



Методические рекомендации по организации поддержки инноваций в социальной сфере: организация удаленной работы для сотрудников НКО и ресурсных центров

1. Инновация, которая поддерживается:

- Организация удаленной работы для сотрудников НКО и ресурсных центров
- Некоммерческие организации, в том числе социально ориентированные НКО, ресурсные центры, которые столкнулись с необходимостью перевести часть или 100% сотрудников на удаленную работу в связи с невозможностью продолжать рабочий процесс в офисе (в том числе из-за ограничений, вызванных пандемией и эпидемиологическими требованиями, связанными с COVID-2019)
- Руководитель и сотрудники организации, ответственные за администрирование, организуют удаленные рабочие места для сотрудников и предпринимают необходимые меры для дальнейшего функционирования организации, обеспечение деятельности и работы с благополучателями.
- В период пандемии все организации и инициативы столкнулись с необходимостью перевести сотрудников (или большую их часть) на удаленную работу. Однако уровень занятости сотрудников и количество рабочих задач не снизилось, а во многих случаях увеличилось, поскольку коронакризис обострил проблемы многих уязвимых групп, в связи с чем во многих организациях появились новые направления поддержки. И в этой ситуации особенно важно максимально обеспечить сотрудникам и волонтерам комфортный рабочий процесс вне офиса и прямого доступа к технике и документам.

Кроме того, в некоммерческом секторе часто практикуется работа так называемых распределенных команд, когда часть сотрудников, экспертов, консультантов работают удаленно на постоянной основе. Поэтому методические рекомендации по этому поводу всегда были актуальны, и Центр ГРАНИ подготовила пакет документов еще в 2018 году. Именно эти разработки легли в основу этого документа и стали важным подспорьем при переводе офиса на удаленный формат работы в апреле 2020 года, когда в Перми вышло соответствующее распоряжение региональных властей.

2. Потребность в поддержке инновации

- дефициты, с которыми сталкиваются (могут столкнуться) организации при внедрении этой деятельности. Процесс перехода на удаленную работу требует соблюсти ряд важных процедур: необходим пакет документов, технические решения для обеспечения рабочего процесса (обеспечение компьютерами, доступом к интернету и телефонной связи, решение вопросов информационной безопасности, выбор и отладка каналов коммуникации, подходящих для всех сотрудников). Кроме того, важно учитывать, что новые условия работы могут оказаться непривычными и не самыми удобными для сотрудников, что может сказаться на мотивации, работоспособности, эффективности коммуникации и выполнения рабочих задач.
- как эти дефициты можно преодолеть, за счет каких мероприятий поддержки. Руководителю организации, сотрудникам, отвечающим за администрирование процессов и техническую поддержку необходимо провести предварительную подготовку и быть готовыми перевести часть процессов на «ручное управление», по крайней мере на первое время, пока не будут выработаны новые алгоритмы действий и варианты решения рабочих задач в новых условиях.

3. Мероприятия поддержки

- организационно-методическая поддержка (содержание, обеспечение ресурсами).
Со стороны руководства и административного блока:
 - подготовить необходимый пакета документов (приказы и распоряжения о переводе сотрудников на удаленные рабочие места)
 - обеспечить сотрудников техникой (в случае отсутствия домашних компьютеров, ноутбуков и телефонов, отвечающим техническим требованиям для эффективного и комфортного рабочего процесса)
 - обеспечить доступ к интернету и телефонной связи (стоит учитывать, что качество интернет и телефонной связи вне офиса у сотрудников может быть очень разным и недостаточным для выполнения рабочих задач. Заранее стоит совместно с техническими специалистами выработать варианты решения: подключение других тарифов, оплата интернета и телефонной связи, перевод на корпоративные аккаунты и т.д.)
 - назначить и довести до сведения коллектива ответственных за направления работы по переводу, к которым можно оперативно обращаться за консультациями и для решения возникающих вопросов.
 - Процесс перехода на удаленную работу должен быть максимально прозрачным. Руководителю стоит заранее известить коллектив о предстоящих изменениях, обозначить, в связи с чем были приняты такие решения и как будет строиться рабочий процесс на время дистанционной работы.
 - Важно заранее выбрать каналы коммуникации, которыми будут пользоваться сотрудники для решения рабочих задач (CRM-системы, облачные сервисы, мессенджеры, чаты, звонки, электронная почта т.д.), стоит заранее проверить, что эти каналы коммуникации удобны и доступны для каждого члены команды. В случае необходимости провести обучение и убедиться, что всем понятны и доступны выбранные инструменты.
 - Необходимо заранее обеспечить доступ всех сотрудников к необходимым документам, материалам, программному обеспечению, который был бы у них

на стационарном рабочем месте: перенести документы на общий сервер или облачное хранилище, организовать удаленный доступ сотрудников к рабочим компьютерам и т.д.

- Важный вопрос, на который стоит обратить внимание – информационная безопасность рабочих процессов в дистанционном формате. Все каналы коммуникации должны быть максимально безопасны, чтобы исключить вариант доступа к документам и важной рабочей информации третьих лиц. У всех сотрудников должна быть настроена двухфакторная аутентификация для входа в корпоративные аккаунты, на рабочих компьютерах и телефонах установлен VPN. Для коммуникации лучше выбирать защищенные каналы: для этого подходят CRM-системы, чаты с шифрованием, безопасные сервисы для онлайн-совещаний и проведения мероприятий и т.д.
- Важно сохранить рабочую атмосферу в команде. Переход на удаленную работу скорее всего потребует внести коррективы в рабочий график, их стоит заранее обсудить с сотрудниками и найти совместные варианты решений.
- Необходима прозрачная система контроля за результатами выполнения рабочих задач. Для этого можно использовать CRM-систему, e-mail, заполнение чек-листов, сохранение информации в облачном хранилище и т.д. Главное, чтобы выбранный формат был понятен и доступен для всех членов команды. Кроме того, важно следить за самочувствием сотрудников. Переход на удаленную работу может стать непростым психологическим испытанием, поэтому необходимо проводить регулярный мониторинг, что позволит быть в курсе общего настроения в коллективе, оперативно реагировать на возникающие проблемы и оказывать помощь сотрудникам, которые столкнулись с техническими или психологическими трудностями.

4. Модельные решения и образцы документов

Выносные рабочие места – комплект документов https://drive.google.com/file/d/1fdhNpF-Zeqbp18tyVn-VdgoewVXcT_xK/view?usp=sharing

Дистанционные сотрудники «Общие подходы» https://grany-center.org/uploads/files/obuchayushchiy_modul_1.pdf

Рискометр «Переход на удаленное сотрудничество» <http://generator.grany-center.org/all-solutions/ngo-praktikal-guide/remote-collaboration>

Рискометр «Переводим офис на удаленную работу. На что обратить внимание?» <http://generator.grany-center.org/all-solutions/innovations-in-ngo/distributed-commands-during-quarantine>

Чек-лист по переходу к работе распределенной команд <http://generator.grany-center.org/all-solutions/ngo-praktikal-guide/team-team>

Чек-лист качественного виртуального (удаленного) офиса <http://generator.grany-center.org/all-solutions/ngo-praktikal-guide/virtual-office>

Чек-лист «Что включает мотивацию сотрудников?» <http://generator.grany-center.org/all-solutions/ngo-praktikal-guide/system-motivation>

Чек-лист «Как давать поручения?» <http://generator.grany-center.org/all-solutions/ngo-praktikal-guide/errands>

Чек-лист «Признаки эмоционального выгорания сотрудника» <http://generator.grany-center.org/all-solutions/ngo-praktikal-guide/emotion-burning1>

Чек-лист «Используете ли вы меры профилактики эмоционального выгорания»

<http://generator.grany-center.org/all-solutions/ngo-praktikal-guide/emotion-burning2>

Чек-лист «Оценка рисков эмоционального выгорания» <http://generator.grany-center.org/all-solutions/ngo-praktikal-guide/emotion-burning3>

Чек-лист готовности к новой (гибкой) организации процессов <http://generator.grany-center.org/all-solutions/ngo-praktikal-guide/agile1>

5. Ссылки на другие материалы по теме

- Дайджест «Как организовать удаленную работу офиса на время карантина?» <https://grany-center.org/article/kak-organizovat-udalennuyu-rabotu-ofisa-na-vremya-karantina-1601045455>
- Антикризисная летучка руководителей Ресурсных центров <https://grany-center.org/article/ivent-kooperaciya-krizisnye-granty-i-sovmestnye-sobytiya-kak-terapiya-1607351720>
- Антикризисная летучка руководителей Ресурсных центров <https://grany-center.org/article/nko-posle-pandemii-1598427279>
- Антикризисная летучка руководителей Ресурсных центров <https://grany-center.org/article/zumirovanie-mer-podderjki-nko-v-regionah-1607500983>
- Антикризисная летучка руководителей Ресурсных центров <https://grany-center.org/article/centr-grani-provel-antikrizisnuyu-strategicheskuyu-letuchku-rukovoditeley-resursnyh-centrov-iz-11-regionov-1607507850>
- Полезные советы от директора по развитию Центра ГРАНИ, организатора множества городских событий Алины Гневашевой: как не снизить собственную продуктивность, не потерять связь с внешним миром и оставаться социально ответственным даже в это непростое время! <https://grany-center.org/article/vyhod-na-distanciyu-2-1607509662>
- Описание опыта первой недели удаленной работы в Центре ГРАНИ <https://grany-center.org/article/vyhod-na-distanciyu-1-1607509981>
- Итоги антикризисного бранча, посвященного удаленной работе <https://grany-center.org/material/ponimat-cto-u-top-professionalov-toje-cto-to-ne-poluchaetsya--priyatno-1607425607>
- Интерактивная лекция «Работа в условиях неопределенности. Как СО НКО жить в кризис» от Светланы Маковецкой на Южно-Уральском гражданском форуме <https://grany-center.org/material/rabota-v-usloviyah-neopredelennosti.-kak-so-nko-jit-v-krizis-1607434698>
- Информационная безопасность важна НКО для сохранения атмосферы доверия на онлайн-событиях <https://grany-center.org/material/informacionnaya-bezopasnost-vajna-nko-dlya-sohraneniya-atmosfery-doveriya-na-onlayn--sobytiah-1607353122>

Методические рекомендации разработаны в 2020 году в рамках проекта «Пространство решений для развития инновационного СОНКО в социальной сфере», реализуемого Фондом «Центр гражданского анализа и независимых исследований «ГРАНИ» при поддержке Фонда президентских грантов