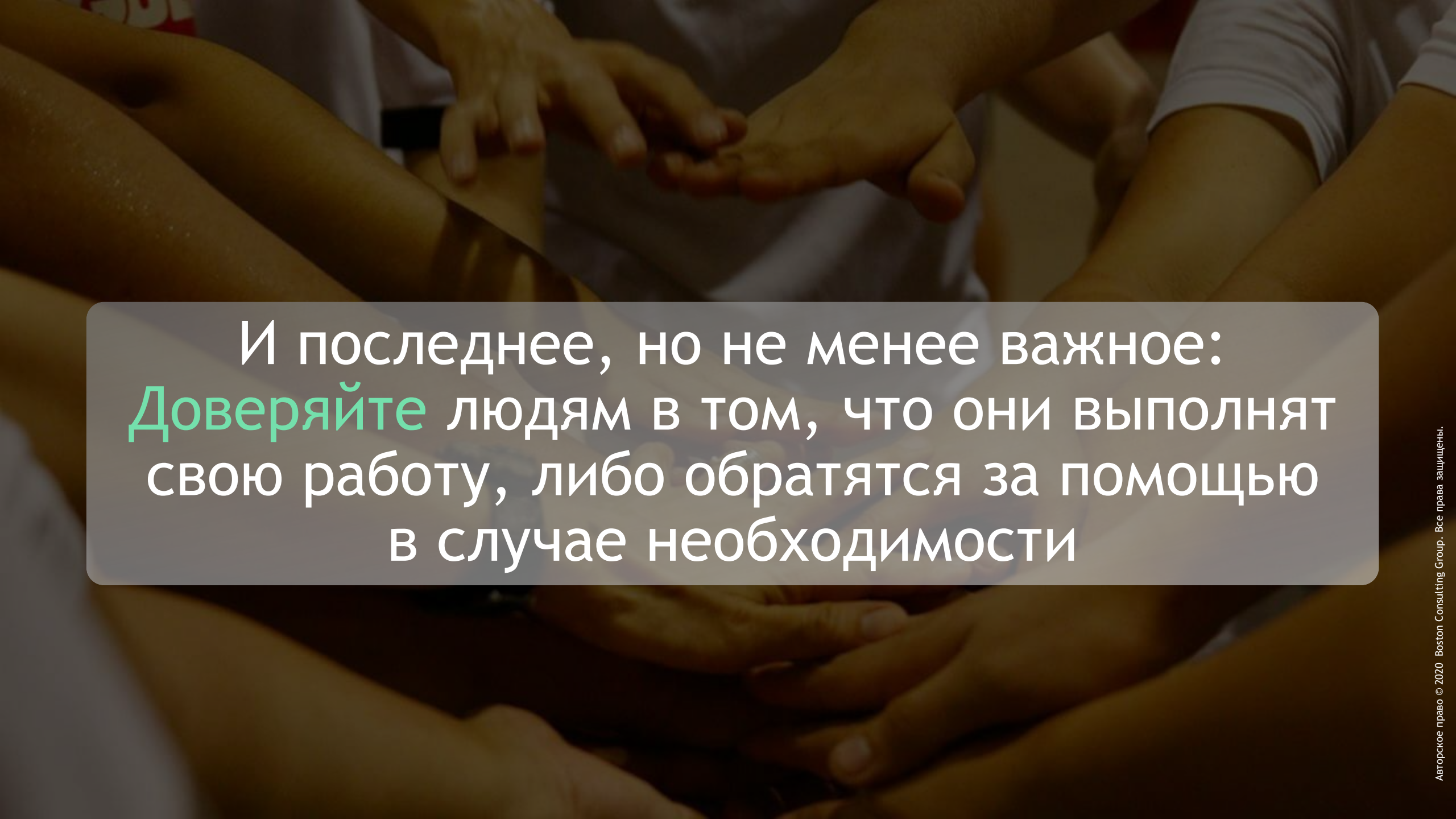


Разбивайте длинные совещания на более короткие, проводимые в течение нескольких дней

- 2 часа — это максимум для эффективной вовлеченности в беседу при удаленном общении
- Не забывайте о разных часовых поясах участников собраний (долгие собрания могут быть проблематичными)

	M	T	W	T	F	S	S
1							1
2	2	3	4	5	6	7	8
9	9	10	11	12	13	14	15
16	16	17	18	19	20	21	22
23	23	24	25	26	27	28	29
30	30	31					





И последнее, но не менее важное:
Доверяйте людям в том, что они выполнят
свою работу, либо обратятся за помощью
в случае необходимости

Чек-лист перед началом удаленной работы

Заложите фундамент

- Установите инструменты цифрового взаимодействия, получите к ним доступ и протестируйте их
- Подготовьте и согласуйте список стандартов работы команды в удаленном режиме
- Запланируйте фиксированное время совещаний для обсуждения хода работы участниками команды
- Организуйте удобное и продуктивное пространство для работы из дома (например, хорошая связь, высокоскоростной интернет, надлежащее физическое пространство)

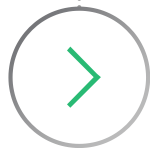
Начните работать по-новому

- Постоянно обновляйте календарь и максимально подробно описывайте свой день в календаре
- Прибегайте к упреждающим совещаниям один на один, чтобы обеспечить вовлеченность в разработку контента
- Найдите способы общения с участниками команды, чтобы избежать чувства изоляции (совместные обеды и т. д.)
- Регулярно анализируйте, какие стандарты работают, а какие нет, и экспериментируйте по мере необходимости, обеспечивая постоянное совершенствование процесса

Активно используйте технологии

- Включайте видеосвязь в приложениях Webex, Zoom, Teams, чтобы повысить вовлеченность в беседу)
- Установите приложение для видеозвонков на мобильный телефон и (или) используйте функцию «позвоните мне», чтобы ваше имя отображалось, если вы участвуете в совещании по телефону
- Войдите в приложения Slack, Teams и настройте уведомления под себя; разберитесь со правилами и начните использовать иконки, чтобы отобразить свой статус
- Заведите (или продолжайте использовать) общие папки (в системах Engyte, OneDrive и т. д.) в качестве мастер-данных и (или) хранилища рабочих файлов
- Настройте группу в Trello и внесите в неё задачи

Предлагаемый список дальнейших шагов



Наш опыт показывает, что большой процент работы может выполняться удаленно и приносить ожидаемый эффект при правильной организации работы объединенных команд



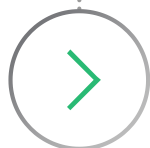
Выявите, в чем вашей команде может потребоваться обучение – BCG может поделиться рядом ресурсов



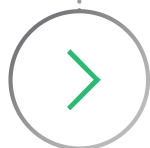
Назначьте руководителей команд, которые будут отвечать за планирование индивидуально скорректированной модели обеспечения вовлеченности в работу при удаленной работе



Продемонстрируйте команде собственную уверенность в том, что новая модель работы будет успешной



Подчеркивайте то, какой уровень гибкости и индивидуальной ответственности требует удаленная работа



Для успешной реализации этой задачи необходимы объединенные усилия. Нужно определить ключевые стандарты, сохранять готовность открыто коммуницировать, а также настроиться на эксперименты и стремление непрерывно совершенствовать способы совместной работы



BCG

bcg.com