

# Руководство по удалённой работе для сотрудников



## Содержание

1. Глоссарий .....	4
2. Назначение документа .....	4
3. Обзор .....	4
4. Основные понятия и определения .....	4
5. Преимущества удалённой работы .....	5
6. Процедура перевода на удалённую работу .....	5
7. Найм на удалённую работу .....	6
8. Доступна ли вам удалённая работа? .....	6
9. Готовы ли вы к удалённой работе? .....	7
10. Формы удалённой работы .....	8
11. Ситуационная удалённая работа .....	9
12. Подача заявления о переводе на удалённую работу .....	10
12.1 Самооценка кандидата на удалённую работу .....	10
12.2 Оценка безопасности удалённого рабочего места .....	11
13. Согласование условий выполнения работы .....	11
14. Заключение, пересмотр и расторжение дополнительного соглашения .....	12
14.1 Заключение дополнительного соглашения .....	12
14.2 Расторжение Дополнительного соглашения .....	13
14.3 Пересмотр условий дополнительного соглашения .....	14
15. Адаптация сотрудника к удалённой работе при переводе .....	16
16. Адаптация при найме на удалённую работу .....	17
17. Исполнение обязанностей при удалённой работе .....	19
18. Коммуникации .....	20
19. Оценка эффективности работы и аттестация .....	20
20. Посещение офиса Компании .....	21
21. Компенсация расходов удалённым сотрудникам .....	22
22. Организация условий эффективной удалённой работы .....	22
23. Оценка системы управления удалённой работой .....	24
24. Контакты по вопросам удалённой работы .....	25



25.	Прекращение трудовых отношений .....	26
26.	Контроль документа.....	<b>Ошибка! Залкада не определена.</b>



## 1. Глоссарий

Термины и определения приведены в Корпоративном Глоссарии.

## 2. Назначение документа

Данный документ предназначен для использования сотрудниками, работающими удалённо, а также сотрудниками, претендующими на постоянную или периодическую удалённую работу.

## 3. Обзор

Руководство содержит рекомендации по работе в удалённом формате и требования, предъявляемые к удалённым сотрудникам. Данный документ необходимо использовать совместно с Политикой удалённой работы и Локальным нормативным актом, регулирующим ситуационную удалённую работу.

## 4. Основные понятия и определения

**Удалённая работа (также: дистанционная работа, remote work, teleworking)** – форма занятости, при которой работник выполняет работу, обусловленную трудовым договором, должностной инструкцией и другими локально-нормативными актами, вне места нахождения работодателя (включая его филиалы и обособленные подразделения), с использованием современных технологий связи и удалённого доступа.

**Удалённый (дистанционный) сотрудник** – сотрудник Компании, с которым заключено дополнительное соглашение о дистанционной работе.

**Удалённое рабочее место (удалённая локация)** – место, где работает сотрудник в режиме удалённой работы.

**Формы удалённой работы** – виды удалённой работы, в зависимости от места удалённой работы, географического положения удалённой локации и рабочего графика удалённой работы.

**График удалённой работы** – расписание выполнения сотрудником трудовой функции как в месте нахождения работодателя, так и на удалённом рабочем месте.

**Критерии допустимости удалённой работы** – перечень требований, рисков и ограничений, которые должны быть приняты во внимание перед принятием решения о допустимости той или иной формы удалённой работы для каждого конкретного сотрудника.



**Дополнительное соглашение о дистанционной работе (дополнительное соглашение)** – соглашение об удалённой работе, заключаемое в дополнение к трудовому договору между Организацией и сотрудником, о найме или переводе сотрудника на ту или иную форму удалённой работы.

**Кандидат на удалённую работу** – сотрудник или соискатель, изъявивший желание работать удалённо.

## 5. Преимущества удалённой работы

Удалённая работа даёт ряд преимуществ для сотрудников, таких как:

- Экономия времени и денежных затрат на дорогу до работы,
- Установление оптимального баланса между жизнью и работой,
- Возможность подобрать наиболее удобную форму работы, учитывающую жизненные обстоятельства,
- Возможность организовать рабочее место в соответствии с собственными представлениями об удобстве и эргономике, возможность управлять климатом на рабочем месте,
- Повышение продуктивности, особенно при решении задач, требующих концентрации и минимизации отвлекающих факторов, которые могут появляться в офисе,
- Возможность развить такие личностные качества как организованность, самодисциплина, управление временем и планирование.

## 6. Процедура перевода на удалённую работу

Перевод на удалённую работу производится в соответствии с процессом “Переводить на удалённую работу”.

1. Сотрудник информируется о возможности удалённой работы и может претендовать на нее по собственной инициативе или откликнуться на предложение Компании.
2. Сотрудник подает заявку на перевод на удалённую работу, заполнив соответствующую форму и обязательные листы оценки.
3. Кандидатура сотрудника рассматривается в несколько этапов:
  - Координатор удалённой работы и линейный руководитель кандидата оценивают допустимость удалённой работы для сотрудника,
  - Эксперты по рискам удалённой работы: Служба информационной безопасности и, при необходимости, Центр управления персоналом и Финансово-юридическая



служба – проводят оценку рисков удалённой работы. В случае обнаружения существенных может быть принято решение обо отклонении заявки.

- Проектный(-е) руководитель(-и) оценивает возможность удалённой работы для сотрудника в зависимости от условий проекта и требований к роли сотрудника на проекте.
4. Линейный руководитель принимает финальное решение по переводу сотрудника на удалённую работу после ознакомления с документами, предоставленными кандидатом на удалённую работу и результатами оценки рисков.
  5. С сотрудником заключается Дополнительное соглашение к трудовому договору и осуществляется перевод сотрудника на удалённую работу до истечения срока действия, расторжения или изменения Дополнительного соглашения.
  6. Соглашение заключается на 1 год и может быть продлено расторгнуто или изменено по истечению этого срока, а также в любой момент как по инициативе сотрудника, так и по инициативе Компании.

## **7. Найм на удалённую работу**

Если вы приступаете к работе в Компании сразу в формате удалённой работы, то Дополнительное соглашение о дистанционной работе будет заключено с вами сразу. Это означает, что перед трудоустройством вам необходимо будет предоставить Лист самооценки кандидата на удалённую работу и Лист оценки безопасности рабочего места, а также согласовать условия удалённой работы – форму, расписание работы, график коммуникации и прочие условия (см. раздел 13. Согласование условий удалённой работы). Для адаптации в Компании вам может быть предложено провести 1-4 недели вашего испытательного срока в офисе Компании, если для этого нет существенных ограничений (детали смотрите в разделе 16. Адаптация при найме на удалённую работу). По требованию линейного или проектного руководителя посещение офиса во время адаптации может стать обязательным условием трудоустройства.

## **8. Доступна ли вам удалённая работа?**

Доступность удалённой работы для сотрудников регулируется как подразделениями, так и проектами:

- В рамках подразделений определены должности, для которых удалённая работа не доступна. Для прочих должностей определены разрешенные или возможные формы удалённой работы (см. документ Перечень должностей, допущенных до удалённой работы),



- В рамках проектов могут быть определены ограничения, накладываемые на формы удалённой работы для проектных ролей или проекта в целом.

До подачи заявления на перевод на удалённую работу ознакомьтесь с ограничениями и рекомендациями, существующими в вашем подразделении и проекте(-ах). Получить эту информацию вы можете у ваших линейного и проектного(-ых) руководителя (-ей), а также у Координатора удаленной работы.

Вам также необходимо понимать, что допустимость удалённой работы для вашей должности или роли в проекте не означает гарантированного согласования перевода вас на удалённую работу. Помимо проверки допустимости удалённой работы в подразделении и на проекте, проводится оценка каждого кандидата на удалённую работу по следующим параметрам:

- Уровень эффективности, демонстрируемый в течение последних 6 месяцев;
- Наличие жалоб со стороны заказчика (проектной структуры), наличие PIP;
- Факты нарушения политик и локальных нормативных актов Компании;
- Наличие прогулов в течение последнего календарного года;
- Наличие дисциплинарных взысканий в течение последнего календарного года;
- Успешность прохождения периода адаптации;
- Соответствие ваших компетенций Листу самооценки кандидата на удалённую работу;
- Соответствие удалённого рабочего места установленным требованиям безопасности (оценивается с помощью Листа оценки безопасности рабочего места);
- Наличие одобрения на выбранную форму удалённой работы от всех функциональных руководителей сотрудника (включая все виды проектов).

## **9. Готовы ли вы к удалённой работе?**

Несмотря на ряд неоспоримых преимуществ удалённой работы, наличие подходящего места удалённой работы и готовность вашей линейной и проектной команды работать с дистанционными коллегами, у вас могут быть сомнения относительно того, готовы ли вы лично к удалённой работе. Проверьте, согласны ли вы со следующими утверждениями:

- Желание работать удалённо является вашим личным желанием, не продиктованным последними трендами и не навязанным извне,
- Вы уверенно выполняете свои должностные обязанности, редко прибегая к помощи коллег или руководителя,



- У Вас есть возможность организовать рабочее пространство таким образом, чтобы в рабочее время вас не отвлекали бытовые раздражители,
- Вы выполняете ваши задачи в срок и без напоминаний/ контроля со стороны руководителя,
- Вы демонстрируете хорошую эффективность работы, подтверждаемую в рамках регулярных оценок эффективности (квартальных, годовых),
- Вы способны справляться с длительными периодами изоляции и работы в одиночестве или отдаете предпочтение работе в домашних условиях,
- Вы активно и уверенно используете инструменты коммуникации,
- У вас есть опыт удалённой работы или опыт работы в географически распределенных командах / командах с дистанционными коллегами, и вы оцениваете этот опыт как положительный,
- Вы дисциплинированы, самоорганизованы и успешно применяете практики тайм-менеджмента,
- Вы не испытываете постоянной потребности во внешней мотивации для того, чтобы продуктивно работать. Вам нравится ваша работа и вам хватает внутренней мотивации.
- Вы достаточно проактивны. Вы понимаете, когда от вас требуются действия или обратная связь по выполнению задач, своевременные эскалация или информирование, и предоставляете их.

Чем меньше у вас положительных ответов на данные утверждения, тем аккуратнее вы должны подойти к решению о переводе на удалённую работу, и тем тщательнее должны выбрать оптимальную для вас форму удалённой работы.

## **10. Формы удалённой работы**

С формами удаленной работы, применяемыми в Компании, можно ознакомиться в Приложении 1 к Политике удалённой работы. Из доступных форм удалённой работы вы можете выбрать ту, которая отвечает вашим жизненным обстоятельствам, соответствует вашему уровню готовности к удалённой работе и применима к вашей должности и роли в проекте.

Формы удалённой работы варьируются в зависимости от:

- Географического положения – будете ли вы работать в городе присутствия Компании или за его пределами. Ознакомьтесь с ограничениями, приведенными в таблице





Формы удалённой работы исходя из географического положения. Обратите внимание на часовой пояс, в котором будет находиться ваше рабочее место – если он отличается от часового пояса, в котором работает Компания, вам необходимо будет определить часы присутствия на удалённом рабочем месте так, чтобы это не повлияло на вашу доступность в сервисные часы;

- Места удалённой работы – будете ли вы работать на дому, в центре удалённой работы (коворкинге) или стороннем офисе, предоставленными компанией.
- Графика удаленной работы – от выбранного графика зависит, будете ли вы работать удалённо на постоянной основе или только в определенные дни недели, либо часть рабочего дня.

В зависимости от выбранной вами формы удалённой работы будет принято решение о том, какое рабочее место в офисе вам будет предоставлено: индивидуальное, гостевое или совместно используемое.

К моменту подачи заявления на удалённую работу вам необходимо определиться с той формой работы, которая будет для вас оптимальна, и обсудить ее с вашими руководителями – линейным и проектными.

## **11. Ситуационная удалённая работа**

Ситуационная, или эпизодическая удалённая работа, применяется в случаях, когда сотрудник, работающий постоянно или преимущественно в офисе, иногда работает удалённо в случае особой необходимости без подписания Дополнительного соглашения. Например,

- По болезни, когда сотрудник в состоянии работать дома и не берет больничный.
- Назначен прием у врача в рабочие часы, далеко добираться с работы.
- Сотрудник восстанавливается после травмы и временно ограничен в способности передвигаться.
- Передвижение по городу затруднено в связи с погодными условиями, происшествиями или мероприятиями.
- Прочие обстоятельства по решению руководителя, включая необходимость полного погружения работу для завершения сложного рабочего задания.

При подаче заявления на ситуационную удалённую работу вам не нужно заполнять листы самооценки и оценки безопасности удалённого рабочего места, а также подписывать



соглашение о дистанционной работе. Однако для каждого случая ситуационной удаленной работы вам потребуется получить разрешение от вашего линейного руководителя.

Ситуационная удаленная работа регулируется Правилами внутреннего трудового распорядка Компании и не является предметом рассмотрения настоящего руководства.

## **12. Подача заявления о переводе на удаленную работу**

Процесс рассмотрения возможности перевода вас на удаленную работу начинается с подачи заявления и сопутствующих документов, полный список приведен ниже:

- Заявление о переводе на удаленную работу,
- Лист самооценки кандидата на удаленную работу,
- Лист оценки безопасности удаленного рабочего места.
- Черновик Дополнительного соглашения о дистанционной работе

В настоящий момент заявление, листы оценки и соглашение подаются в виде электронных документов или в распечатанном виде – форму вы можете найти библиотеке BMS или на специальной странице корпоративного портала, посвященной удаленной работе. В дальнейшем процесс будет автоматизирован, и вы сможете подать заявление в электронном виде.

### **12.1 Самооценка кандидата на удаленную работу**

Лист самооценки является обязательным при подаче заявления о переводе на удаленную работу. Внимательно ознакомьтесь с перечнем критериев оценки. Если по какому-либо из критериев у вас:

- Есть вопросы или вам непонятно, что имеется в виду или что от вас требуется, – обратитесь к Координатору удаленной работы за разъяснениями.
- Есть сомнения, опасения или несоответствия, например, вы не уверены, что в вашем подразделении или проектной команде не возникнет сложностей ввиду вашей удаленной работы, – укажите ваши опасения в листе оценки в соответствующем разделе и опишите, как вы будете с этим справляться, работая удаленно.
- Есть несоответствия, например, вы по какой-то причине не знакомы с инструкциями по удаленному подключению или планами непрерывности сервиса на вашем проекте, – подобные несоответствия должны быть устранены до подачи заявления, сделайте это самостоятельно или с помощью вашего линейного/проектного руководителя.



## 12.2 Оценка безопасности удалённого рабочего места

Соответствие вашего удаленного рабочего места выдвигаемым Компанией требованиям безопасности является критичным фактором при принятии решения о согласовании вашего перевода на удалённую работу. Внимательно отнеситесь к заполнению Листа оценки безопасности удалённого рабочего места.

При заполнении Листа оценки безопасности удалённого рабочего места от вас потребуется:

- Оценить удалённое рабочее место по ряду параметров,
- Разработать план непрерывности деятельности на случай форс-мажоров, инцидентов и событий, препятствующих выполнению работы с удалённого рабочего места.

Если по какому-либо из параметров оценки у вас:

- Есть вопросы или вам непонятно, что имеется в виду или что от вас требуется, – обратитесь к Координатору удалённой работы или непосредственно в Службу ИБ за консультацией.
- Выявлены несоответствия требованиям, – напишите, как и в течение какого времени вы планируете их устранить. Исполнение плана устранения несоответствий будет контролироваться вашим линейным руководителем, а также Службой информационной безопасности. Отклонения от его выполнения могут служить основанием для приостановки заключения или для расторжения Дополнительного соглашения.

Согласно Политике удалённой работы, Компания оставляет за собой право на аудит удалённого рабочего места дистанционного сотрудника с целью оценки соответствия рабочего места требованиям безопасности в рамках расследования сообщений о нарушениях и возможных инцидентов безопасности. При проведении аудита у вас могут быть запрошены фотографии или видеозапись с удалённого рабочего места, а также может быть инициировано посещение. Если такая проверка будет запланирована, вы будете заранее о ней уведомлены. Выявленные на месте несоответствия могут стать основанием для расторжения Дополнительного соглашения об удалённой работе.

## 13. Согласование условий выполнения работы

До заключения Дополнительного соглашения вам необходимо вместе с линейным руководителем обсудить и прийти к решению по следующим пунктам:

- Дата, с которой вы будете переведены на удалённую работу,



- Срок, на который вы переводитесь на удалённую работу. Срок работы на удалённом рабочем месте не может превышать 1 календарный год,
- Период адаптации на удалённом рабочем месте, по итогам которого могут быть пересмотрены условия удалённой работы или принято решение о возвращении на работу в офис,
- Место удалённой работы. Удалённое рабочее место может быть только одно на период действия Дополнительного соглашения,
- Форма удалённой работы исходя из графика удаленной работы – постоянная или периодическая,
- Если форма удалённой работы не постоянная, должны быть определены дни или часы работы на удалённом рабочем месте. Обратите особое внимание на время начала и окончания рабочего дня, если будете работать в ином часовом поясе,
- Дни и часы отдыха – выходные дни и обеденное время,
- Средства связи с руководителем, командой и периодичность коммуникаций,
- Перечень оборудования, необходимого для выполнения работы, которое вам будет предоставлено Компанией,
- Порядок и частота предоставления отчетов о выполненной работе,
- Условия, при которых дополнительное соглашение может быть расторгнуто или продлено на следующий период,
- Основания для прекращения трудовых отношений, если есть особые условия, нарушение которых будет рассматриваться как причина для увольнения.

Вы или ваш линейный руководитель должны привлечь к обсуждению условий удаленной работы руководителей проектов, в которых вы работаете.

Все договоренности будут зафиксированы в заключаемом с вами Дополнительном соглашении.

## **14. Заключение, пересмотр и расторжение дополнительного соглашения**

### **14.1 Заключение дополнительного соглашения**

Дополнительное соглашение о дистанционной работе заключается с вами в случае положительного решения о переводе на удалённую работу. Вы должны убедиться, что в Дополнительном соглашении все условия удалённой работы, оговоренные с линейным и проектным(-и) руководителем(-ями), зафиксированы корректно. Подписывая дополнительное соглашение, вы берете на себя ответственность за исполнение



зафиксированных в нем обязательств (см. раздел 17. Исполнение обязанностей при удалённой работе).

До заключения Дополнительного соглашения вам необходимо пройти обязательный тренинг по удалённой работе и подтвердить ознакомление с Политикой удалённой работы.

Контроль срока действия Дополнительного соглашения возложен на Секретаря-делопроизводителя по работе с дистанционными сотрудниками, тем не менее в ваших интересах самостоятельно следить за тем, что ваше Дополнительное соглашение вовремя продлевается или пересматривается в случае наступления изменений (подробнее см. Раздел 14.3. Пересмотр условий дополнительного соглашения).

#### **14.2 Расторжение Дополнительного соглашения**

Расторжение Дополнительного соглашения до наступления срока окончания его действия может быть инициировано как вами, так и Компанией. Вы можете инициировать расторжение Дополнительного соглашения как в течение периода адаптации к условиям удалённой работы, так и после его окончания. К расторжению Дополнительного соглашения также относятся случаи, когда вы или ваш линейный руководитель решаете не продлять действие соглашения на следующий период.

Если вы решили прекратить работать удалённо, вам необходимо минимум за 1 календарный месяц оповестить об этом ваших линейного, проектного(-ых) руководителя(-ей) и Координатора удалённой работы в письменной форме и привести обоснование вашего решения. Поскольку для вашего выхода на работу в офис может потребоваться организация рабочего места, согласуйте с линейным руководителем точную дату начала работы из офиса, чтобы к моменту вашего прибытия вам было подготовлено рабочее место.

Если вы являетесь иногородним сотрудником, вам необходимо будет позаботиться о поиске жилья и организации переезда в локацию Компании, чтобы к дате выхода на работу в офис организационные моменты переезда были улажены. На рабочем месте в офисе вы будете продолжать работать на том же оборудовании, которое использовалось на удалённой форме работы и которое входит в стандарт рабочего места. Если вы работали на личном оборудовании, то после релокации в офис, вам будет предоставлено корпоративное оборудование.

В случае расторжения Дополнительного соглашения, инициированного Компанией, вам будет предоставлено обоснование. В число причин, по которым Дополнительное соглашение может быть расторгнуто, входят:

- Прогоул\*,



- Нарушение условий трудового договора\*,
- Нарушение условий дополнительных соглашений, заключенных с вами\*,
- Нарушение условий дополнительного соглашения о дистанционной работе,
- Нарушение правил, зафиксированных в политиках и локальных нормативных актах компании\*.
- Несоответствие удалённой локации требованиям безопасности или невыполнение плана по приведению ее в соответствие.
- Начало дисциплинарного производства,
- Неудовлетворительная производительность,
- Простои, вызванные неприемлемым качеством связи на удалённой площадке.

\* подобные нарушения могут являться основанием для полного прекращения трудовых отношений.

О намерении завершить действие Дополнительного соглашения, исходящем от Компании, вы будете уведомлены не менее чем за 1 неделю до даты прекращения его действия. Точная дата выхода на работу в офис устанавливается вами и линейным руководителем.

Если вы не смогли достичь договоренности о том, как будут продолжаться трудовые отношения после расторжения Дополнительного соглашения, вам необходимо рассмотреть завершение трудовых отношений.

### **14.3 Пересмотр условий дополнительного соглашения**

Необходимость в пересмотре условий Дополнительного соглашения может быть обусловлена как изменениями в ваших жизненных обстоятельствах, так и в результате организационных изменений в Компании. Изменение условий Дополнительного соглашения влечет за собой его перезаключение.

Если вы инициируете пересмотр условий Дополнительного соглашения, уведомьте вашего линейного руководителя не позднее, чем за 1 календарный месяц до желательной даты вступления в силу новой версии Дополнительного соглашения.

Вам необходимо инициировать пересмотр Дополнительного соглашения, если вы планируете изменить:

- Место удалённой работы, например, в связи с переездом,
- Расписание удалённой работы – частоту, продолжительность, периодичность присутствия в офисе, если вы находитесь на периодической форме работы,
- Время начала и окончания рабочего дня, а также часы отдыха и выходные дни.



Если вы планируете изменить место удалённой работы, вам необходимо предоставить заполненный Лист оценки безопасности для нового удалённого рабочего места. Если вы планируете переезд, и вам заранее не известны все параметры нового рабочего места, вам необходимо разработать и согласовать с линейным и проектным(-и) руководителем(-ями) временный план обеспечения непрерывности вашей работы, действующий до перезаключения Дополнительного соглашения.

Вам необходимо помнить о том, что существенное изменение одного или совокупности перечисленных выше условий, может привести к изменению формы удалённой работы относительно той, которая была согласована при заключении Дополнительного соглашения, и эта новая форма удалённой работы может быть недоступна для вашей должности или роли в проекте. В этом случае вам необходимо найти компромиссное решение совместно с линейным и проектным(-и) руководителем(-ями), опираясь на Политику удаленной работы. Если договоренности не удалось достичь, вам могут отказать в пересмотре или инициировать расторжение Дополнительного соглашения.

Пересмотр Дополнительного соглашения может быть инициирован Компанией, если в отношении вас произведено:

- Перемещение в должности – повышение, понижение в должности или переход в другую линейку должностей,
- Перемещение в другое подразделение,

А также в случаях:

- Изменения в должностных обязанностях (должностной инструкции),
- Организационного изменения в рамках вашего подразделения или родительской организационной единицы.

Вы будете уведомлены об этих изменениях заблаговременно.

В зависимости от характера изменений может понадобиться не только пересмотр условий дополнительного соглашения, но и повторное проведение самооценки, если, например:

- Ваша должность изменена или существенно изменились должностные обязанности,
- Вы переведены в команду, где работа существенно зависит от личного взаимодействия.

Если изменения таковы, что дистанционная работа для вас не применима, ваш линейный руководитель инициирует прекращение дополнительного соглашения.



## 15. Адаптация сотрудника к удалённой работе при переводе

При согласовании условий удалённой работы вам и вашему линейному руководителю необходимо решить нужен ли пробный период – время адаптации к удалённой работе, по итогам которого вы сможете пересмотреть ваше решение о переводе на удалённую работу, а ваш руководитель сможет убедиться в том, что ваша дистанционная работа целесообразна для вас, команды и Компании. Срок адаптационного периода может составлять до трех месяцев. В течение адаптационного периода вы будете работать согласно тем условиям, которые закреплены в Дополнительном соглашении.

В течение этого времени:

- Регулярно оценивайте, насколько комфортно вам работать удалённо, удобна ли выбранная форма удаленной работы;
- Оценивайте уровень вашей мотивации и эффективность вашей работы в удалённом формате;
- Оценивайте, насколько удобны и эффективны средства коммуникации с командой(-ами);
- Оценивайте, не изменился ли характер коммуникации с руководителями – линейными и проектным(-и) – и коллегами, по-прежнему ли вы в курсе событий и изменений, не происходит ли у вас выпадение из коммуникации, дистанцирование от команды. Отслеживайте, насколько актуальную информацию вы получаете;
- Своевременно предоставляйте регулярную обратную связь вашему руководителю по вышеперечисленным пунктам;
- Своевременно предоставляйте обратную связь Координатору удалённой работы, если сталкиваетесь с организационными или техническими сложностями в своей удалённой работе, для планирования оперативных и долгосрочных улучшений Системы управления удалённой работой.

Для обсуждения прогресса в адаптации к удаленной работе, вам и вашему линейному руководителю необходимо запланировать отдельные встречи или звонки не реже 1 раза в две недели.

Ваш адаптационный период может закончиться раньше в случаях, если:

- Вы демонстрируете хорошие результаты и адаптировались к удалённой работе – и это подтверждается вашими наблюдениями и результатами выполнения задач, наблюдениями и обратной связью от линейного и проектного(-ых) руководителя(-ей).





В этом случае вы продолжаете работать удалённо в соответствии с Дополнительным соглашением,

- Вы изъявили желание вернуться к работе в офисе (см. раздел 14.2. Расторжение дополнительного соглашения),
- Выявлены нарушения с вашей стороны (см. раздел 14.2. Расторжение дополнительного соглашения).

В случае досрочного окончания адаптационного периода или, если этого не произошло, по его окончании, вам необходимо провести беседу с вашим линейным руководителем и обсудить результаты адаптации к удаленной работе. Вам рекомендуется предоставить обратную связь вашему руководителю о том, насколько эффективно он справился со своими обязанностями, работая с вами удалённо. Результатом беседы должно быть решение о продолжении удалённой работы или ее прекращении. Решение следует довести до Координатора удаленной работы.

## **16. Адаптация при найме на удалённую работу**

Если вы начали работать в Компании сразу в формате удалённой работы, ваш адаптационный период будет накладываться на прохождение испытательного срока. В отличие от сотрудников, переведенных на удалённую работу, вам предстоит не только понять, насколько вам подходит удалённая работа, но и влиться в культуру Компании и освоиться в вашем подразделении и на проектах, на которые вы будете назначены. Поэтому прохождение части испытательного срока в офисе Компании, в непосредственной близости к команде и руководителю, является оптимальным вариантом.

В целях эффективной адаптации к удаленной работе в Компании:

- Вам будет назначен план адаптации в Компании,
- Ваш линейный руководитель подготовит и ознакомит вас с индивидуальным планом адаптации в подразделении и планом мероприятий на период вашего пребывания в офисе,
- Проектный(-е) руководитель(-и) и ознакомит вас с планом адаптации в проекте,
- Вам назначат Buddy – коллегу, который будет поддерживать вас в течение испытательного периода и помогать с вопросами, касающимися корпоративной жизни.

Если вы будете работать удалённо на постоянной основе, сообщите вашему линейному руководителю, позволяют ли ваши жизненные обстоятельства пройти часть испытательного периода в локации Компании и согласуйте длительность вашего пребывания в офисе (от 1



до 4 недель в зависимости от объема и сложности мероприятий по адаптации). Время, которое вы проведете в офисе, должно быть использовано максимально эффективно. Вам предстоит:

- Познакомиться с командой в рамках вашего подразделения,
- Познакомиться с проектной командой или несколькими проектными командами,
- Перенять знания от коллег в проектной и/или линейной команде,
- Пройти запланированные очные обучающие мероприятия, при необходимости
- Выполнить задачи плана адаптации в Компании, сроки которых выпадают на период вашего пребывания,
- Выполнить задачи плана адаптации в подразделении, сроки которых выпадают на период вашего пребывания.
- Выполнить задачи плана адаптации в проекте (project induction plan), сроки которых выпадают на период вашего пребывания.

Если для вас прохождение испытательного срока в офисе невозможно, то вам придется проходить адаптацию удалённо. В этом случае от вас ожидается интенсивная коммуникация с линейным и проектным(и) руководителем(-ями) и коллегами – выполнения планов адаптации будет недостаточно, в ваших интересах и силах сделать себя «заметным» для коллег, вовлекаясь и иницилируя взаимодействие. Для этого вам нужно:

- Активно участвовать в общекомандных встречах,
- Задавать интересующие вас вопросы коллегам из подразделения и проектных команд, а также вашему Buddy,
- Предоставлять обратную связь по рабочим задачам, командному взаимодействию, взаимодействию с руководителем, плану адаптации и иным волнующим вас вопросам вашему руководителю в рамках регулярных звонков,
- Предоставлять обратную связь и запрашивать уточнения по плану адаптации в проекте проектному(-ым) руководителю(-ям),
- Предоставлять обратную связь Координатору удалённой работы, если сталкиваетесь с организационными или техническими сложностями в своей удалённой работе для решения проблем и планирования улучшений Системы управления удалённой работой,
- Работать в соответствии с условиями Дополнительного соглашения.

В течение или по итогам прохождения испытательного срока вам предстоит принять решение о том, насколько удалённая работа вам подходит, а вашему руководителю – о том,



насколько результаты вашей работы в целом, и в удалённом формате в частности, соответствуют ожиданиям. Результатом этих решений может быть один из вариантов:

- Вы успешно справились на испытательном сроке и соответствуете требованиям к должности, желаете продолжать работу удалённо, и ваш руководитель поддерживает это желание. В этом случае по окончании испытательного срока вы работаете в соответствии с Дополнительным соглашением.
- Вы успешно справились на испытательном сроке и соответствуете требованиям к должности, но принимаете решение о том, что удаленная работа вам не походит, или ваш руководитель инициирует требует вашего перевода в офис. В этом случае вам необходимо совместно с вашим руководителем выбрать одно из решений:
  - Перевод на работу в офис Компании – расторжении дополнительного соглашения о дистанционной работе,
  - Корректировка условий удалённой работы – пересмотре Дополнительного соглашения,
  - Прекращение сотрудничества, если других договоренностей достичь не удалось.

## **17. Исполнение обязанностей при удалённой работе**

Работа в удалённом формате требует от вас, как и от любого другого сотрудника, исполнения обязанностей, накладываемых:

- Трудовым договором и дополнительными соглашениями к трудовому договору, включая дополнительное соглашение о дистанционной работе,
- Локальными нормативными актами Компании,
- Приказами и распоряжениями руководства.
- Должностной инструкцией,
- Ролевыми инструкциями,
- Политиками, стандартами, процессами и процедурами Компании.

Неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей может повлечь за собой применение мер дисциплинарного воздействия, либо расторжение трудовых отношений по инициативе Компании.



## 18. Коммуникации

В удалённой работе, особенно если это постоянная удаленная работа, коммуникации, в том числе и неформальные, являются критически важными для поддержания эффективной работы, вашей мотивации и ваших отношений с руководителями и командой – линейной или проектной.

Используйте в работе только те средства коммуникации, которые предоставляются и разрешены Компанией и Заказчиком. При планировании коммуникаций учитывайте возможности всех доступных вам инструментов, чтобы обеспечить их максимальную эффективность.

Для поддержания взаимодействия:

- Установите с линейным и проектным(и) руководителями частоту коммуникаций, определите график регулярных звонков (желательно с использованием видео) и/или встреч, если работаете удалённо периодически. Старайтесь придерживаться этого графика,
- Участвуйте во командных коммуникациях, инициируйте их самостоятельно, когда чувствуете в этом необходимость,
- Следите за обновлениями на корпоративных ресурсах – новостями на портале Компании, публикациями в базах знаний, рассылками, опросами,
- Незамедлительно эскалируйте линейным и проектным руководителям, если чувствуете изоляцию или отстраненность, недостаток вовлеченности,
- Поддерживайте и инициируйте неформальную коммуникацию с коллегами,
- Развивайте собственные навыки коммуникации.
- Отмечайте в своем календаре Outlook дни, когда вы работаете удалённо (Working Elsewhere), чтобы вашим коллегам было удобно организовывать встречи и звонки.

## 19. Оценка эффективности работы и аттестация

Для оценки эффективности работы удалённых сотрудников используются те же процессы и инструменты, что и для оценки эффективности сотрудников, работающих в офисе. Квартальная и годовая оценка не включают дополнительных показателей, так или иначе связанных с дистанционной работой.

Тем не менее, эффективность, которую вы демонстрируете, работая удалённо, является предметом годовых и квартальных бесед. Временное или устойчивое снижение эффективности может стать основанием для разработки плана корректирующих действий,



либо для изменения условий Дополнительного соглашения или его досрочного расторжения. Вам будет предоставлена обратная связь о качестве и эффективности вашей работы в рамках удалённого формата от ваших линейного и проектного(-ых) руководителя(-ей) и коллег.

При обсуждении результатов работы за квартал или за год, вам рекомендуется предоставить вашу обратную связь о том, как вы сами оцениваете результаты вашей работы в дистанционном формате, что влияет на вашу эффективность и есть ли обстоятельства, которые негативно влияют на качество и эффективность вашей работы.

Если вы чувствуете снижение мотивации к работе, недовольство условиями удалённой работой, фиксируете снижение эффективности, даже если это не отражается на итоговых показателях, или замечаете признаки выгорания, но не нашли повода ранее сообщить об этом вашему линейному руководителю, обязательно обсудите это во время беседы. Совместно с линейным руководителем выявите причины и определите пути решения.

## **20. Посещение офиса Компании**

Даже если вы прекрасно справляетесь с работой удалённо и не испытываете трудностей, связанных с определенной изоляцией, очное общение с руководителем и проектными командами очень важно, особенно если вы в другом городе или работаете удалённо на постоянной основе.

Посещение офиса организуется в интересах подразделения или проекта, на котором вы работаете, и осуществляется в соответствии с графиком, который вам необходимо совместно с линейным и проектным(и) руководителем(-ями) определить на этапе согласования условий удалённой работы. Данный график будет включать частоту посещения и длительность пребывания в офисе Компании. График составляется на год или более длительный период, в течение которого ваши жизненные обстоятельства могут измениться, поэтому вам необходимо заблаговременно – по крайней мере за неделю – информировать вашего линейного или проектного руководителя о необходимости изменить даты посещения.

Рекомендуется совмещать по срокам ваши периодические командировки с массовыми корпоративными мероприятиями (день рождения компании, новогодний корпоратив и т.д.), чтобы иметь возможность пообщаться с коллегами в неформальной обстановке.

Если посещение офиса связано с командировкой, следуйте процессу “Управлять командировками”.



Если при за вами не закреплено конкретное рабочее место в офисе, при посещении офиса вы сможете работать с гостевого рабочего места.

Независимо от формы удалённой работы, графика посещения офиса и расписания удалённой работы, в определенных обстоятельствах (например, кризисная ситуация или глобальный инцидент), складывающихся в подразделении или на проекте, линейный или проектный руководитель, соответственно, могут потребовать от вас прибыть в офис для устранения проблем. О таких ситуациях вы будете уведомлены в кратчайший разумный срок.

## **21. Компенсация расходов удалённым сотрудникам**

Перечень расходов, компенсируемых удалённым сотрудникам, и связанных с организацией и выполнением работы дистанционно, определен Компанией в Приложении 2 к Политике удаленной работы “Справочник компенсаций удаленным сотрудникам”. В Справочнике определены:

- Виды расходов и их применимость для постоянной и периодической формы удалённой работы,
- Предельные суммы компенсаций,
- Порядок компенсации.

Если вы понесли или планируете понести расходы, связанные с организацией или осуществлением удалённой работы, убедитесь, что они подлежат возмещению, сверившись со Справочником компенсаций. Если вы не нашли в Справочнике компенсаций ответ на интересующий вас вопрос или у вас возникло недопонимание, обратитесь к Координатору удалённой работы. Для получения компенсации предоставьте документы, подтверждающие затраты, Секретарю-делопроизводителю по работе с дистанционными сотрудниками.

## **22. Организация условий эффективной удалённой работы**

Организация рабочего пространства на удалённом рабочем месте, управление временем и самодисциплина являются залогом успеха удалённой работы. В ваших силах и интересах выработать практики, которые помогут вам стать успешным удалённым работником, и будут удобными именно для вас. Тем не менее существует ряд универсальных рекомендаций, которым вы можете следовать:

- Определите четкие границы между рабочим и домашним пространством. Для удалённой работы постарайтесь организовать рабочее место, находящееся в разумном



отдалении от отвлекающих факторов, будь то телевизор, детская комната, шумные домашние приборы.

- Поддерживайте границы между вашим рабочим и личным временем. Придерживайтесь установленного графика работы. Начинайте и заканчивайте работать в те часы, которые установлены в вашем Дополнительном соглашении, используйте часы отдыха для отдыха, а не для того, чтобы выполнить очередную задачу. «Задержаться на работе», работая из дома, проще, чем задержаться в офисе, где вы зависите от графика отправления шаттлов или общественного транспорта, и вам необходимо планировать логистику для личных дел. Избегайте таких незапланированных переработок и поддерживайте баланс работа-отдых.
- Проведите инструктаж для ваших домочадцев, соседей и друзей. Ознакомьте их с графиком вашей работы и требованиями безопасности к удалённому рабочему месту, распространяющимися на них. Ваши близкие, особенно если вы работаете дома, должны воспринимать вашу удалённую работу серьезно и не должны отвлекать вас бытовыми вопросами, создавать помехи в работе или условия возникновения инцидентов информационной безопасности. Уделите особое внимание тому, чтобы ваше оборудование и иные принадлежности для работы, не могли использоваться кем бы то ни было, кроме вас.
- Помните о базовых требованиях информационной безопасности – Политике чистого стола и чистого экрана – и неукоснительно соблюдайте их.
- Работа из дома не является заменой отпуска по уходу за ребенком или престарелыми родственниками. Не совмещайте уход за детьми или родственниками с удалённой работой или иными домашними обязанностями. Если вопрос совмещения стоит остро, обсудите с линейным руководителем возможность пересмотреть продолжительность вашего рабочего дня, график работы или оформите несколько дней отпуска или отгулов. Рабочие часы должны быть посвящены только работе.
- Если вы работаете из дома, не используйте ваш дом или квартиру для деловых встреч с Заказчиками или партнерами. Проконсультируйтесь, при необходимости, со Службой информационной безопасности.
- Составляйте план работы на дни, когда вы работаете удалённо. Определяйте список задач и оценивайте, сколько удалось выполнить по итогам рабочего дня.
- Поддерживайте коммуникацию и будьте проактивны. Смотрите подробности в разделе 18. Коммуникации.



- Измените ритуал подготовки к рабочему дню. Выбор одежды для работы, поездка до офиса – часть утренних активностей, которые так или иначе сигнализируют о начале рабочего дня для офисных сотрудников и настраивают их на работу. На удалённой работе, особенно если вы постоянно работаете из дома, эти ритуалы становятся неактуальными, поэтому рекомендуется выработать ваши собственные, которые помогут вам переключиться на рабочее настроение, например, прогуляться около дома в течение определенного времени или переодеться в домашний «рабочий костюм», сменить обувь и т.д.
- Удобство и эргономичность удалённого рабочего места являются только вашей заботой, оборудуйте ваше рабочее место так, чтобы вам было удобно работать продолжительное время. Позаботьтесь о соблюдении санитарно-гигиенических норм, вентиляции, необходимом уровне освещенности и звукоизоляции. Вы можете ознакомиться с общепринятыми правилами и рекомендациями по эргономике и гигиене труда, доступными в интернете.

### **23. Оценка системы управления удалённой работой**

Система управления удалённой работой представляет собой множество взаимосвязанных элементов, таких как политики, процессы, технологии (инструменты) и персонал, необходимые для внедрения и поддержания удалённой работы в Компании. Система в целом и ее элементы в частности подлежат контролю и совершенствованию для того, чтобы удалённая работа была удобна для сотрудников и целесообразна для применения в Компании, соответствовала требованиям, накладываемым как извне – законодательство, контрактные обязательства, так и изнутри – внутренние правила Компании, бюджет и т.д.

Ваша обратная связь в отношении Системы управления удалённой работой крайне важна и будет использоваться для ее совершенствования. Для предоставления обратной связи у вас будет несколько каналов:

- Опросы, организованные Компанией,
- Беседы с линейным руководителем,
- Почтовый ящик, на который вы можете направлять ваши вопросы и предложения
- Звонок или встреча с Координатором удалённой работы – иницируйте его самостоятельно,
- Реестр запросов на организационные изменения.

Предоставляйте обратную связь по следующим аспектам (но не ограничиваясь ими):





- Используемые в Компании формы удалённой работы,
- Процедура оценки кандидатов на удалённую работу и перевода на удалённую работу,
- Процедура пересмотра и расторжения дополнительного соглашения,
- Допустимость удалённой работы для должностей и ролей,
- Компенсации удалённым сотрудникам,
- Техническое обеспечение удалённых сотрудников,
- Организация работы с удалёнными сотрудниками внутри проектных команд и подразделений,
- Навыки управления удалёнными сотрудниками ваших руководителей – линейного и проектного(-ых),
- Полнота и достоверность информации в документах, поддерживающих Систему управления удалённой работой, в частности в данном руководстве.

Не ждите идеального момента для предоставления обратной связи: если в Компании в настоящий момент не проводится опрос по удалённой работе - воспользуйтесь другими каналами для обратной связи. И, разумеется, будьте конструктивны.

## **24. Контакты по вопросам удалённой работы**

Если у вас возникли вопросы по удалённой работе, помимо вашего линейного и проектного(-ых) руководителя(-ей), вы можете обратиться к:

1. Координатору удалённой работы по вопросам, связанным с:
  - Политикой удалённой работы, критериями допустимости и формами удалённой работы,
  - Процессами найма, перевода и увольнения удалённых сотрудников,
  - Статусом дополнительного соглашения и порядка его заключения, пересмотра или расторжения,
  - Предоставлением обратной связи по организации удалённой работы,
  - Рисками, проблемами и предложениями по улучшению удалённой работы,
  - Тренингами по основам удалённой работы.
2. Секретарю-делопроизводителю по работе с дистанционными сотрудниками по вопросам:
  - Организации документооборота, связанного с удалённой работой и удалёнными сотрудниками,



- Процессов управления отсутствием и учета рабочего времени удалённых сотрудников и связанным с ними документооборотом,
- Организации гостевых рабочих мест в офисе для удалённых сотрудников,
- Организации командировок удалённых сотрудников.

## **25. Прекращение трудовых отношений**

На удалённых сотрудников распространяются все нормы Трудового законодательства по увольнению и положения процесса “Прекращать трудовые отношения”. Если в Дополнительное соглашение о дистанционной работе были включены дополнительные условия, при которых может быть инициировано прекращение трудовых отношений, то при наступлении этих условий, трудовой договор с вами может быть расторгнут.

Особенности процесса описаны в специальной процедуре “Увольнять удалённого сотрудника”. Для помощи и консультаций в процессе увольнения удалённых сотрудников привлекаются Администратор удалённой работы, отвечающий за документооборот, и Координатор удалённой работы, отвечающий за общий контроль процессов организации удалённой работы, консультации и сбор обратной связи.

