Удаленка: опыт крупных федеральных компаний

Тема возможного и массового перехода бизнеса на удаленную работу муссируется уже не первый год. Этому способствует развитие интернет-технологий, IT-сервисов и успешный опыт некоторых компаний. В России, например, можно выделить опыт "Билайна" и банка "Тинькофф". Последний и вовсе называют "виртуальным" банком – офис у компании один, а банковских отделений и вовсе не существует. Львиная доля сотрудников работает на удаленке и даже банковскую карту вам доставляет курьер. Но кто бы мог еще полгода назад предположить, что главным катализатором массового ухода бизнеса на удаленную работу станет вирус, буквально, закрывший людей по домам: работать ведь как-то надо.

Компаниям пришлось срочно использовать свои ресурсы, чтобы ни в коем случае не останавливать бизнес, при этом сохранив здоровье своих сотрудников. В этом плане интересен опыт крупного федерального бизнеса, где штат сотрудников исчисляется несколькими тысячами человек, а представительства раскинуты по множеству регионов страны. Мы решили опросить крупные федеральные компании страны об их опыте стремительного перехода на удаленку. К сожалению, ответили далеко не все, но даже этих ответов достаточно, чтобы сделать кое-какие выводы.

Коронавирус не стал в нашей стране чем-то внезапным. Было ясно, что страна в этом плане вряд ли отстанет от остального мира, и будет вынуждена вводить карантинные меры. Многие компании начали подготовку к этому заранее (НАГ, кстати, тоже), а некоторые и вовсе разошлись по-домам раньше объявленных президентом выходных.

Так, например, поступили в холдинге X5 Retail Group, куда входят сети продуктовых магазинов "Пятёрочка", "Перекрёсток", "Карусель". В холдинге провели колоссальную работу и уже 27 марта 97% персонала московских офисов уже работали на "удаленке".

> "X5 Retail Group была в числе первых среди крупнейших компаний, кто начал перевод на удаленный режим сотрудников столичных офисов. К 27 марта 97% персонала московских офисов уже работали на "удаленке". Данная колоссальная работа не имеет аналогов на рынке российского ритейла. Это, в том числе, результат цифровой трансформации, которую мы начали еще в конце 2018 года. В регионах РФ переход на удалёнку начался немного позже и сейчас суммарно от 40% до 80% сотрудников в регионах работают в удаленном режиме.
>
> Для организации удаленной работы в таком объёме, компанией был проведен целый ряд оперативных мер:
>
> - Обеспечение необходимыми лицензиями и доступами
> - Расширение и конфигурация каналов связи и централизованной инфраструктуры
> - Проверка и установка правил информационной безопасности
> - Дозакупка оборудования для пользователей
> - Обновление и адаптация инструкций

Всего за несколько дней были четко определены потребности всех подразделений X5 и торговых сетей ("Пятёрочка", "Перекрёсток", "Карусель") в необходимой IT-инфраструктуре: на текущий день выпущено около 17 400 лицензий VPN, почти 16000 работников получило возможность работать удаленно с соблюдением самых высоких информационной безопасности.

IT-поддержка работает в мобилизационном режиме: запросы пользователей обрабатываются в рамках специальной горячей линии, проводится доработка и рассылка необходимых инструкций, произведено расширение пропускной способности каналов связи и VPN. Все системы справляются с повышенной нагрузкой", – рассказали в пресс-службе холдинга.

Уральским энергетикам пришлось в срочном порядке перевести на удаленную работу более шести тысяч сотрудников сразу в нескольких регионах. При этом, почти 11 тысяч человек продолжают работать в привычном режиме, но с соблюдением санитарных норм.

"Всего удаленно осуществляют свою деятельность 6149 человек, в том числе работники аппаратов управления филиалов компании. Их удаленно трудится 88% от общего числа. На рабочих местах остается 10558 человек. Речь идет о производственном персонале, который обеспечивает системную надежность работы энергооборудования. При этом соблюдаются необходимые и исчерпывающие меры для индивидуальной защиты сотрудников. Проверки Роспотребнадзора проходят в подразделениях компании постоянно. Замечаний не зафиксировано", – пояснили в пресс-службе "Россети Урал".

Как отметили в компании, серьезных проблем с переводом сотрудников на дистанционный режим работы, не было. Дистанционная работа сотрудников компании "Россети Урал" организована путем предоставления централизованного удаленного доступа через сеть Интернет с домашних устройств (настольные компьютеры, ноутбуки, планшеты, смартфоны и т.д.) на автоматизированные рабочие места, расположенные в офисах компании на территории Свердловской, Челябинской областей и Пермского края.

Сотрудники могут в удаленном режиме полноценно работать с корпоративными информационными ресурсами: в системах автоматизации финансово-хозяйственной деятельности и производственно-технического блока, системе документооборота, с сетевыми ресурсами и системами хранения данных.

"Для того, чтобы предусмотреть все аспекты работы персонала компании "Россети Урал" в удаленном режиме, IT-подразделениями компании в сжатые сроки была выполнена серьезная работа. Так, специалисты в Центрах обработки данных осуществили настройку программно-аппаратных средств для обеспечения информационной безопасности. Для обеспечения высокой производительности работы ИТ-инфраструктуры расширена пропускная способность каналов связи для выхода в Интернет. Необходимо отметить, что операторы связи на период пандемии расширили пропускную способность каналов без

увеличения абонентской платы.

Для организации рабочих мест сотрудников, не имеющих дома необходимой оргтехники, специалисты ИТ-блока обеспечили коллег компьютерным оборудованием, находившемся в резерве, в учебных классах, на рабочих местах временно отсутствующих работников. На текущий момент настроено и выдано сотрудникам компании "Россети Урал" более 1050 единиц техники: ноутбуков, системных блоков, мониторов, МФУ.

Для самостоятельной настройки домашних устройств разработаны пошаговые инструкции, подробно и понятно описывающие обязательные требования для удаленной работы на ПК, правила настройки доступа к корпоративной почте, системе документооборота, подключения к удаленному рабочему столу и конференции Cisco Meeting, настройки переадресации звонков с рабочего на мобильный телефон.

Для проведения онлайн-совещаний с участием сотрудников на разных уровнях, настроена организация ВКС посредством облачных сервисов Cisco. Технические возможности системы позволяют собрать совещания с хорошим качеством трансляции звука и видео. Также развернута система онлайн-обучения персонала. Подготовлены инструкции пользователя по авторизации и прохождению дистанционного обучения.

Из актуальных вопросов на перспективу остаются такие вопросы, как лицензии на VPN-подключение (производители программного обеспечения в период пандемии пошли навстречу крупным клиентам по предоставлению льготного доступа), расширение возможностей серверного оборудования и обновление оргтехники", – рассказали в пресс-службе энергокомпании.

Пожалуй, самая большая нагрузка в марте-апреле пришлась на операторов связи. От них потребовалось в кратчайшие сроки мобилизовать свои ресурсы на внутреннем и внешнем фронтах – перевести коллектив на дистанционную работу и при этом выдержать рост нагрузки на сеть.

Вдумайтесь только: в кратчайшие сроки крупнейшему оператору связи страны – "Ростелекому" пришлось перевести на удаленную работу более 40 тысяч офисных работников по всей стране. Как рассказал вице-президент по ИТ эксплуатации и инфраструктуре "Ростелекома" Давид Мартиросов, эта гигантская по-своим объемам работа была проведена компанией всего за одну неделю.

"Более 40 тысяч офисных сотрудников по всей России были переведены на удаленный режим работы в течение недели. Стоит отметить, что в силу специфики своей деятельности, компания должна обеспечить бесперебойную работу телекоммуникационной и ИТ-инфраструктуры, для этого необходим круглосуточный мониторинг и обслуживание объектов сети, поддержка клиентов техническими специалистами. Поэтому не все сотрудники могут перейти на дистанционный режим работы. Но те, кто работают, имеют все необходимые средства защиты.Столь быстрый и безболезненный переход на новый формат работы стал возможным как за счет заранее развернутой инфраструктуры удаленного подключения к информационным ресурсам компании, так и за счет использования собственных программных продуктов, таких как Tionix Virtual Desktop (VDI).

VDI базируется в центрах обработки данных "Ростелекома" и позволяет в любое время и в любом месте подключиться к своему рабочему месту дистанционно.Для того, чтобы сотрудники чувствовали себя комфортно, в компании используются:

- Для совещаний в компании действует своя система для проведения аудио- и видеоконференций, чтобы коллеги из разных городов России могли проводить онлайн-встречи и решать рабочие задачи в командах.
- Для оперативного информирования сотрудников "Ростелеком" использует корпоративный портал и мобильное приложение RT Life, где регулярно публикуются новости компании, проводятся опросы. В условиях пандемии был создан специальный портал remote.rt.ru, где собрана вся информация по организации удаленной работы, мерам профилактики коронавирусной инфекции и так далее. Для сотрудников в компании открыта горячая линия.
- Для развития сотрудников действует онлайн-университет с курсами, тестами и вебинарами. В онлайн-эфир приглашаются разные специалисты, в том числе врачи, которые рассказывают, какие меры предосторожности нужно соблюдать, чтобы противостоять коронавирусу. Также каждый сотрудник может бесплатно читать книги в корпоративных онлайн-библиотеках", – рассказал Давид Мартиросов.

Не обошлось и без определенных трудностей, связанных со срочными закупками необходимой оргтехтехники, которая в период пандемии оказалась в дефиците.

"Решения, которые мы используем в компании "Ростелеком" позволяют сотрудникам максимально сосредоточится на рабочих вопросах. С моей точки зрения, больше энергии у сотрудников отбирает социальная адаптация и необходимость выстраивать рабочую атмосферу дома, необходимость организации рабочего места и корректировка правил коммуникаций в семье. Если возвращаться к техническим аспектам, то некоторые операторы домовых сетей не могут предоставить стабильное решение по доступу в интернет в период пиковых нагрузок, тут я рекомендую посмотреть на возможность подключения к операторам, которые обладают мощной инфраструктурой и способны выдержать даже такие пиковые нагрузки. "Ростелеком" бесплатно увеличил скорость доступа в интернет клиентам, где была такая техническая возможность", – подчеркнул Давид Мартиросов.

"Мегафон" также стал одной из первых российских компаний, начавших массовый переход на удаленную работу. Всего за несколько дней компании удалось перевести на дистант более 14 тысяч сотрудников без нарушения бизнес-процессов.

""МегаФон" одним из первых начал перевод сотрудников на удаленную работу. Сейчас из дома работает большая часть сотрудников МегаФона. Однако перевести все 100% людей на

такой формат работы невозможно в силу специфики технологического процесса. Все наши усилия направлены на то, чтобы поддерживать высокое качество связи, особенно в текущих условиях.

В работе компании в режиме HomeOffice задействованы решения для удаленных виртуальных рабочих столов (VDI, сервис доступен практически всем сотрудникам компании даже с их домашних компьютеров) и другие технологические решения (VPN), позволяющие получать удаленный доступ к ресурсам компании сотрудникам, контрагентам и партнерам. Они позволили за несколько дней перевести на удалённую работу более 14 тысяч сотрудников без нарушения бизнес-процессов. Для связи и проведения собраний используется собственная платформа МегаФона для видеоконференций и вебинаров. При необходимости сотрудники использовали эти решение и до введения режима самоизоляции.

Было принято решение о поэтапном переводе на HomeOffice по регионам, что позволило наращивать нагрузку плавно. Так как нагрузка на ключевые сервисы (VDI, VPN, AD, Exchange, SfB) выросла в 2-5 раз, все эти решения потребовали значительного незапланированного ранее доумощнения (с учетом необходимости сохранения георезерва). Это удалось реализовать за два дня.

Вынужденная самоизоляция – сложный период с психологической точки зрения. Профессиональные психологи корпоративного университета МегаФона "МегаАкадемии" готовы оказывать сотрудникам психологическую поддержку. Каждый сотрудник МегаФона может также получить консультацию коуча, прослушать вебинар по обустройству рабочего пространства для эффективной работы. Также был разработан тренинг для руководителей о том, как правильно организовывать работу сотрудников на расстоянии", – рассказали в пресс-службе оператора связи.

Второй по размерам ШПД-провайдер страны "ЭР-Телеком Холдинг" при переводе сотрудников на удаленную работу следовал уже заранее составленному плану действий и даже внедрил в бизнес-процессы собственные разработки. В частности, сервис Online-ER с инструментами, которые помогут настроить эффективную работу в любом режиме.

"АО "ЭР-Телеком Холдинг" (ТМ "Дом.ru", "Дом.ru Бизнес") является оператором связи и субъектом критической информационной инфраструктуры. Поэтому часть сотрудников, обеспечивающих бесперебойность услуг, весь период самоизоляции продолжает работу по обычному графику, остальные – переведены на удаленный режим. Компания заранее подготовила сценарии организации процессов, чтобы оперативно реагировать на изменения. Благодаря этому сотрудники максимально быстро переходили на дистанционный формат работы - по мере введения ограничительных мер из-за пандемии в регионах России. Ряд сотрудников и ранее мог работать удаленно, например, разработчики программного обеспечения, сотрудники колл-центров, поэтому вся сетевая инфраструктура для удаленной работы уже существовала.

Компания разработала сервис Online-ER с инструментами, которые помогут настроить эффективную работу в любом режиме. В одном месте мы собрали все инструкции по удаленному подключению к корпоративным ресурсам и инструменты организации работы в команде (постановка и контроль задач, совместное обсуждение проектов, обмен документами и т.д.). Эти инструменты помогают любой команде быстро организовать взаимодействие – как в очном, так и удаленном режиме.

Все сотрудники получили возможность взять домой свои рабочие компьютеры, чтобы

работать дистанционно.

Контролировать сотрудников можно с помощью технических средств, вся информация о возможных инструментах была доведена до руководителей подразделений. Например, для учета рабочего времени - пользоваться статистикой удаленного подключения к ресурсам компании, а за выполнением задач следить с помощью трекера. Таких сервисов сегодня много, как платных, так и бесплатных.

При переводе команды в удаленный режим работы важную роль играет информационная безопасность. Это связано и с обеспечением безопасности корпоративных данных, и с необходимостью обеспечить постоянное и надежное подключение к ресурсам компании. Чтобы подготовиться к переходу на "удаленку" ИТ-специалисты должны тестировать системы на устойчивость к нагрузкам, несанкционированным внешним воздействиям и другим угрозам. А после перехода – непрерывно контролировать работу. Отдельный вопрос, который нужно учесть – техподдержка, так как количество запросов сотрудников (а возможно, и клиентов) возрастает в разы.

Еще одно направление, на которое ложится двойная ответственность – это корпоративная культура в организации. Его роль – поддерживать единство целей и ценностей команды в момент, когда все работают распределенно, а также поддерживать сотрудников, которые в новых условиях находятся в состоянии стресса. В "ЭР-Телеком" постоянно проходит командообразование в режиме онлайн – челленджи и конкурсы в почте и социальных сетях, виртуальные викторины, видеосборы команд, совместные просмотры кино, дистанционное обучение. Разные виды корпоративных активностей в условиях "удаленки" помогают сотрудникам компании узнать друг друга с новых сторон, укрепить доверие и повысить эффективность работы.

На этом же должны сосредоточиться и руководители удаленных команд. Их задача – чтобы каждый сотрудник продолжал оставаться в едином информационном поле, с понятными задачами и оценкой результата работы. Также важно постоянно понимать психологическую обстановку в команде, запрашивать обратную связь сотрудников. Например, в "ЭР-Телеком" регулярно проводятся опросы персонала на предмет удовлетворенности техническими и другими аспектами работы на "удаленке". А для сотрудников открыта "горячая линия", куда можно написать любой вопрос по организации работы и быстро получить квалифицированный ответ, – рассказали в пресс-службе холдинга.

Практически все, опрошенные нами компании, придерживаются мнения, что эпидемия ускорила развитие и внедрение инструментов и методов удаленной работы. Мир готов к этому переходу уже несколько лет, но по ряду различных причине было привычнее ходить в офис, университет, школу и другие общественные институты. Теперь же все вполне может измениться.

"Пилот", который сейчас проходит во всем мире, по работе на удаленке, коренным образом изменит модель управления бизнесом. Для людей это станет привычным. И уже сегодня мы в X5 анализируем, какое количество людей может остаться работать на удаленке для того, чтобы после кризиса возможно было оптимизировать использование офисного пространства", – считают в "X5 Retail Group".

Как подчеркивают в компании "Россети Урал", в целом, та работа, которая сегодня ведется в электросетевом комплексе по цифровой трансформации позволит поэтапно решать ИТ-вопросы с учетом плановой работы в менее сжатые сроки, которые потребовались при данной ситуации, связанной с резким вводом карантинных мер.

По словам Давида Мартиросова, формат удаленной работы и ранее практиковался в "Ростелекоме". Для части команд он оказался комфортным, и в планах компании и далее далее поддерживать эту возможность для команд, которые показали себя эффективно в этот период в качестве дополнительной мотивации для сотрудников.

"Дело в том, что мы уже давно практикуем удаленный режим работы. И у нас была развернута вся необходимая инфраструктура и собственные продукты для работы на удаленке. Можно сказать, что мы не понесли какой-то серьезный ущебр из-за перехода на удаленку. Решения, которые мы используем в компании "Ростелеком" позволяют сотрудникам максимально сосредоточится на рабочих вопросах. С моей точки зрения, больше энергии у сотрудников отбирает социальная адаптация и необходимость выстраивать рабочую атмосферу дома, необходимость организации рабочего места и корректировка правил коммуникаций в семье", – пояснил Давид Мартиросов.

Текущая ситуация показала важность онлайн-инструментов и цифровых продуктов. Большинство из них будут актуальны и после ее завершения, считают в "Мегафоне".

Как считают в "ЭР-Телеком Холдинг", в текущей ситуации у всех работодателей появился шанс

протестировать работу в условиях мира новых коммуникаций – научиться работать полностью в формате распределенных команд, совместно ставить и контролировать выполнение задач дистанционно. Важно этим шансом воспользоваться правильно. Карантин закончится, а возможности останутся. И многие увидят, что в удаленном формате можно работать и наращивать прибыль.

Залог успеха – правильно налаженные коммуникации в команде. Если все сотрудники понимают задачи и используют современные технические возможности – эффективность может оказаться даже выше, чем до перехода на дистанционный формат.

> "Мы видим возможности в развитии удаленных форматов. Есть вероятность, что в будущем часть подразделений сможет продолжить работу именно в таком режиме. Главным препятствием для этого можно назвать потребность людей в живом общении", – подчеркивают в компании.

В качестве заключения мне бы хотелось высказать свое личное мнение на этот счет. Как видится мне, после пандемии руководители и владельцы бизнеса должны несколько пересмотреть подход к организации офисной работы. Содержать и тратить деньги на аренду огромных офисных помещений на мой взгляд нет никакого смысла. Пандемия показала, что даже крупный федеральный бизнес способен работать удаленно и это может существенно сократить траты компаний хотя бы на аренде офисных помещений.

Однако и полный перевод на удаленную работу чреват последствиями. Сотрудникам необходимо личное общение друг с другом и с непосредственным руководством. Тоже самое касается и встреч с клиентами. Мне кажется, что наиболее разумным будет некий дифференцированный подход к работе, когда основная работа отделов проводится удаленно, но при этом у компании все же есть офис, где отделы могут иногда проводить планерки, встречи с клиентами и другие мероприятия. В офисах будут и подготовленные рабочие места по примеру современных коворкингов, где смогут работать сотрудники, которые по каким-то причинам не могут работать на дому. Это позволит не тратить громадные деньги на аренду дорогостоящих сотен квадратных метров, а приведет к необходимости содержать помещения гораздо меньших площадей, но все же иметь свой собственный офис.