

Руководство для линейных руководителей по организации удалённой работы



Содержание

1. Глоссарий	4
2. Назначение документа	4
3. Обзор	4
4. Основные понятия и определения	4
5. Преимущества удалённой работы	5
6. Процесс перевода на удалённую работу	6
7. Найм сотрудника на удалённую работу.....	6
8. Оценка готовности команды к удалённой работе	7
9. Категоризация должностей по применимости удалённой работы	8
10. Оценка кандидата на удалённую работу	9
11. Пригодность удалённого рабочего места для выполнения работы.....	11
12. Как выбрать форму удалённой работы для сотрудника	11
12.1 Выбор места удалённой работы	12
12.2 Выбор графика удалённой работы	12
13. Согласование условий выполнения работы	13
14. Заключение, пересмотр и расторжение дополнительного соглашения	14
14.1 Заключение дополнительного соглашения	14
14.2 Расторжение дополнительного соглашения	14
14.3 Пересмотр условий дополнительного соглашения	15
15. Адаптация сотрудника к удалённой работе	17
15.1 Адаптация сотрудника, переведенного на удалённую работу	17
15.2 Адаптация сотрудника, нанятого на удалённую работу	18
16. Контроль удалённой работы/управление удалённым сотрудником	19
17. Коммуникации с удалённым сотрудником.....	21
18. Ваш вклад в организацию эффективной работы удалённого сотрудника	21
19. Оценка эффективности работы и аттестация удалённого сотрудника	22



20.	Организация посещения сотрудником офиса Компании	23
21.	Оценка эффективности управления удалёнными сотрудниками	24
22.	Компенсация расходов удалённым сотрудникам	24
23.	Бюджетирование расходов на удалённую работу	25
24.	Контакты по вопросам удалённой работы	25
25.	Увольнение удалённого сотрудника	27
26.	Контроль документа.....	Ошибка! Закладка не определена.



1. Глоссарий

Термины и определения приведены в Корпоративном Глоссарии.

2. Назначение документа

Данный документ предназначен для использования линейными руководителями, в чьем подчинении есть или планируются удалённые сотрудники.

3. Обзор

Руководство содержит рекомендации по работе с дистанционными сотрудниками и требования, предъявляемые к руководителям таких сотрудников. 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 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 дает руководителям ряд преимуществ, таких как:

- Дополнительная мотивация сотрудников, желающих работать удалённо,
- Ускорение закрытия вакансий за счет расширения географии поиска,
- Повышение интенсивности и качества работы за счет высокой удовлетворенности сотрудников, работающих удалённо,
- Удержание сотрудников, у которых изменились жизненные обстоятельства,
- Возможность оптимально покрыть сервисные часы за счет привлечения сотрудников из различных географических локаций и сменного графика работы,
- Возможность обеспечивать непрерывность предоставления услуг и выполнения работы в случаях, когда посещение офиса затруднено, например, в ненастную погоду.

Преимущества удалённой работы для сотрудников:

- 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. Процесс 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 сотрудника на удалённую работу

При найме сотрудника на удалённую работу порядок рассмотрения и заключения дополнительного соглашения остаются неизменными, но, в отличие от сотрудников, ранее работавших в офисе Компании, и переводимых на удалённую работу, новичку потребуются адаптация, которую желательно проводить в офисе компании, если нет обстоятельств, явно этому препятствующих (например, ограничения по состоянию здоровья). Длительность периода адаптации согласуется вами вместе с сотрудником с учетом пожеланий и



рекомендаций проектных менеджеров. Рекомендуемый срок – от одной до четырех недель, в зависимости от специфики проекта, объема и сложности адаптационных мероприятий.

8. Оценка готовности команды к удалённой работе

Сотрудники вашей команды могут быть не готовы сохранять эффективное взаимодействие с удалёнными коллегами, например, если на протяжении долгого времени команда трудилась исключительно в офисе и выработала привычку к такой форме работы. Как руководитель вы должны оценить готовность команды и риски, связанные с переводом части сотрудников на удалённую работу или наймом удалённого сотрудника в команду. О готовности команды к удалённой работе могут свидетельствовать следующие факты:

- Задачи выполняются сотрудниками преимущественно индивидуально и не требуют постоянного командного взаимодействия,
- У сотрудников есть опыт работы в географически распределенных командах, в том числе проектных,
- У каждого члена команды хорошо определена роль в команде и объем индивидуальных задач по проекту,
- У команды есть положительный опыт решения кризисных ситуаций и сложных проблем в условиях географической удалённости,
- В команде нет открытых конфликтов между сотрудниками,
- Нет прямых свидетельств того, что взаимодействие с сотрудниками из других локаций Компании в рамках решения общих задач снижает эффективность работы по сравнению с ситуацией, когда все сотрудники находятся в одном месте,
- Команда уверенно пользуется средствами совместной работы и в состоянии справляться с задачами, требующими общих усилий, без «сбора в переговорке»,
- Члены команды, эпизодически работающие удалённо, не выпадают из командной коммуникации. Команда не проявляет склонности к «быстрому» решению вопроса без удалённого участника, а осознанно вовлекает его, даже если за ним не закреплена ключевая роль в выполнении задачи,
- Сотрудники понимают, какие трудности могут возникнуть при взаимодействии с удалёнными членами команды, и готовы их преодолевать,
- Вы не испытываете затруднений в коммуникации и управлении удалёнными сотрудниками, не склонны избегать общения с удалённым сотрудником. Удалённость сотрудника не влияет на то, как вы распределяете задачи между членами команды и общаетесь с ними.



Если в ходе оценки выявлены высокие риски снижения эффективности работы команды, связанные с появлением в коллективе удалённых сотрудников, разработайте и совместно с командой реализуйте план обработки этих рисков и затем проведите повторную оценку. За консультацией вы можете обратиться к Координатору удалённой работы.

До перевода сотрудников на удалённую работу или найма удалённого сотрудника, вам нужно убедиться, что все сотрудники команды

- Понимают причины перевода части или всех сотрудников на удалённую работу,
- Ознакомлены с Политикой удалённой работы,
- Ознакомлены с Процессом перевода на удалённую работу,
- Понимают, как изменится привычный формат их работы при появлении удалённых сотрудников,
- Понимают, что требуется от них для поддержания эффективности работы команды, в которой есть удалённые сотрудники.

9. Категоризация должностей по применимости удалённой работы

Линейный руководитель (уровней Направление или Служба) должен для каждой должности своего подразделения определить, допустима ли для нее удалённая работа или существуют ограничения на выполнение работы удалённо. При рассмотрении применимости удалённой работы к должности должны учитываться:

- Требования к физическому присутствию сотрудника в офисе, когда работа не может выполняться удалённо.
- Предполагается ли работа с сугубо конфиденциальной информацией, например, чувствительными персональными данными и физическими носителями информации, например, с бумажными документами, дисковыми накопителями.
- Уровень необходимого взаимодействия с коллегами, подчиненными и руководством.
- Уровень должности, степень самостоятельности сотрудника и степень необходимого контроля со стороны руководителя. Младшие должности могут иметь больше ограничений применимости удалённой работы по сравнению со старшими.

Для всех должностей подразделения должны быть определены:

- Применима или не применима удалённая работа,
- Если удалённая работа применима, то какие формы удалённой работы доступны для должности,



- Особые условия: ограничения, критические при принятии решения о переводе сотрудника, занимающего должность, на удалённую работу.

Данная информация фиксируется в Перечне должностей, допущенных до удалённой работы.

В рамках одного подразделения применимость удалённой работы может варьироваться, например, для инженеров-тестировщиков в рамках одной группы может быть доступна полностью удалённая работа, в то время как для инженеров-тестировщиков другой группы может быть доступно только периодическая удалённая работа в связи с необходимостью проведения работ на тестовом оборудовании. В таких случаях рекомендуется определять применимость удалённой работы к должностям каждого нижестоящего подразделения Отдела, Службы или Направления.

Перечень должностей, допущенных до удалённой работы, рекомендуется регулярно, не реже 1 раза в год, пересматривать и корректировать в соответствии с результатами применения удалённой работы.

Применимость удалённой работы для должностей подразделения должна быть пересмотрена в результате организационных изменений, например, при появлении новых должностей, изменении состава должностных обязанностей.

Если в Перечень должностей, допущенных до удалённой работы, необходимо внести изменения, информируйте Координатора удалённой работы о планируемых корректировках.

Изменения в условиях применимости удалённой работы для должностей подразделения не влекут за собой автоматического изменения условий уже заключённых Дополнительных соглашений.

10. Оценка кандидата на удалённую работу

Если даже должность сотрудника и роль в проекте позволяют применять удалённую работу, вы должны понимать, что удалённая работа подходит не каждому человеку. При оценке кандидата, как руководитель, вы должны удостовериться, что он(-а) способен продолжать трудиться так же эффективно дистанционно, как и в офисе, и не будет испытывать дискомфорта. Скорее всего, сотрудник будет успешно работать дистанционно, если:

- Желание использовать удалённую работу исходит от самого сотрудника,
- Сотрудник имеет достаточный опыт работы в требуемой профессиональной области,



- Наличие у сотрудника возможности организации рабочего пространства без бытовых раздражителей в рабочее время,
- Сотрудник уверенно выполняет должностные обязанности,
- Сотрудник стабильно показывает хорошую эффективность работы, подтверждаемую в рамках регулярных оценок эффективности (квартальных, годовых),
- Сотрудник не требует постоянного или пристального контроля и сопровождения,
- Сотрудник способен справляться с периодами изоляции и работы в одиночестве или отдает предпочтение работе в домашних условиях,
- Сотрудник активно и уверенно использует инструменты коммуникации,
- Сотрудник дисциплинирован, самомотивирован и самоорганизован,
- Сотрудник проактивен, понимает, когда от него требуются действия или обратная связь, эскалация или информирование, и предоставляет их.

Помимо этого, ваше решение о переводе сотрудника на удалённую работу должно быть подкреплено формальными проверками соответствия критериям допустимости удалённой работы, обозначенными в Политике, а также оценкой следующих обстоятельств, связанных с риском:

- Наличие/отсутствие ограничений на выполнение удалённой работы в рамках должности, занимаемой сотрудником, в соответствии с Перечнем должностей, допущенных до удалённой работы,
- Наличие/отсутствие нежелательного поведения в течение 6 месяцев, в т.ч.:
 - Прогул,
 - Дисциплинарные взыскания,
 - Низкий уровень эффективности,
 - Жалобы со стороны заказчика (проектной структуры), наличие PIP
 - Факты нарушения политик и локальных нормативных актов Компании.
- Успешность прохождения периода адаптации.
- Соответствие компетенций сотрудника Листу самооценки кандидата на удалённую работу;
- Соответствие удалённого рабочего места установленным требованиям безопасности (оценивается с помощью Листа оценки безопасности рабочего места);
- Необходимость работы с сугубо конфиденциальной информацией. Например, обработка персональных данных на бумажных носителях, разрешена только в определенных помещениях Компании.



- Риски конфликтов в линейной команде из-за удалённой работы отдельных сотрудников;
- Наличие одобрения на выбранную форму удалённой работы от всех функциональных руководителей сотрудника (включая все виды проектов).

Линейный руководитель уполномочен принять положительное решение по заявке сотрудника о переводе на удалённую работу, если выявленные риски являются приемлемыми в текущих обстоятельствах.

Кроме этого необходимо учитывать лимиты на количество удалённых сотрудников в подразделении, если такие лимиты установлены руководством Компании для балансировки рисков. Достижение лимита может служить основанием для отказа или отсрочки перевода на удалённую работу.

При проверке находящихся в вашем ведении критериев допустимости удалённой работы, принимая во внимание требования и рекомендации от ЦУП, Службы ИБ и проектных руководителей, опирайтесь на здравый смысл – идеально соответствовать всем критериям будут не многие. Оцените, насколько возможный положительный эффект от перевода сотрудника на удалённую работу перевесит риски, насколько критичны и решаемы выявленные несоответствия.

11. Пригодность удалённого рабочего места для выполнения работы

Обеспечение соответствия удалённого рабочего места требованиям безопасности, выдвигаемым Компанией, а также создание условий комфортной работы находится в зоне ответственности самого удалённого сотрудника. Для принятия обоснованного решения о переводе на удалённую работу вам будет предоставлен заполненный сотрудником Лист оценки безопасности рабочего места. Если удалённое рабочее место не полностью соответствует требованиям, сотрудник должен предоставить план устранения недостатков, с условием исполнения которого может быть принято положительное решение о переводе сотрудника на удалённую работу.

12. Как выбрать форму удалённой работы для сотрудника

При подаче заявки на перевод на удалённую работу кандидат на удалённую работу высказывает свои пожелания по форме удалённой работы. В силу особенностей должности кандидата выбранная форма может оказаться неоптимальной или не применимой к текущей роли или должности сотрудника, поэтому ваша задача – помочь ему сделать правильный выбор.



Ознакомьтесь с Приложением 1. Формы удалённой работы Политики удалённой работы. Используйте Перечень должностей, допущенных до удалённой работы.

12.1 Выбор места удалённой работы

Сотрудник должен предоставить лист оценки безопасности удалённого рабочего места.

- Если выбрана удалённая работа на дому, опирайтесь на лист оценки рабочего места,
- Коворкинги или другие арендованные помещения могут применяться только после соответствующей подготовки и принятия решения на уровне Компании.
- Удалённая работа из офиса компании-заказчика или компании-партнера может быть предложена сотруднику только самой Компанией при наличии соответствующих договоренностей.

Зарубежная удалённая работа сопряжена с дополнительными рисками и сложностями ее организации, как для сотрудника, так и для Компании. При рассмотрении заявки на перевод на удалённую работу за пределами РФ подключите представителей Финансово-юридической службы и Центра управления персоналом для оценки целесообразности, юридических рисков и вынесения итогового решения по такой заявке.

12.2 Выбор графика удалённой работы

При рассмотрении предложенного кандидатом варианта опирайтесь на Приложение 1 Политики удалённой работы и ограничения, накладываемые должностью сотрудника. Если на сотрудника назначена роль в рамках линейного подразделения, выполнение которой предполагает присутствие в офисе, удостоверьтесь, что выбранный график учитывает это. В противном случае предложите другие варианты графика или переназначьте роль на другого сотрудника, если это возможно.

Помимо формы удалённой работы вам необходимо определить с сотрудником рабочие часы, особенно если он(-а) находится в ином часовом поясе или будет закрывать в проекте сервисные часы, отличные от стандартного рабочего времени. В таких случаях вам отдельно необходимо определить часы отдыха (обед) в рабочие дни.

При определении рабочего графика, обратите особое внимание на часовой пояс, в котором будет работать удаленный сотрудник. Даже в условиях большой разницы во времени, вам необходимо позаботиться о наличии «общего временного окна», достаточного для эффективного взаимодействия всех ролей в процессах Компании. Рекомендуемый размер «общего временного окна» - не менее 4 часов. В зависимости от интенсивности ваших процессов это может достигаться либо за счет смещения рабочих графиков членов команды, либо за счет эпизодических переработок, либо за счет дополнительных



командировок для сбора в одной локации. Помните о дополнительных затратах, которые могут быть с этим связаны.

Доведите до сотрудника, что в зависимости от выбранного графика, за ним может не сохраняться рабочее место в офисе Компании, например, если выбрана постоянная удалённая работа, или ему придется использовать одно рабочее место совместно с другим сотрудником, график работы которого позволяет составить дополняющую пару.

13. Согласование условий выполнения работы

Линейный руководитель сотрудника участвует в заключении и подписании дополнительного соглашения о дистанционной работе. До его заключения вам необходимо убедиться, что достигнуто полное взаимопонимание с сотрудником по следующим пунктам:

- Дата, с которой сотрудник переводится на удалённую работу,
- Срок, на который сотрудник переводится на удалённую работу. Срок работы на удалённом рабочем месте не может быть согласован более чем на 1 календарный год,
- Период адаптации на удалённом рабочем месте, по итогам которого могут быть пересмотрены условия удалённой работы или принято решение о возвращении сотрудника на работу в офис,
- Место исполнения трудовой функции,
- Форма удалённой работы исходя из графика – постоянная, периодическая в соответствии с расписанием или периодическая в произвольные дни,
- Если форма удалённой работы не постоянная или не периодическая в произвольные дни, должны быть определены дни или/и часы работы на удалённом рабочем месте,
- Дни и часы отдыха – выходные дни и обеденное время,
- Средства связи с сотрудником и периодичность коммуникаций,
- Перечень оборудования, необходимого для выполнения работы, которое сотруднику будет предоставлено Компанией,
- Перечень компенсируемых сотруднику затрат, связанных с удалённой работой,
- Порядок и частота предоставления отчетов о выполненной работе,
- Условия, при которых дополнительное соглашение может быть расторгнуто или продлено на следующий период,
- Периодичность посещения и длительность пребывания в офисе Компании, если сотрудник переводится на постоянную удалённую форму работы,



- Основания для прекращения трудовых отношений, если есть особые условия, нарушение которых будет рассматриваться как причина для увольнения сотрудника.

Данная информация, как правило, будет зафиксирована в дополнительном соглашении. Если у вас есть сомнения, что согласованные условия могут не соответствовать ожиданиям проектных руководителей или что в ходе согласования могли появиться искажения, привлеките их для проверки и при необходимости придите к новым договоренностям с сотрудником.

14. Заключение, пересмотр и расторжение дополнительного соглашения

14.1 Заключение дополнительного соглашения

Как линейный руководитель, вы должны убедиться, что в дополнительном соглашении все условия удалённой работы, оговоренные с сотрудником, зафиксированы корректно. Ставя свою согласующую подпись на дополнительном соглашении, вы берете на себя ответственность как за контроль его исполнения, так и за эффективное управление удалённым сотрудником.

Контроль срока действия Дополнительного соглашения возложен на Секретаря-делопроизводителя по работе с дистанционными сотрудниками, но контроль за исполнением сотрудником обязанностей, налагаемых дополнительным соглашением, остается за вами – детально это прописано в разделе 17. Контроль удалённой работы/управление удалённым сотрудником.

14.2 Расторжение дополнительного соглашения

Нарушение условий трудового договора*, дополнительного соглашения о дистанционной работе или иного дополнительного соглашения*, заключенного с сотрудником, является основанием для того, чтобы инициировать досрочное прекращение удалённой работы. Если вы зафиксировали нарушение какого-либо из условий дополнительного соглашения или вам об этом сообщил проектный руководитель сотрудника, соберите доказательства и уведомьте сотрудника о своих намерениях. Своевременно передайте информацию Координатору удалённой работы. В число причин, по которым вы можете инициировать расторжение дополнительного соглашения о дистанционной работе, в том числе, входят:

- Прогул*,
- Инициировано дисциплинарное производство в отношении сотрудника*,
- Нарушение правил, зафиксированных в политиках и локальных нормативных актах компании*.



- Несоответствие удалённой локации требованиям безопасности или невыполнение плана по приведению ее в соответствие.
- Неудовлетворительная производительность сотрудника.
- Простои, вызванные неприемлемым качеством связи на удалённой площадке.

* подобные нарушения являются основанием для прекращения трудовых отношений, и вы можете инициировать увольнение сотрудника.

Если сотрудник сам изъявил желание прекратить удалённую работу, то убедитесь, что вы уведомлены об этом за 1 календарный месяц до желаемой даты выхода на работу в офис, в противном случае согласуйте с сотрудником дату досрочного расторжения и передайте информацию Координатору удалённой работы.

Если расторжение дополнительного соглашения не является досрочным, и вы планируете перевести сотрудника на работу в офис Компании, вам необходимо оговорить это с удалённым сотрудником и сообщить Координатору удалённой работы не позднее чем за 1 календарный месяц до даты окончания действия дополнительного соглашения.

Если расторжение дополнительного соглашения производится в период адаптации удалённого сотрудника, то вам необходимо оговорить это с удалённым сотрудником и уведомить Координатора удалённой работы не позднее чем за 1 календарную неделю до планируемой даты возвращения сотрудника на работу в офис.

Поскольку расторжение Дополнительного соглашения предполагает перевод сотрудника на работу в офис Компании, вам необходимо убедиться, что сотруднику может быть предоставлено рабочее место в конкретном офисе.

14.3 Пересмотр условий дополнительного соглашения

В результате некоторых организационных изменений может возникнуть необходимость инициировать пересмотр текущего дополнительного соглашения об удалённой работе:

- Произведено перемещение сотрудника в должности – повышение, понижение в должности или переход в другую линейку должностей,
- Произведено перемещение сотрудника в другое подразделение – вы можете как стать линейным руководителем удалённого сотрудника, так и ваш удалённый сотрудник может перейти в другую группу/отдел/направление или службу,
- Произведено изменение в должностных обязанностях (должностной инструкции),
- Произведено организационное изменение в рамках вашего подразделения или родительской организационной единицы.



Являясь линейным руководителем, вы планируете такие изменения заранее, поэтому должны обеспечить своевременный пересмотр дополнительного соглашения. Оцените воздействие изменения на работу сотрудника и совместно с ним определите, как должны измениться условия дополнительного соглашения. Уведомьте Координатора удалённой работы до вступления изменений в силу как минимум за 1 календарный месяц, если в результате организационных изменений требуется внести изменения в дополнительное соглашение, касающиеся места, формы, режима, расписания удалённой работы, времени начала и окончания рабочего дня.

Если изменения таковы, что сотрудник не может далее выполнять работу дистанционно, например, он переведен на должность, не предполагающую удалённую работу, вам необходимо инициировать расторжение дополнительного соглашения.

Пересмотр условий дополнительного соглашения может быть инициирован удалённым сотрудником в связи изменением жизненных обстоятельств, например, переездом. Согласуйте с сотрудником дату вступления пересмотренного соглашения в силу и уведомьте Координатора удалённой работы не менее чем за 1 календарный месяц. Существенное изменение одного или совокупности условий Дополнительного соглашения, запрошенное сотрудником, может привести к изменению формы удалённой работы, и новая форма удалённой работы может не быть доступной для должности, занимаемой сотрудником, или его роли в проекте. В этом случае вам необходимо найти компромиссное решение совместно с удалённым сотрудником и его проектным(-и) руководителем(-ями). Если договоренности не удалось достичь, вы можете отказать в пересмотре или инициировать расторжение Дополнительного соглашения.

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

- Изменена должность или существенно изменились должностные обязанности,
- Сотрудник переведен в команду, где работа существенно зависит от личного взаимодействия,

Также может понадобиться проведение повторной оценки безопасности удалённого рабочего места, если сотрудник планирует переезд или изменение адреса удалённого рабочего места. В случае изменения места удалённой работы, сотрудник должен заблаговременно, не позднее 1 календарного месяца, уведомить вас о планируемом изменении и о дате начала работы с нового удалённого рабочего места. Сотрудник должен



разработать и согласовать с вами план непрерывности работы, действующий до перезаключения Дополнительного соглашения.

15. Адаптация сотрудника к удалённой работе

Период адаптации удалённого сотрудника является критическим – по его итогам вы и сам сотрудник сможете принять решение о том, насколько приемлема для него дистанционная работа и насколько целесообразно ее продолжать.

15.1 Адаптация сотрудника, переведенного на удалённую работу

Если вы согласовали сотруднику перевод на удалённую работу:

- Согласуйте сроки адаптационного периода - он может составлять от одного до трех месяцев,
- Предоставляйте сотруднику обратную связь о его работе и получайте от удалённого сотрудника обратную связь о том, насколько комфортно ему работать в условиях удалённости в ходе периода адаптации. Запланируйте для этого отдельные встречи не реже 1 раза в две недели,
- Собирайте обратную связь о работе сотрудника от проектных руководителей и коллег сотрудника,
- Осуществляйте необходимый контроль удалённой работы (см. раздел 17. Контроль удалённой работы/управление удалённым сотрудником).

Адаптационный период может закончиться раньше, если:

- Выявлены нарушения со стороны сотрудника (см. раздел 14.2. Расторжение дополнительного соглашения),
- Сотрудник заявил о желании вернуться к работе в офисе (см. раздел 14.2. Расторжение дополнительного соглашения),
- Сотрудник демонстрирует хорошие результаты и адаптировался к удалённой работе, что подтверждается вашими наблюдениями и обратной связью со стороны проектных руководителей. В этом случае сотрудник продолжает работать удалённо.

В случае досрочного окончания адаптационного периода или, если этого не произошло, в дату его окончания, вам необходимо провести беседу с удалённым сотрудником и обсудить результаты. Результатом этой беседы должно быть зафиксированное решение о продолжении удалённой работы или ее прекращении. Итоговое решение должно быть передано Координатору удалённой работы по электронной почте.



15.2 Адаптация сотрудника, нанятого на удалённую работу

Для сотрудника, нанимаемого на удалённую работу, крайне важно в первые месяцы работы влиться не только в рабочий процесс, но и корпоративную культуру Компании. Поэтому прохождение части испытательного срока в офисе Компании, в непосредственной близости к команде и руководителю, является оптимальным вариантом. Если в вашем подразделении разработан план адаптации новых сотрудников, скорректируйте его для удалённых сотрудников и организуйте его прохождение.

При найме удалённого сотрудника на постоянную удалённую работу вам необходимо выяснить, позволяют ли жизненные обстоятельства сотруднику прибыть на время испытательного срока в локацию Компании. Если это возможно, согласуйте длительность пребывания сотрудника в офисе (от 1 до 4 недель в зависимости от объема и сложности мероприятий по адаптации) и поставьте в известность рекрутера и Секретаря-делопроизводителя по работе с дистанционными сотрудниками.

Период времени, который нанятый на удалённую работу сотрудник проведет в офисе, ограничен, поэтому ваша задача сделать его максимально эффективным. До прибытия сотрудника в офис составьте индивидуальный план адаптации для сотрудника, включающий, но не ограничивающийся мероприятиями:

- Знакомство с линейной и проектной командой,
- Знакомство с другими коллегами, с которыми удалённому сотруднику предстоит взаимодействовать, а также с Администратором и Координатором удаленной работы
- Передачу знаний и внутреннее обучение.

Если прохождение испытательного срока в офисе невозможно, например, если сотрудник маломобилен, вам необходимо на время адаптации обратить особое внимание на коммуникацию.

- Регулярных встреч и прохождения плана адаптации может быть недостаточно, чтобы у сотрудника сформировалось полное понимание о культуре, ценностях и процессах Компании,
- Старайтесь проговаривать с удаленным сотрудником негласные правила и традиции, принятые в Компании, поскольку он будет лишен возможности непосредственно наблюдать за поведением других сотрудников.
- В повестку регулярных встреч вам необходимо включить обсуждение вопросов, связанных с планом адаптации,



- Для приближения к формату очных встреч организуйте видео-звонки с удалённым сотрудником,
- Вам необходимо организовать знакомство с командой посредством видео-звонка и позаботиться о том, чтобы для них удалённый сотрудник не стал коллегой-призраком.

Для удалённого сотрудника может быть особенно важно участие Buddy – позаботьтесь о том, чтобы на эту роль был назначен коллега, который наилучшим образом справится с ней в условиях удалённости.

Оценка сотрудника по итогам прохождения испытательного срока потребует от вас не только принятия решения о продолжении сотрудничества, но и применимости удалённой работы. Для этого вам нужно собрать обратную связь (от коллег и проектных руководителей) и провести оценку сотрудника по критериям листа самооценки кандидата на удалённую работу. Дополнительно вы можете ориентироваться на критерии в разделе 10. Оценка кандидата на удалённую работу.

- Если сотрудник успешно прошел испытательный срок и соответствует требованиям, предъявляемым к кандидату на удалённую работу, то по окончании испытательного периода он начинает работать в соответствии с Дополнительным соглашением.
- Если испытательный срок пройден успешно – сотрудник соответствует требованиям должности, – но не соответствует требованиям к кандидату на удалённую работу или сам кандидат изъявил желание перейти на работу в офис, вам необходимо совместно с сотрудником и Координатором удалённой работы принять решение о
 - Переводе сотрудника на работу в офис Компании – расторжении дополнительного соглашения о дистанционной работе,
 - Корректировке условий удалённой работы – пересмотре Дополнительного соглашения,
 - Прекращении сотрудничества, если договоренности не удалось достичь.

16. Контроль удалённой работы/управление удалённым сотрудником

Помимо стандартных действий, связанных с контролем выполнения должностных обязанностей, следования сотрудником политикам и процессам Компании, и оценкой эффективности работы сотрудника, в случае удалённой работы сотрудника вам также необходимо контролировать:



- Эффективность выполнения трудовой функции удалённо – вам необходимо отслеживать, не снизилось ли качество и скорость работы при переводе сотрудника на удалённую работу,
- Время присутствия в офисе (если это периодическая удалённая работа),
- Применение сотрудником плана непрерывности, зафиксированного в Листе оценки безопасности удалённого рабочего места – вы должны быть осведомлены о времени начала и окончания исполнения плана, а также совместно с сотрудником оценить его эффективность,
- Выполняется ли работа в установленном удалённом рабочем месте,
- Соблюдение графика коммуникации,
- Соответствие места удалённой работы установленным требованиям, например, вы можете зафиксировать присутствие посторонних лиц во время звонка с удалённым сотрудником,
- Доступность сотрудника в установленные дополнительным соглашением рабочие часы - повторяющиеся случаи недоступности могут свидетельствовать о том, что сотрудник не может обеспечить самодисциплину или требования по организации интернет-подключения,
- Исполнение плана приведения удалённого рабочего места в соответствие требованиям безопасности, если сотрудник был переведен на удалённую работу с таким условием.

Поскольку Компания оставляет за собой право провести аудит удаленного рабочего места в случаях, когда это целесообразно, вы можете запросить фотографию или видеозапись с места удалённой работы или инициировать посещение, уведомив об этом сотрудника и Координатора удалённой работы. Вы можете воспользоваться этой опцией, если у вас возникли обоснованные сомнения в том, что удалённое рабочее место в полной мере отвечает требованиям пригодности и безопасности.

В остальном, контроль, который вы осуществляете в отношении деятельности удалённых сотрудников, не отличается от контроля работы офисных сотрудников, однако ряд из них требует от вас особого фокуса:

- Полнота и корректность учета рабочего времени и информации о выполненных задачах, корректность и обоснованность регистрации переработок,
- Время присутствия на удалённом рабочем месте,



- Время отсутствия (отпуск, отгул, больничный и т.д.) и документооборот, связанный с этим отсутствием, а также своевременность уведомления и согласования времени отсутствия,
- Соблюдение сроков предоставления отчетности и полноту отчетности,

17. Коммуникации с удалённым сотрудником

Коммуникации с удалённым сотрудником, особенно если он переведен на постоянную удалённую работу, могут потребовать от вас больших усилий, чем коммуникации с сотрудниками в офисе. Для организации эффективной коммуникации вам необходимо:

- Договориться с удалённым сотрудником о частоте коммуникаций и придерживаться этого графика,
- Определить наиболее удобные для вас, удалённого сотрудника и команды средства коммуникации,
- Организовать командную коммуникацию, по крайней мере на первых порах, когда удалённым сотрудникам требуется ваше содействие,
- Поддерживать коммуникацию в команде, не давать ей сойти на нет или превратиться в формальность,
- Отслеживать, что удалённые сотрудники не выпадают из коммуникации, а если такое произошло, то получают необходимую информацию о том, что обсуждалось.

Коммуникация включает в себя не только звонки и переписку в почте, но и обмен информацией посредством используемых в Компании инструментов – Project server, MS Teams, видеоконференции, приложения на корпоративном портале. При планировании коммуникаций учитывайте возможности всех доступных вам инструментов.

Помните, что частая коммуникация с вашим удалённым сотрудником позволяет вам, как руководителю, поддерживать развитие сотрудника и оказывать необходимую ему поддержку.

18. Ваш вклад в организацию эффективной работы удалённого сотрудника

Как руководитель, вы должны оказать всю необходимую поддержку удалённому сотруднику. Ваше участие не ограничивается согласованием условий удалённой работы и контролем, необходимо также адаптировать ваш стиль руководства к новым условиям:

- Как бы вы ни относились к удалённой работе в настоящий момент, Компания считает применение удалённой работы перспективным. Применение удалённой работы в



вашем подразделении потребует от вас пересмотреть традиционные установки относительно того, что является рабочим местом и как осуществляется менеджерский контроль,

- Вы должны формировать реалистичные ожидания от применения удалённой работы,
- Вам необходимо адаптировать ваш менеджерский стиль к работе с удалёнными сотрудниками, более широко использовать средства коммуникации и совместной работы онлайн,
- Работать над развитием ваших навыков коммуникации - в рамках управления удалёнными сотрудниками их приоритет повышается,
- Включайте удалённого работника и в нерабочие активности, корпоративные мероприятия, когда это возможно,
- Повышайте прозрачность во всех аспектах деятельности – планировании работ, назначении задач и командных коммуникациях, в том числе неформальных.

19. Оценка эффективности работы и аттестация удалённого сотрудника

Оценка эффективности как удалённых, так и офисных сотрудников должна соответствовать общему для всех Процессу оценки эффективности – подходы, применяемые для оценки эффективности, как квартальной, так и годовой, не должны различаться. Оценка эффективности удалённых сотрудников не должна включать дополнительных показателей, связанных с именно с дистанционной работой. Придерживайтесь тех же принципов выставления BARS-оценок или критических замечаний, что и для всех.

Тем не менее, эффективность сотрудника на удалённой форме работы является предметом квартальных и годовых бесед, и ее снижение может стать основанием для планирования корректирующих действий, а также для изменения условий дополнительного соглашения об удалённой работе или досрочного прекращения его действия.

Как линейный руководитель, вы должны обращать внимание на следующие симптомы:

- Снижение мотивации к выполнению обязанностей, признаки выгорания,
- Снижение качества результатов или скорости выполнения работы,
- Снижение вовлеченности, проявление отстраненности, избегание коммуникаций,
- Появление жалоб/эскалаций на сотрудника со стороны линейной или проектной команд, или заказчика, в том числе устных,
- Проявление неудовлетворенности, в особенности условиями работы, со стороны самого удалённого сотрудника



и своевременно обсуждать с сотрудником причины их возникновения, определяя пути решения.

20. Организация посещения сотрудником офиса Компании

Даже если ваш удалённый сотрудник прекрасно справляется с работой и не испытывает трудностей, связанных с определенной изоляцией, очное общение с ним очень важно для поддержания мотивации и укрепления командного духа. Организация посещения офиса предполагается для сотрудников, находящихся на постоянной удалённой работе, как иногородних, так и работающих в том же городе, где находится офис, в котором работаете вы.

Рекомендуется совмещать по срокам периодические командировки удаленных сотрудников с массовыми корпоративными мероприятиями (день рождения компании, новогодний корпоратив и т.д.)

В идеале посещение удалённым сотрудником офиса Компании должно быть запланировано, средства на организацию пребывания иногородних должны быть заложены в бюджет ЦФО, в котором находится ваше подразделение. На этапе согласования условий удалённой работы вам необходимо определить, как часто удалённый сотрудник будет приезжать в офис и как долго будет в нем находиться – составить график посещения. График посещения должен быть согласован с проектными руководителями сотрудника. Это необходимо для того, чтобы

- Рассчитать командировочные расходы для иногородних и заложить их в бюджет (см. Справочник компенсаций для удалённых сотрудников, Приложение 2 к Политике),
- Рассчитать необходимое количество гостевых рабочих мест и запланировать их использование.

Придерживайтесь рекомендаций и ограничений, описанных в разделе Компенсация расходов дистанционным сотрудникам и Справочнике компенсаций для удалённых сотрудников, приведенным в Политике удалённой работы.

График посещения вам необходимо передать Секретарю-делопроизводителю по работе с дистанционными сотрудниками. Если в график посещения необходимо внести изменения, заблаговременно уведомьте секретаря об этом и удостоверьтесь, что гостевое рабочее место будет доступно в новые даты. Доступ командированных сотрудников в офис осуществляется по гостевым пропускам.



При организации посещения иногородним удалённым сотрудником офиса Компании следуйте стандартному процессу Управлять командировками.

Внеплановое посещение удалённым сотрудником офиса, например, по требованию проектного руководителя, или по вашей инициативе не бюджетировается. Если необходимо организовать приезд сотрудника в кратчайший разумный срок, убедитесь, что для него будет доступно гостевое рабочее место и подайте заявку на командировку для иногороднего сотрудника. Расходы на организацию командировки несет то ЦФО, к которому относится инициатор визита удалённого сотрудника.

21. Оценка эффективности управления удалёнными сотрудниками

При появлении в вашем подразделении удалённых сотрудников, как видно из разделов выше, на вас будут возложены дополнительные обязанности и ожидания. Оценка вашей эффективности, как руководителя, также будет дополнена критериями, позволяющими определить, насколько хорошо вы справляетесь с управлением удалёнными сотрудниками. Эти критерии могут включать, но не ограничиваться:

- Успешность найма удалённых сотрудников: справляетесь ли вы с выбором «правильных кандидатов»,
- Качество менеджерского контроля и своевременность решений в отношении удалённых сотрудников: вовремя ли вы зафиксировали нарушения и приняли решение или эскалировали,
- Обратная связь от ваших удалённых сотрудников и от команды, которой вы руководите,
- Оценка эффективности ваших удалённых сотрудников в динамике (от квартала к кварталу, от года к году),
- Своевременность и качество предоставления обратной связи удалённым сотрудникам,
- Знание и понимание принципов и рекомендаций, изложенных в Политике удалённой работы, настоящем руководстве и тренинге по удаленной работе для линейных руководителей.

Эффективность управления удалёнными сотрудниками может являться предметом обсуждения в рамках годовых и квартальных бесед с вашим руководителем.

22. Компенсация расходов удалённым сотрудникам

Перечень расходов удалённых сотрудников, связанных с организацией и осуществлением удалённой работы, определен в Приложении 2 к Политике удалённой работы (Справочник



компенсаций), по ним определены виды расходов и предельные суммы, подлежащие компенсации, в зависимости от формы удалённой работы. При поступлении от удалённого сотрудника вопросов, связанных с компенсацией расходов, или запроса на компенсацию расходов, сверьтесь 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.

23. Бюджетирование расходов на удалённую работу

Данный раздел предназначен для ознакомления Руководителями ЦФО – Руководителями служб и направлений и Руководителями отделов, которым делегирована ответственность в рамках процесса управления бюджетом.

Помимо бюджетирования статей ФОТ, обучения и развития, вам совместно с Менеджером процесса управления бюджетом, руководителем ЦФО, к которому относится сотрудник, проектными руководителями и Координатором удалённой работы, необходимо рассчитать и запланировать расходы, связанные с

- Прохождением удалёнными сотрудниками адаптационного периода в локации Компании,
- Периодическими посещениями сотрудником офиса Компании. Посещения в интересах проекта должны быть запланированы проектным руководителем, расходы внесены в и PnL проекта.

Плановое количество удалённых сотрудников определяется ежегодно при обсуждении Стратегии удалённой работы, исходя из потребностей, рисков и возможностей Компании. Квоты на удалённых сотрудников распределяются между подразделениями решением Комитета по удалённой работе.

24. Контакты по вопросам удалённой работы

В случае возникновения вопросов по удалённой работе вы можете обратиться к

1. Руководителю стратегического проекта по внедрению удалённой работы по вопросам
 - Стратегии и планов внедрения удалённой работы.
 - Политикой удалённой работы.
2. Координатору удалённой работы по вопросам, связанным с
 - Правилами организации удалённой работы,
 - Рискам и проблемам удалённой работы.



- Тренингами по основам удалённой работы.
 - Предоставлением обратной связи по организации удалённой работы.
3. Секретарю-делопроизводителю по вопросам, связанным с
 - Процессами делопроизводства и документооборота, связанными с удалённой работой,
 - Оформлением командировок для удалённых сотрудников
 - Обеспечением удалённых сотрудников офисными рабочими местами
 - Организацией доступа в офис для командированных удалённых сотрудников
 - Статусом дополнительного соглашения и порядком его заключения, пересмотра или расторжения,
 4. Службе информационной безопасности по вопросам
 - Безопасности удалённой работы,
 - Непрерывности бизнеса при удалённой работе.
 5. Группа подбора персонала по вопросам
 - Найма сотрудников на удалённую работу
 6. Отдел по операционной работе с персоналом по вопросам
 - Перевода и увольнения удалённых сотрудников,
 - Оценки соответствия кандидатов на удалённую работу,
 - Адаптации удалённых сотрудников,
 - Компенсационного пакета для удалённых сотрудников.
 7. Отделу обучения и развития персонала по вопросам
 - Обучения и развития удалённых сотрудников,
 - Induction мероприятий для удалённых сотрудников,
 8. Финансово-юридической службе по вопросам, связанным с
 - Нестандартным условиям дополнительных соглашений о дистанционной работе.
 9. Группа финансового контроля по вопросам
 - Планирования и контроля расходов, связанных с удалённой работой,
 10. Группа контроля за сервисами и проектами по вопросам
 - Измерения показателей эффективности удалённой работы.
 11. Департаменту информационных технологий по вопросам
 - Обеспечения удалённых сотрудников необходимым ИТ-оборудованием, средствами удалённого доступа и мобильной связью.
 - ИТ-решений и автоматизации, связанных с удалённой работой.



25. Увольнение удалённого сотрудника

На удалённого сотрудника 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 сотрудником 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.

