



КОНСТРУКТОР НОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕСУРСНЫХ ЦЕНТРОВ ПОДДЕРЖКИ СОНКО

ОБУЧАЮЩИЙ МОДУЛЬ №1 ИНФОРМАЦИОННОГО СЕМИНАРА (ВЕБИНАРА) «ДИСТАНЦИОННЫЕ СОТРУДНИКИ В НКО» (ОБЩИЕ ПОДХОДЫ)

Новая деятельность ресурсных центров поддержки СОНКО в регионах РФ

[Материалы в помощь сотрудникам ресурсных центров](#)

Комплект 1 – Сборник материалов «Инструменты увеличения мощности СОНКО на местном уровне» (создан Центром ГРАНИ с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов на реализацию проекта «Конструктор для новой деятельности ресурсных центров поддержки социально ориентированных НКО в регионах РФ»)



О СЕМИНАРЕ

Информационный семинар (вебинар) «Дистанционные сотрудники в НКО»

Цель – предоставить руководителям НКО информацию о возможности создать дистанционные рабочие места, их законодательном регулировании, шагах внедрения и особенностях управления дистанционными сотрудниками.

По результатам семинара (вебинара) руководители НКО должны принять решение о том, внедряют ли они в работу своей НКО дистанционные рабочие места и если да, то делают это сами или при поддержке ресурсного центра

ПАРАМЕТРЫ РАБОТЫ

Основной метод – информационное сообщение на основе презентации (pptx), в котором:

- дается определение дистанционному сотруднику/рабочему месту;
- приводятся примеры дистанционной работы в российских НКО и коммерческих организациях;
- сообщается о плюсах и минусах дистанционных рабочих мест;
- определяются категории сотрудников НКО, которых целесообразно переводить на дистанционную работу;
- сообщаются основные управленческие и юридические моменты, связанные с внедрением дистанционных рабочих мест в организации и последующим управлением дистанционными сотрудниками.

Длительность семинара (вебинара) – 2 часа.

ТРЕБОВАНИЯ К ВЕДУЩЕМУ И ПОМЕЩЕНИЮ

Требования к ведущему: опыт проведения интерактивных семинаров (вебинаров) по управленческой тематике; знания в области организации дистанционной работы; знания об особенностях работы в НКО; желательно – опыт работы в НКО, опыт дистанционной работы в качестве сотрудника либо работодателя; специальной квалификации не требуется.

Требования к помещению и оборудованию: для семинара необходимо помещение, оснащенное мебелью по количеству предполагаемых участников, оборудованное проектором и экраном, компьютером; желательно также наличие флипчарта с маркерами; для вебинара – компьютер с подключением к сети Интернет, доступ к любому сервису для проведения вебинаров.



ПОЧЕМУ АКТУАЛЬНО

Удаленная работа – будущее, которое уже наступило

Разные варианты работы сотрудников вне офиса внедряют все большее число организаций по всему миру. В некоторых сферах, таких как IT, маркетинг, PR и продвижение, образование, дизайн, издательская деятельность, по ряду прогнозов, к 2020 почти все сотрудники компаний будут работать удаленно.

По данным Исследовательского центра Superjob, сегодня каждая пятая российская компания (22%) имеет удаленных сотрудников, оформленных в штат.

Еще 11% организаций пользуются услугами удаленных работников на аутсорсинге. Причем не только небольшие, но и крупные организации начинают активно использовать удаленную работу. Например, недавно «Билайн» объявил о готовности перевести от 50 до 70% сотрудников на «удаленку». Эти процессы не могут не затронуть НКО.

У удаленных сотрудников нет шансов на карьеру.
Исследовательский центр портала Superjob.ru 23.10.2015.
<https://www.superjob.ru/research/articles/111886/u-udalennyh-sotrudnikov-net-shansov-na-kareru/>

ЧТО СООБИРАЕМСЯ ДЕЛАТЬ

Мы обсудим:

- в чем плюсы и минусы организации дистанционной работы для некоммерческой организации,
- как осуществить переход к дистанционной работе в НКО,
- как управлять дистанционными сотрудниками.

При этом мы будем говорить именно о дистанционной/удаленной работе сотрудников, не рассматривая другие варианты работы вне офиса.

Это законно

С 19 апреля 2013 года дистанционные работники обозначены как особая категория в российском трудовом законодательстве. Трудовые отношения с таким работником регулируются главой 49.1 Трудового кодекса РФ и Законом от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи» (в части порядка получения электронной цифровой подписи и обмена электронными документами между работником и работодателем).



ОРГАНИЗАЦИЯ , ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО, ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ
АСПЕКТЫ
И УПРАВЛЕНИЕ



Дистанционная (удаленная) работа

Под дистанционной (удаленной) работой понимается работа сотрудника организации вне офисного помещения с применением систем электронных коммуникаций. В остальном дистанционная работа (в случае штатных сотрудников) — это обычная работа с трудовым договором, графиком, выходными, оплачиваемым отпуском, руководителями и сотрудниками, рабочими буднями, дедлайнами.

Надомная работа

Работа на дому (надомная работа) в России четко регламентирована законом. Под «надомными работниками» в Трудовом кодексе Российской Федерации понимаются лица, заключившие трудовой договор о выполнении работы на дому из материалов и с использованием инструментов и механизмов, выделяемых работодателем либо приобретаемых надомником за свой счет. То есть результатом надомной работы, в отличие от дистанционной работы, является материальный продукт, а не информация или услуга.

Фрилансеры

Фрилансером называют работника, не связанного постоянным трудовым контрактом с какой-либо организацией, а выполняющего отдельные проекты по договору оказания услуг. Фрилансер — вольный наемник, который работает параллельно над несколькими проектами, иногда одновременно с несколькими организациями.

Работа с гибким графиком

Работа со свободным/гибким графиком предполагает, что штатный сотрудник часть времени работает вне офиса, часть времени — в офисе, где у него есть рабочее место. Этот режим может также предполагать нахождение работника в офисе неполный рабочий день или неполную неделю, плавающее время начала и окончания работы.

Эти типы гибкой и дистанционной занятости в условиях реальной жизни организации представляют спектр вариантов, могут плавно перетекать друг в друга.



Экономия

- Очевидным **плюсом** привлечения дистанционных сотрудников для некоммерческой организации выступает экономия на аренде помещений и на коммунальных расходах.
- Не нужно проводить специальную оценку условий труда, что тоже экономит ресурсы.
- Может возникнуть экономия на приобретении офисного оборудования и компьютеров, если удаленные сотрудники НКО будут использовать для работы свою технику.

Мотивация и производительность

- Рост производительности труда сотрудников в связи с более удобной для них средой и временем работы, а также освобождением от ненужных встреч и отвлекающих факторов в офисе.
- Дистанционная работа дает сотрудникам существенные преимущества. Это возможность улучшить баланс между работой и отдыхом; снижение количества конфликтов на работе; возможность работать по специальности сразу на нескольких работодателей; минимизация дополнительных расходов (на проезд, питание, бензин, офисную одежду и т.п.), экономия времени на проезд.
- Все перечисленное делает удаленного работодателя достаточно привлекательным. Соответственно, это хорошая возможность для НКО при невысоких зарплатах привлечь сотрудников более высокой квалификации за счет предложения им удобного режима работы.

Другие возможности

- Во многих случаях создание удаленных рабочих мест помогает НКО более активно привлекать в качестве сотрудников людей с ограниченными возможностями, родителей, которые ухаживают за детьми, пожилых людей.
- Существенный плюс в привлечении дистанционной рабочей силы в том, что у НКО появляется возможность использовать работников из других регионов. Таким образом можно получить больше нужных специалистов: ведь вашим рынком для поиска кандидатов может стать вся страна или даже мир. Кроме расширения вариантов подбора специалистов с нужной квалификацией часто привлечение специалистов из муниципалитетов позволяет столичным организациям сэкономить на заработной плате.
- Для некоторых НКО создание дистанционных рабочих мест является необходимостью — например, когда организация не имеет постоянного офиса, или открывает подразделение в другом муниципалитете или регионе, или начинает в другом месте долгосрочный проект.



Дефицит доверия и персонального контакта

Руководителям трудно доверять «удаленщикам» потому, что они не видят рабочий процесс. Многие считают, что такие сотрудники вовлечены в процесс не полностью и уделяют работе недостаточное количество времени.

Руководители боятся потерять контроль над своими подчиненными, платить непонятно за что.

Многое зависит от личной ответственности, дисциплинированности и самомотивации сотрудника. Поэтому при дистанционной работе сложнее и подбор персонала: нужно при отсутствии непосредственного контакта с кандидатом понять не только его профессиональные навыки, но и личностные характеристики.

Новые компетенции и изменения в культуре организации

Руководителю НКО необходимо, с одной стороны, вдохновиться, поверить в необходимость перехода на дистанционный режим работы, с другой стороны — овладеть специальными управленческими компетенциями («управление на расстоянии») по отбору персонала, коммуникации, контролю, поддержанию корпоративной культуры и мотивации удаленных работников.

Особенно это необходимо, если в организации работают не просто удаленные сотрудники, а удаленные проектные команды.

Информационные технологии, коммуникация, безопасность

Дистанционная работа также предъявляет более высокие требования к IT-инфраструктуре некоммерческой организации, используемым ей программам и техническим средствам, а также к IT-компетенциям сотрудников и руководителя.

Может встать вопрос информационной безопасности как в плане риска несанкционированного «съема» информации третьими лицами (например с сервера организации), так и в плане соблюдения удаленными сотрудниками режима конфиденциальности, сохранения авторства и интересов организации работодателя.

Это особенно актуально в ситуации, когда дистанционный сотрудник работает на нескольких работодателей.

Минусы для самих работников

Отсутствие профессионального общения и обмена мнениями с коллегами. Когда человек работает в офисе, то он может подойти к коллеге и обратить внимание на свою задачу, обсудить возникшие вопросы. Это возможно и дистанционно, но удаленные работники реже пользуются такой возможностью.

Нехватка обратной связи и профессионального общения может негативно сказаться на профессиональном и карьерном росте, профессиональной конкуренции.

Еще одним минусом для дистанционных работников из разных регионов может стать разница во времени. Она затрудняет подбор удобного времени для онлайн-совещаний, а также может вносить путаницу в договоренности.



Разбираемся по шагам

Шаг 1. Оцените экономический эффект

Шаг 2. Оцените, какая часть работы вашей НКО может происходить удаленно, а для каких обязанностей требуется личное присутствие сотрудника в офисе.

Шаг 3. Взвесьте, насколько вам нужен офис, какой именно и для каких функций.

Шаг 4. Подумайте, готовы ли вы дистанционно управлять некоторыми сотрудниками

Шаг 5. Спрогнозируйте (и спросите) – насколько ваши коллеги готовы перейти на удаленный режим работы

Издержки встреч

Возможно, вы будете готовы взять новых сотрудников на дистанционные рабочие места. В этом случае кроме всех перечисленных вопросов нужно будет уточнить, может ли коллега жить в другом городе. Если да — то заложить в ваш экономический расчет расходы на периодические личные встречи, в большинстве случаев они необходимы хотя бы раз в 1-3 месяца.

С чем мы разобрались

Если вы ответили себе на все вопросы этого раздела — вы поняли:

- хотите ли вы перевести некоторых сотрудников на удаленную работу (либо взять новых удаленных сотрудников) и готовы ли вы к этому;
- какие именно функции и каких сотрудников вы попытаете перевести в дистанционный режим;
- какие преимущества это, предположительно, даст организации и с какими ограничениями вы готовы мириться ради этого.



Уточните свои представления и требования

- Удостоверьтесь, что вы продумали и описали обязанности каждого дистанционного сотрудника, требования к его удаленному рабочему месту и предполагаемому режиму его работы (когда он должен быть на связи по почте/скайпу/телефону, как часто участвовать в рабочих встречах онлайн и в офисе).
- Продумайте, какой объем работы удаленные сотрудники должны совершать, за какой период и за какие деньги. Обычно объем работы дистанционного сотрудника должен быть не меньше, чем у коллег, которые работают в офисе.
- Нужно привыкнуть платить не за время, проведенное на работе, а только за результат.
- Удостовериться, что у вас есть качественный виртуальный офис и что все сотрудники — и офисные, и дистанционные — умеют и готовы им пользоваться.

Организация совместной работы

Продумайте, где будут храниться рабочие документы: у каждого дистанционного сотрудника должен быть доступ ко всем ресурсам и рабочим материалам.

Договоритесь об удобной электронной почте. Сотрудники должны знать адреса друг друга (и офисные, и дистанционные); удобно, когда вы можете создавать проектные группы и иметь общую группу по организации, чтобы общие новости можно было посылать одним кликом.

Хорошо, если у коллег будет возможность вместе работать над одним документом, ставить мелкие задачи друг другу и отслеживать их выполнение, вести общие календари и видеть календари друг друга, назначать встречи и приглашать друг друга на них автоматически.

Инструменты

Как сочетать эти инструменты? В большинстве организаций с дистанционными работниками основным инструментом коммуникаций является e-mail, вторыми по значимости — скайп и мобильный (стационарный) телефон; для неформальных контактов используются социальные сети, а также регулярно проводятся личные встречи в офисе или других местах.

Для постановки и отслеживания мелких задач, которые выполняет один сотрудник или сразу несколько сотрудников по одному проекту, подойдут такие сервисы, как Trello, Todoist, Microsoft Project, Mindmap.



Советы попробовавших

По возможности объединяйте дистанционных сотрудников в небольшие команды.

Постановка задачи должна быть четкой и в письменном виде. Проверьте, как сотрудник понял то, что предстоит сделать, — должен сложиться точный образ результата у вас обоих. Разбейте задачу на этапы — лучше проводить сверки после каждого этапа.

Поставьте четкие **сроки** и **договоритесь о системе контроля/сверок**. Установите любой режим, но точки контроля необходимы — те, где вы видите промежуточный результат работы и можете обсудить, как коллега продвигается в своих задачах.

Оценивайте работу по результату, а не по затраченному времени. Для этого вам нужно, чтобы показатели эффективности были конкретными, измеримыми и учитывали специфику того, что делает коллега.

Фиксируйте весь рабочий процесс. Задачи, черновики, сроки — все должно быть зафиксировано письменно и легкодоступно как руководителю, так и сотруднику. По каждой встрече или беседе (независимо от количества участников) создается хотя бы краткий протокол, где обозначено, что решили, кто отвечает за выполнение задач, в какой срок, каковы ближайшие шаги.

Советы попробовавших

Регулярно проверяйте доступ к ресурсам и качество коммуникаций. Если у дистанционного сотрудника не работает интернет, бухгалтерия не отвечает на его письма, напарник по проекту не умеет пользоваться скайпом, а коллеги из офиса сохраняют нужные файлы на рабочем столе, а не в общем онлайн-хранилище — сложно требовать от него эффективной работы.

Отслеживайте состояние и нагрузку дистанционных сотрудников. Дистанционный сотрудник будет испытывать сложности, но вы можете заметить это слишком поздно. Также важно отслеживать оптимальную нагрузку.

Дайте сотрудникам почувствовать себя частью команды. Важно отслеживать, чтобы отношение к офисным и дистанционным сотрудникам, а также их возможности для работы были равными для обеих категорий. Офисные и дистанционные сотрудники должны быть знакомы лично и иметь хотя бы небольшой опыт совместной личной работы, нахождения в офисе и на очных встречах, общих событиях. Важно устраивать периодические встречи, где все сотрудники, в том числе дистанционные, присутствуют лично.

Признавайте заслуги и давайте активную обратную связь: для удаленного сотрудника даже простой телефонный звонок с благодарностью или письмо по электронной почте может быть сильным мотиватором.



С кем заключать договор

Трудовой договор о дистанционной работе можно заключить только с работником, который трудится вне места нахождения работодателя и вне прямого или косвенного контроля работодателя. При этом для выполнения работы и взаимодействия между работодателем и работником должны использоваться информационно-телекоммуникационные сети общего пользования, в том числе сети Интернет ([ст. 312.1 ТК РФ](#)).

Социальные гарантии

Заключение такого договора дает право работнику на оплату временной нетрудоспособности, получение ежегодного и декретного отпуска, то есть предоставляет все социальные гарантии, которые положены штатным сотрудникам. Дистанционные работники включаются в штат организации наравне с обычными работниками.

Кадровое делопроизводство

При приеме на работу дистанционного работника нужно:

- получить от сотрудника сканы обязательных документов (паспорт, страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования, документ воинского учета, документ об образовании);
- ознакомить коллегу с локальными нормативными актами организации, имеющими отношение к его непосредственной работе;
- оформить трудовой договор;
- издать приказ о приеме на работу;
- заполнить личную карточку;
- оформить трудовую книжку (за исключением случая, когда стороны договорились не оформлять ее и не вносить в нее записи о дистанционной работе).



Особенности

Трудовой договор с дистанционным работником (см. образец ниже) отличается от обычного трудового договора следующими особенностями:

- Местом заключения трудового договора необходимо указать место нахождения работодателя. В настоящее время многие некоммерческие организации указывают в качестве юридического адреса домашний адрес одного из учредителей организации. В этом случае с работниками организации целесообразно заключать именно договоры о дистанционной работе.
- Необходимо внести в договор условие о том, что работа является дистанционной.
- Кроме того, в трудовой договор необходимо включить условие о месте работы по домашнему адресу, что следует из абз. 2 ч. 2 ст. 57 ТК РФ.

Важные положения

В трудовом договоре стоит отразить дату его вступления в силу. Согласно статье 61 ТК РФ трудовой договор начинает действовать со дня его подписания работником и работодателем, если иное не установлено в трудовом договоре, или с момента, когда работник фактически приступил к работе. Но в ситуации дистанционного обмена договорами желательно указать в самом договоре дату начала его действия.

Имеет смысл указать в трудовом договоре, что правила внутреннего трудового распорядка распространяются на работника в части, не противоречащей сути заключенного с ним трудового договора.

Информация о дистанционной работе может не вноситься в трудовую книжку, а при заключении трудового договора впервые трудовая книжка дистанционному работнику может не оформляться (абз. 6 ст.123.2 ТК РФ), но тогда это условие нужно закрепить в трудовом договоре.

Условия труда

Работодатель в соответствии с договором вправе обязать работника при осуществлении трудовой функции использовать интернет и определенные программные продукты – например Skype.

При использовании работником предоставляемого или рекомендованного работодателем оборудования, программно-технических средств, средств защиты информации, иных средств работодатель обязан ознакомить работника с требованиями охраны труда при работе с этим оборудованием и средствами.

В договоре о дистанционной работе также определяются условия о порядке и сроках обеспечения работника необходимыми для выполнения трудовых функций оборудованием, программным обеспечением и техническими средствами.

Возмещения

Компенсация работодателем расходов работника по использованию принадлежащих работнику или арендованных им оборудования, иных программных и технических средств и порядок возмещения других связанных с выполнением дистанционной работы расходов. В трудовом договоре должно быть четко указано, какие именно расходы работодатель возмещает работнику. Причем возмещаться должны только те из них, которые непосредственно связаны с выполнением сотрудником своих должностных обязанностей. Возмещение расходов должно производиться на основании личного заявления удаленного работника с обязательным приложением документов, подтверждающих понесенные затраты.

Можно указать в договоре режим рабочего времени и времени отдыха. В случае отсутствия специальных требований со стороны работодателя условия работник вправе установить режим по своему усмотрению ([ч. 1 ст. 312.4](#) ТК РФ);

