

# УПРАВЛЕНИЕ УДАЛЕННЫМ ПЕРСОНАЛОМ: ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДИСТАНЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Вишнетская И.В.

*Вишнетская Ирина Владимировна – временно безработная,  
г. Нью-Йорк, Соединенные Штаты Америки*

**Аннотация:** в статье анализируются основные принципы работы с персоналом в удаленных условиях менеджмента.

**Ключевые слова:** удаленные команды, управление персоналом, анализ, принципы управления.

## **Введение**

Преимуществами удаленной работы уже пользуются миллионы работников и тысячи компаний. Объем задач, выполняемых дистанционно, стабильно растет год от года, причем это верно для бизнеса любого размера и практически для всех отраслей, что удаленная работа открывает новую эру свободы и роскоши.

На смену эпохе с верой в Его Величество Офис грядет новая эра. Мир, который оставит позади пыльное понятие «аутсорсинг» как способ повысить эффективность работы и снизить издержки, заменив его на новый идеал: удаленная работа, позволяющая трудиться эффективнее и получать большее удовлетворение от своего дела [1, с. 6].

## **Как эффективно работать в удаленном формате?**

Стоит выделить 3 направления, которые являются критичными для эффективной удаленной работы:

1. *Практики дистанционного менеджмента.* Удаленная работа предполагает большую самостоятельность и доверие и требует найти тонкий баланс: как руководителю не скатиться в микроменеджмент, но при этом понимать, кто чем занимается, и иметь информацию о текущих результатах. По-прежнему актуальны такие классические задачи менеджера, как целеполагание, планирование, контроль, обратная связь, мотивация сотрудников и другие. При этом в парадигме дистанционного менеджмента эти задачи приобретают новые особенности.

2. *План коммуникаций и правильное использование технологий.* Как правило, в джентльменский набор технологий входят менеджер задач, сетевые диски, мессенджер, электронная почта, видеосвязь с возможностью видеть лицо собеседника и транслировать экран компьютера. Можно дополнить этот список системами электронного документооборота, CRM, управления знаниями и многими другими.

3. *Культура дистанционной работы.* Простые правила работы, такие как взаимное соблюдение договоренностей, равная открытость при коммуникации со всеми сотрудниками, высокая скорость взаимодействия, позволяют дистанционной команде быть эффективной. При работе с удаленной командой необходимо целенаправленно повышать культуру открытости и быстроту реагирования, чтобы команда могла работать в едином информационном поле [2, с. 23].

## **Принципы управления удаленным персоналом**

Для грамотного управления удаленным персоналом необходимо учитывать самые разные факторы и нюансы.

Один из первых вопросов, который волнует руководителей, - когда нужно переходить на удаленную работу? Чем раньше вы начнете, тем лучше. Корпоративная культура создается постепенно, и будет гораздо лучше, если она формируется с учетом наличия удаленных сотрудников.

Особый акцент делается на встречах и спринтах. У вас нет постоянного офиса или не все работают там? Это вовсе не значит, что вам не нужно время от времени собираться вместе. На самом деле это необходимо. Отчасти для того, чтобы обсудить работу, представить последние проекты и определиться с будущим направлением развития компании. Но главная идея — снова сопоставить человеческие лица с именами на экранах и делать это достаточно регулярно, чтобы помнить: все мы люди, все личности [1, с. 190].

Крайне важно создать равные условия для всех. Если относиться к удаленным сотрудникам как к гражданам второго сорта, неприятностей не миновать. Чем ниже их рейтинг по сравнению с рейтингом офисных коллег, тем выше вероятность проблем. Это обычная ситуация, и сама собой она не разрешится. Повысить шансы на успех может переход на удаленную работу кого-то из высшего руководства. Люди, у которых есть полномочия изменить ситуацию, должны испытать те же сложности, что и их подчиненные, вынужденные лишь мириться с ними [1, с. 198].

Необходимо стараться чаще разговаривать «один на один». Цель разговоров «один на один» проста — поддерживать связь с коллегами. Благодаря им можно вовремя разрешать проблемы и сомнения, которые иначе копились бы и множились. Состояние духа и мотивация — хрупкие вещи, тут лучше держать руку на пульсе. Ждать полгода - год до следующей ежегодной оценки персонала — это слишком долго [1, с. 202].

Руководство должно следить за переработкой. После статей о провальных экспериментах с удаленной работой может показаться, что главная причина неудач — потеря эффективности и вспышки лени среди сотрудников. На самом деле главным врагом удаленной работы является не недо-, а переработка. Существуют различные способы для борьбы с естественной склонностью к переработкам. Например, с мая по октябрь мы можно предоставить всем дополнительный день отдыха в неделю, чтобы, пока стоит хорошая

погода, проводить больше времени на природе и снимать напряжение после тяжелой зимы. А еще финансировать увлечения сотрудников и поощрять людей брать отпуска, даря им поездки по их выбору [1, с. 211].

#### **Мотивация удаленных сотрудников**

В этом разделе будет рассмотрена модель мотивации Фредерика Герцберга, американского социального психолога, специализирующегося на проблемах труда и деятельности компаний. Он рассматривал два вида факторов мотивации:

1. Гигиенические факторы, которые основаны на потребности избегать неприятных ощущений. Эти факторы не имеют какой-либо долгосрочной мотивирующей силы. Если они есть, то сотрудники их могут не замечать, а считать условия труда просто нормальными. При этом недостаточная удовлетворенность гигиеническими факторами будет демотивировать персонал.

2. Мотивирующие факторы удовлетворяют актуальные для сотрудников потребности и стимулируют их на трудовые достижения. Таким образом, удовлетворенность мотивирующими факторами может побуждает персонал работать лучше.

Герцберг считал, что невозможно мотивировать неудовлетворенных людей. Мотивирующие факторы будут работать только после удовлетворения гигиенических факторов. При этом главный мотивирующий фактор — удовлетворенность сотрудника самой работой, интересными задачами и возможностями для самосовершенствования [2, с. 117].

Гигиенические факторы для удаленных сотрудников:

- доступность необходимой инфраструктуры: доступа к документам и программам, системе документооборота;
- надлежащий уровень менеджмента и качество взаимодействия с руководителем;
- достаточный уровень обратной связи от руководителя;
- доступность и возможность использования льгот, аналогичных тем, которыми пользуются офисные сотрудники;
- удобство взаимодействия с организацией по собственным текущим задачам: заявки на отпуск, больничный, получение заработной платы и т. д.;
- приятная обстановка и условия труда на рабочем месте;
- уровень оплаты труда, соответствующий рыночным условиям;
- уважительное отношение и статус, соответствующий должности;
- адекватное взаимодействие с коллегами.

Мотивирующие факторы для удаленных сотрудников:

- чувство выполненного долга, принесенной пользы, удовлетворение от работы за счет определения и достижения целевых показателей;
- признание хорошей работы, благодарность руководства и коллег;
- гибкость и самостоятельность в работе;
- высокий уровень доверия и ответственности;
- возможности для профессионального роста, приобретение навыков для более сложных проектов;
- теплые отношения с коллегами, чувство локтя [2, с. 118].

#### **Заключение**

Привычное представление о работе безнадежно устарело. Стандартная сорокачасовая рабочая неделя – с восьми до пяти часов с понедельника по пятницу – отжила свое, превратившись в удобный способ ничегонеделания. Каждый день люди отправляются в офис и убивают собственное время и время своей компании, впустую тратя жизнь на функционирование системы, построенной на соображениях о том, как вам надлежит выполнять работу и как ей положено выглядеть. Однако в современных условиях эти правила уже не применимы, поскольку глобальная экономика предпочитает действовать по двадцать четыре часа в сутки все семь дней в неделю [3, с. 12].

Для успешного перехода на удаленную работу руководители должны предпринимать целенаправленные и согласованные действия. Требуется внедрение активное использование цифровых средств совместной работы и общения, документация всех решений, а также постоянная обратная связь, обеспечение баланса работы и личной жизни. Грамотная организация удаленного формата работы приведет к уменьшению затрат компании и повышению продуктивности сотрудников.

#### **Список литературы**

1. *Фрайд Джейсон, Хенссон Дэвид Хайнмайер* // Remote. Офис не обязателен, 2014. С. 6-211.
2. *Шароватов Ю.* // Дистанционный менеджмент. Как управлять сотрудниками на удаленке, 2020. С. 23-118.
3. *Ресслер Кали, Томпсон Джоди* // Офис в стиле фанк. Манифест удаленной работы, 2013. С. 12.