

Мотивация дистанционных сотрудников

В этой главе...

- Что такое дистанционное присутствие
- Как применять дистанционное присутствие с пользой
- Как сделать дистанционную работу максимально эффективной

Дистанционных сотрудников, работающих в дороге или на дому, становится все больше, поэтому вопрос их мотивации приобретает все большую актуальность для менеджеров.

Возможно, ваша компания уже применяет какую-либо форму дистанционного присутствия, и вы, менеджер, уже, вероятно, заметили, что оно подходит не для всех сотрудников. Служащий может не иметь возможности работать дистанционно уже только потому, что необходимое для этого оборудование есть только в офисе компании. И даже в том случае, если такая возможность есть, перед вами все еще стоит задача мотивации таких сотрудников.

Опрос агентства *OfficeTeam* показал двойственные результаты: 36% опрошенных руководителей заявили, что не видят разницы в продуктивности работы дистанционных и традиционных сотрудников, в то время как 26% респондентов выступили против дистанционного присутствия.

Из этой главы вы узнаете все о том, как поддержать высокий моральный дух дистанционных сотрудников.

Так что же такое дистанционное присутствие

Служащие, которые постоянно работают за пределами офиса компании, называются *дистанционными сотрудниками*. Хотя они и работают из дому или *вспомогательного офиса* (представьте торгового менеджера, работающего за городом в небольшом кабинете), они выполняют тот же объем работы, что и их коллеги в компании. Благодаря современным технологиям они, находясь дома или еще где-то, могут получать всю необходимую информацию.



Важное слово в предыдущем определении — слово *постоянно*. Дистанционное присутствие не относится к единичным случаям работы из дому (например, в случае болезни ребенка).

Одни дистанционные сотрудники вообще не появляются в офисе, другие работают там по два-три дня в неделю. Такая форма работы позволяет им оставаться активным членом коллектива и в то же время пользоваться преимуществами работы на дому.

Договор о дистанционном присутствии

Дистанционное присутствие — это не то, что вы можете внедрить в работу без подготовки. Вам нужно заранее подумать, сколько часов дистанционный сотрудник должен будет проводить в компании, и какое оборудование ему понадобится для работы на дому.



Вы сделаете только хуже, если внедрите дистанционное присутствие, а потом откажетесь от него. Прежде чем к нему обратиться, обдумайте все связанные с ним ключевые моменты, которые описаны далее.

Нужна дополнительная информация

Приняв решение, что дистанционное присутствие подойдет для вашей компании, вам стоит посетить две веб-страницы, на которых вы сможете найти много полезной информации.

- ✓ www.telecommuting.org. Поддерживается центром *Telecommuting Knowledge Center*. Задача центра: помочь дистанционным служащим, торговым агентам, консультантам и их менеджерам извлечь максимальную пользу из этой формы сотрудничества. На этом сайте вы найдете объективную информацию, касающуюся дистанционной работы.

Если вы захотите получать ее регулярно, необходимо всего лишь зарегистрироваться на сайте. Вся информация бесплатна.

- ✓ www.gilgordon.com. Поддерживается консалтинговой компанией *Gil Gordon Associates*. Здесь вы тоже найдете очень много информации о дистанционном присутствии. Сайт обновляется каждые две недели. Кроме того, на нем есть поисковая служба, с помощью которой можно найти все, что вам нужно по данному вопросу.

Кто должен платить

Представим, что вы договорились с одной из сотрудниц, некой Элизабет, что несколько дней в неделю она будет работать дистанционно. Однако дома у нее нет компьютера. Кто же должен его купить: Элизабет или компания?

На этот вопрос ответить не легко. Дистанционное присутствие вошло в практику не так уж и давно, поэтому четких правил, касающихся финансовых обязательств, еще нет.

Если сотруднику для выполнения работы нужно определенное оборудование (компьютер или факс), и компания предоставила бы его, если бы специалист работал в офисе, тогда в большинстве случаев платит компания. Она может оплачивать и пользование телефоном и сетью Интернет.

Служащий и представитель компании могут договориться, какую часть расходов берет на себя каждая из сторон.

Переход

Перед внедрением дистанционного присутствия побеседуйте с каждым причастным к этому служащим и обсудите, сколько дней в неделю ему или ей нужно будет проводить в офисе. Частота может колебаться от двух раз в месяц до двух-трех раз в неделю. Переход необходимо осуществлять постепенно. Дайте всем: себе, вашему менеджеру, коллегам и, главное, подчиненным — достаточно времени, чтобы привыкнуть к нововведению.



Договоренность о дистанционном присутствии должна быть обусловлена деловыми нуждами. Если работа требует, чтобы служащий приходил в офис не два, а три раза в неделю, будьте готовы обсудить это с ним. Вдвоем вы должны найти компромисс, который устраивал бы обе стороны.

Страхование

Обратимся к примеру. Анна возвращается домой из отпуска и обнаруживает, что ее обокрали. Компьютер, на котором она работала, тоже унесли. Чья же страховая компания возместит нанесенный ей ущерб?

Это зависит от того, насколько хорошо работодатель Анны продумал программу дистанционной работы. В трудовом праве сказано, что работодатель отвечает за здоровье и безопасность служащего, независимо от того, где тот работает. Ответственность же компании за *имущество* обычно распространяется на то оборудование, что стоит непосредственно в ее здании. Однако бывает и так, что она страхует и оборудование, размещенное у служащих дома.

Чтобы узнать, как с этим обстоят дела в вашей организации, проконсультируйтесь с представителем вашего страхового агентства.

Травмы и болезни дистанционных сотрудников

Компания оплачивает лечение полученных на работе болезней и травм служащих. Как же быть, когда “на работе” фактически значит “на работе дома”?

Ситуация осложняется тем, что дистанционные сотрудники смешивают работу и личную жизнь. Ваш подчиненный может упасть с лестницы, переходя из кабинета, откуда он только что звонил по работе, на кухню, где он собирался отдохнуть и почитать газету.

Как работодатель вы должны обеспечить безопасность рабочего места. Ваша компания вполне может понести ответственность за несчастные случаи вроде пожара, ставшего результатом возгорания проводки.

Перед внедрением программы дистанционного присутствия обязательно проконсультируйтесь по этому поводу со своим юристом и страховым агентом.

Защита компании

Если дистанционный сотрудник обладает ценной информацией, перед вами встает вопрос о ее защите. Забраться в частный дом намного легче, чем проникнуть в здание компании. Точно так же можно без особых затруднений взломать домашний компьютер, который не оснащен системой защиты.



Если ваша компания обладает интеллектуальной собственностью, не забудьте обсудить вопрос о ее безопасности с отделом информационных технологий и дистанционными сотрудниками. Возможно, служащим даже нужно будет подписать письменное соглашение о неразглашении секретной информации.

Заключение соглашения

Обдумав все, что было упомянуто в предыдущих разделах, вы можете начинать внедрять дистанционное присутствие в работу. Вы даже можете подготовить письменное соглашение, которое дистанционному сотруднику нужно будет подписать. (Не забудьте проконсультироваться по этому поводу у нотариуса.)

Соглашение должно освещать:

- ✓ график работы дистанционного сотрудника;
- ✓ список предоставляемого оборудования и способы его установки и обслуживания;
- ✓ общие обязательства, например, как часто сотрудник должен проверять свою голосовую почту;
- ✓ длительность испытательного срока, если таковой необходим;
- ✓ требования о хранении секретных сведений.

Извлечение максимальной пользы из дистанционной работы

Предлагаем несколько советов по поводу обустройства рабочего кабинета дома.

- ✓ Если можно, расположите кабинет в отдельной комнате.
- ✓ Составьте для сотрудника образец ответа на деловые звонки.
- ✓ Установите на его телефон автоответчик или голосовую почту.
- ✓ Поставьте на дверь кабинета отдельный замок.
- ✓ Разработайте правила для электронного сообщения с сотрудником.
- ✓ Настройте компьютер так, чтобы им можно было пользоваться только для работы.
- ✓ Составьте график работы.

- ✓ Согласуйте вопрос о технической поддержке.
- ✓ Подумайте о телефонной системе: возможно, сотруднику понадобится несколько линий.

Особые заботы

Мотивация дистанционных сотрудников может потребовать от вас творческого подхода.

- ✓ **Используйте любую возможность для живого общения.** Благодаря этому вы избежите многих недоразумений и быстрее найдете общий язык.
- ✓ **Уделяйте особое внимание обратной связи о работе сотрудника.** Постоянно давайте ему обратную связь о качестве его работы. Ежегодный отчет об оценке его производительности не должен стать для него сюрпризом.
- ✓ **Знайτε графики работы дистанционных сотрудников.** Вам не обязательно заучивать их наизусть, но у вас должен быть их список, чтобы вы знали, когда того или иного сотрудника можно будет увидеть в офисе.
- ✓ **Расскажите сотрудникам, как правильно распределить свою работу.** Сотруднику, например, лучше выделить на встречи и телефонные звонки дни, когда он будет в офисе, а остальное рабочее время целиком посвятить самостоятельной компьютерной и бумажной работе.
- ✓ **Будьте организованным.** Вам, менеджеру, нужно опережать события, а не следовать за ними. Вы избежите многих неприятностей, если подумаете о них заранее.
- ✓ **Будьте союзником служащих.** Дистанционное присутствие подходит не каждому. Поработав дома, сотрудник может открыть для себя, что он не может проводить много времени без общения. В этом случае вам стоит пересмотреть его назначение.
- ✓ **Думайте о каждом сотруднике.** Достаточно ли он мотивирован и дисциплинирован, чтобы работать в одиночку?