БИЛАЙН И SKYENG РЕКОМЕНДУЮТ

Юрий Шароватов

# Дистанционный менеджмент



Как управлять сотрудниками

НА УДАЛЁНКЕ



#### **Annotation**

Будущее многих организаций — это дистанционная работа. Автор книги, один из ведущих российских тренеров по дистанционному менеджменту Юрий Шароватов уверен, что переходить в непривычный формат труда непросто, но перевести на удалёнку можно даже компанию федерального масштаба.

Эта книга поможет вам правильно организовать удаленную работу сотрудников. Каждый этап перехода проанализирован с точки зрения возможных трудностей, даны советы, как их избежать, приведены кейсы.

Каждая тема книги проиллюстрирована кейсами российских компаний, таких как «ВымпелКом» (ТМ Билайн), Skyeng, Почта Банк, Stada, 4doc.ru, «Корада Консалтинг», ManGO! Games, «Валта Пет Продактс», «Тайле», Coach Media и многих других.

Автор рассматривает организацию удалёнки с точки зрения дополнительного преимущества для сотрудников, уделяет много внимания тому, как подобрать и мотивировать команду, способную решать сложные задачи, и как удержать ценных сотрудников в изменившихся условиях.

Руководители узнают, как найти баланс между степенью свободы и доверия при работе с удаленной командой, как корректно осуществлять контроль и поддерживать высокий уровень дисциплины в коллективе, который не сидит в офисе. Рассматриваются наиболее критичные ошибки руководителей, даны советы, как не допустить подобного и исправить ситуацию, если что-то пошло не так.

Вы познакомитесь с опытом самых разных по размеру и структуре организаций, достаточно долго работающих в дистанционном режиме.

#### • Юрий Шароватов

0

- Предисловие
- Предисловие автора
- Глава 1. Введение в дистанционный менеджмент

- <u>Как в современном мире компании приходят к</u> дистанционному формату работы
- <u>Направления, критичные для эффективной работы в удаленном формате</u>

- Глава 2. Насколько сложна ваша ситуация в дистанционном менеджменте?
- <u>Глава 3. Задачи и трудности дистанционного менеджера и удаленного сотрудника</u>
  - Как это видит менеджер
  - Как это видит сотрудник
- Глава 4. Коммуникация и взаимодействие с дистанционными сотрудниками

  - Структура коммуникации
- Глава 5. Делегирование и разделение ответственности

  - Делегирование в условиях дистанционного взаимодействия
- Глава 6. Планирование и постановка задач при удаленной работе

  - Качественное выполнение задач как этого достичь
- <u>Глава 7. Принципы эффективного контроля при работе с</u> удаленными сотрудниками

  - Баланс между доверием и контролем
- Глава 8. Мотивация удаленных сотрудников

  - Тянуть или толкать?
  - <u>Оценка мотивирующих факторов для дистанционных сотрудников</u>
  - <u>Тест «Ваши мотиваторы»</u>
- Глава 9. Особенности предоставления обратной связи удаленным сотрудникам
  - \_
  - <u>Особенности предоставления обратной связи в</u> дистанционном формате
- Глава 10. Развитие удаленных сотрудников

  - Возможности для развития
  - Составление и реализация планов развития
- Глава 11. Особенности подбора удаленных сотрудников

  - На что обратить внимание
  - Поиск в сети

- Методы оценки
- Глава 12. Адаптация дистанционных сотрудников и управление изменениями

- <u>Что точно необходимо для налаживания эффективной работы</u> дистанционных сотрудников
- Глава 13. Как повысить вовлеченность удаленных сотрудников?
- Заключение
- Благодарности
- Об авторе
- Литература

0

- <u>notes</u>
  - o <u>1</u>
  - 0 2
  - o <u>3</u>
  - 0 4

# Юрий Шароватов

# Дистанционный менеджмент

Как управлять сотрудниками

НА УДАЛЁНКЕ



# Юрий Шароватов ДИСТАНЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ Как управлять сотрудниками на удалёнке

Редактор Ольга Равданис
Главный редактор С. Турко
Руководитель проекта О. Равданис
Корректоры Е. Аксёнова, О. Улантикова
Компьютерная верстка К. Свищёв
Дизайн макета и обложки Ю. Буга
Иллюстрации М. Бесфамильная

- © Юрий Шароватов, 2020
- © ООО «Альпина Паблишер», 2020
- © Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2020

\* \* \*

## Предисловие

Я пишу это предисловие, сидя за рабочим столом в своей квартире, на кухне хлопочет моя мама, младший сын грызет гранит науки на онлайнуроке по математике, супруг по телефону ведет переговоры с деловыми партнерами. Обычный рабочий день, март 2020-го...

Начало 2020 года стало серьезным испытанием для населения нашей маленькой голубой планеты. Коронавирус черным лебедем (а точнее — черной летучей мышью) уже не со страниц известного бизнес-бестселлера окончательно и бесповоротно обнаружил не только хрупкость нашей реальности, но и радикальную взаимосвязанность всего со всем.

Сейчас еще сложно говорить о том, какое на самом деле влияние оказала и еще окажет фигура вируса-венценосца, сколь долгими будут последствия пандемии, но в одном можно быть уверенными — этот своеобразный краш-тест не просто выявил многочисленные уязвимости в самых разных аспектах нашей жизнедеятельности — он открыл окна возможностей для новой реальности, новых решений и организационных феноменов, иной системы ценностей.

Один из самых критичных вызовов, связанных с необходимостью в кратчайшие сроки обеспечить режим самоизоляции в условиях пандемии, — переход на удаленный формат работы большого количества организаций, бизнесов, ведомств. Подавляющее большинство компаний ожидаемо оказалось не готово к этому ни инфраструктурно, ни организационно, ни, что немаловажно, культурологически.

Так случилось, что пять лет назад в нашей компании стартовал проект BeeFREE — переход на удаленную работу сотрудников бэк-офиса (порядка 10 000 человек). Благодаря, я считаю, визионерскому чутью топменеджмента компании, способности уловить тогда еще слабые сигналы близкого будущего, а также колоссальным волевым усилиям кроссфункциональной команды проекта эта инициатива стала возможной, и без ложной скромности BeeFREE можно назвать беспрецедентным явлением для российского бизнес-сообщества. Несомненно, и до нас удаленная работа была в практике многих компаний, но по масштабу охвата, системности, количеству сотрудников, перешедших на удаленку, и всем СОПУТСТВУЮЩИМ организационным, техническим аспектам выступил первопроходцем. Как и любой масштабный проект, BeeFREE сопровождается многими сложностями, скепсисом, страхами,

единожды выбрав этот курс, приняв твердое решение идти, мы не сворачиваем с намеченного пути, находим решения, работаем с сопротивлением, поощряем успехи.

Именно поэтому мы без колебаний приняли предложение от издательства «Альпина Паблишер» обогатить книгу Юрия Шароватова нашей экспертизой, поделиться реальными историями и лучшими практиками работы в удаленном формате. Мы с гордостью и радостью делимся знаниями. Уверена, что опыт Юрия в сочетании с примерами компаний, практикующих удаленную работу, будет полезен для организаций любых отраслей и размеров. Особенно отрадно, что книга написана отечественным автором. Юрий учел все нюансы нашей действительности, провел десятки бесед с представителями российских компаний, доступно изложил сутевые компоненты, необходимые для успешного внедрения и развития дистанционного менеджмента.

«Идеи правят миром», — сказал великий древнегреческий философ Платон. В основе каждого знакового преобразования лежат не только и не столько технологические решения, финансовые раскладки, но в первую очередь — система координат, ценностей, философия. Мы в Билайн выбрали философию BeeFREE — быть:

Flexible (гибкими), Ready (готовыми отвечать на самые сложные вызовы), Effective (эффективными), Employee (сотрудниками).

Желаю успехов в реализации самых смелых идей читателям этой книги.

Екатерина Подвальная,

директор по управлению талантами и развитию персонала,

руководитель Билайн Университета,

и команда проекта BeeFREE, ПАО «ВымпелКом» (ТМ Билайн)

## Предисловие автора

Работа над книгой была начата в январе 2019 года, продолжалась больше года и закончилась в марте 2020-го, в разгар пандемии коронавируса.

За несколько недель в конце марта 2020 года огромное количество организаций было вынуждено перевести всех офисных сотрудников в дистанционный режим работы.

В книге мы будем знакомиться с опытом ряда компаний — крупных, средних и совсем небольших, которые задолго до пандемии научились работать в удаленном формате или изначально были задуманы как виртуальные организации. Для них работа продолжилась в штатном режиме, в то время как для многих компаний эта ситуация стала настоящей проверкой на выживаемость. Неумение пользоваться такими базовыми инструментами, как видеосвязь, недостаток лицензий на VPN-подключения, а самое главное — неумение координировать работу команды в дистанционном формате стали вызовами для многих руководителей не только в нашей стране, но и по всему миру. Даже те, кто был против дистанционной работы, были вынуждены осваивать новые навыки.

За двухнедельный период, когда организации массово отправили сотрудников работать из дома, только ленивый не написал свои «10 советов по работе из дома». В большинстве случаев эти советы носили характер «скорой помощи». Автор и сам провел целую серию вебинаров, помогая своим клиентам освоиться в новых обстоятельствах. Подобных «капитанских» советов вы в книге не найдете. Зато познакомитесь с опытом организаций, которые уже достаточно долго работают в дистанционном режиме. Управление дистанционными сотрудниками будет рассмотрено более глубоко, с учетом не только многолетнего опыта автора, но и, что более значимо, мнений сотрудников и руководителей, опрошенных в ходе многочисленных интервью.

Каждая тема в книге проиллюстрирована примерами из жизни таких разных компаний, как «ВымпелКом», Skyeng, «Почта Банк», Stada, 4doc.ru, «Корада Консалтинг», ManGO! Games, «Валта Пет Продактс», «Тайле», Coach Media и многие другие.

Сейчас совершенно очевидно, что умение организовать работу с распределенной командой стало одним из важнейших навыков

современного руководителя. Также очевидно, что после завершения пандемии многие компании переоценят свое отношение к дистанционной работе и внедрят ее в повседневную практику в том или ином виде.

Приведенные в книге советы и примеры позволят вам сравнить себя с коллегами и найти решения для своих задач в области дистанционного менеджмента.

Уверен, что книга будет для вас полезной!

# Глава 1. Введение в дистанционный менеджмент

В прошедшем десятилетии средства коммуникации развивались невероятными темпами и вышли на совершенно новый уровень использования. Поэтому едва ли для кого-то будет открытием, что все больше менеджеров взаимодействуют со своими сотрудниками удаленно. Однако является ли сама идея удаленного руководства новой? Давайте для начала отправимся в прошлое.

В конце XVI века после взятия Казани и присоединения Казанского ханства восточным соседом России стало Сибирское ханство. Его правитель хан Едигер, услышав о завоевании Россией Казани и Астрахани, добровольно согласился принять российское подданство и выплачивать русскому царю Ивану IV небольшую дань. Однако вскоре в ханстве произошел переворот и к власти пришел потомок Чингисхана хан Кучум. Он перестал платить налог, обложил данью племена, подчинявшиеся Ивану Грозному, и даже начал нападать на уральские поселения русских купцов<sup>[1]</sup>.

Управление территориями Урала, а позднее и Сибири осуществлялось в те времена по следующему принципу: огромные территории отдавались «на льготные годы» купцам-промышленникам, которые в обмен обязались выплачивать солидные подати и поддерживать порядок. На Урале одной из наиболее влиятельных купеческих семей, получивших такие привилегии, были Строгановы.

Основатель династии Строгановых Аника Строганов получил от Ивана Грозного часть земель в Предуралье, пообещав не только обустроить эти земли, разрабатывать там соляные месторождения, но и защищать своими силами восточные рубежи, на которых в то время было очень неспокойно. Периодические набеги на эти территории со стороны прилегающего воинственного Сибирского ханства весьма досаждали царю.

Развивая в своих владениях земледелие, солеваренные, рыбные, охотничьи и рудные промыслы, Строгановы строили города, крепости, с помощью своих военных дружин подавляли восстания местных народностей и присоединяли к России новые территории в Предуралье, на Урале и в Сибири.

Чтобы еще больше продвинуть влияние в Сибири, Строгановы

обратились к царю с просьбой выделить им земли по реке Тоболу «от устьев и до вершин». 30 мая 1574 года им была выдана жалованная грамота на 20 льготных лет, разрешавшая завоевание Сибири. Им даже было дозволено содержать стрелецкие войска. Но сил противостоять набегам сибирских ханов Строгановым не хватало. И они решили, что надо нанять людей, умелых в ратном деле, которые смогут защитить границу и захватить новые территории.

С разрешения Ивана Грозного купцы Строгановы наняли отряд казаков под предводительством атамана Ермака, которому предстояло организовать военную операцию против правителя Сибирского ханства — хана Кучума.

В сентябре 1581 года Ермак отправился в военный поход. За спиной атамана была хорошо вооруженная и дисциплинированная полутысячная дружина с довольно большими запасами продовольствия и снаряжения. Однако Строгановы не могли быть уверены в том, что поход будет успешным, ведь в распоряжении будущего противника казаков хана Кучума находились силы, в несколько раз превосходившие дружину Ермака.

Ермак, несмотря на то что он выполнял задание «руководства», должен был автономно принимать целый спектр решений: какой выбрать маршрут, где остановиться для передышки, как взаимодействовать с встречающимися по пути племенами, как добыть провиант и как, собственно, вести военные действия.

Перевалив Уральский хребет, он вторгся во владения сибирского хана, используя водные пути — реки Чусовую, Серебрянку, Жаровль, на перевалах между реками казаки тащили суда-струги волоком.

По преданию, одно из сражений Ермак выиграл, посадив на струги чучела в казачьей одежде. Сам же с главными силами он сошел на берег и обрушился на врага с тыла. В нескольких сражениях казаки разбили войско Кучума и захватили столицу Сибирского ханства — город Кашлык.

Успех Ермака можно объяснить еще и наличием у казаков огнестрельного оружия (пищалей), а также верно выбранной тактикой, когда противник был принужден вступать в бой там, где не мог использовать конницу.

Взятие Кашлыка оказалось важнейшим рубежом в освоении Сибири: ханты, манси и некоторые татарские улусы пожелали принять русское подданство. Территория нижнего Приобья вошла в состав Русского государства и наряду с другими освоенными территориями стала выплачивать Москве дань.

В наши дни можно было бы назвать Ивана Грозного функциональным

руководителем, а Строганова — локальным непосредственным руководителем. Их задачей было предоставить необходимые ресурсы и поддержку, при этом свою работу Ермак должен был выполнять на удалении от обоих.

Если посмотреть еще глубже в прошлое, то можно найти множество примеров дистанционного взаимодействия.

И во времена греческих полисов, и во времена расцвета Ганзы, Генуи и Венеции, и при английских и голландских Ост- и Вест-Индских компаниях, и в более поздние времена полномочия руководителей экспедиций были практически не ограничены. Зачастую доложить о своих успехах и неудачах они могли лишь по возвращении домой. Но и вернуться удавалось не всем. При этом руководители экспедиций от лица своих правителей не только заключали торговые договоры, но и вступали в военные союзы, объявляли войну и подписывали мирные соглашения.

В Римской империи управление провинциями практически полностью делегировалось местным правителям, которые правили от имени народа и сената Рима. Для подчиненных царей был обряд при смене императора являться в Рим и сдавать корону, а потом получать ее обратно из рук нового императора.

Но вернемся к Ермаку. Спустя несколько лет после его первого похода России были подчинены земли до устья Иртыша. Сибирское ханство распалось. Иван Грозный наградил всех участников похода и даже простил преступников, примкнувших к Ермаку, а также выделил в помощь 300 стрельцов. Самому Ермаку он присвоил титул «князь Сибирский» и даровал две кольчуги, одна из которых ранее принадлежала князю Петру Ивановичу Шуйскому.

Сейчас покорение Сибири мы считаем одним из важнейших этапов становления российской государственности.

Что же касается Строгановых, то они продолжили успешную работу и оказывали поддержку власти и в Смутное время, и при Петре I, и позднее, вплоть до революции 1917 года.

Очевидно, что для управления географически распределенной империей необходимы были лидеры, подобные Ермаку, Строгановым, Демидовым, — способные быть лояльными и следовать согласованному курсу и при этом принимать эффективные решения на местах. Эти же качества как воздух нужны сотруднику, работающему в наше время в территориально распределенной организации.

В наши дни отправка делегации или коммерческого представителя на переговоры не является сложным предприятием, полным опасностей и

неопределенности.

Можно открыть филиалы в Сингапуре и Тель-Авиве и собрать сотрудников на телеконференцию, чтобы обменяться последними новостями. Такое не было возможным 100 лет назад, а новости, поступавшие в удаленные локации, уже не были свежими, так что возможность оперативно управлять людьми «на местах» попросту отсутствовала.

Современные технологии позволяют нам видеть и слышать сотрудника, как будто он находится рядом, а также почти моментально передавать друг другу любые документы.

Однако удаленная работа, как правило, предполагает больший уровень самостоятельности и ответственности, чем аналогичная работа, выполняемая в офисе. При этом сотрудник, выполняющий свои обязанности удаленно, должен следовать правилам и договоренностям, принятым в организации, быть лояльным к руководству и вовлеченным в достижение целей компании.

Это рождает ряд тонкостей во взаимодействии удаленных друг от друга сотрудника и руководителя — им и будет посвящена книга.

Мы рассмотрим примеры современных компаний, работающих на российском рынке, познакомимся с их руководителями и сотрудниками. Узнаем, как организована удаленная работа в крупных, средних и небольших организациях. Я также буду делиться с вами собственным опытом, так как в моей карьере были ступени и дистанционного руководителя, и дистанционного сотрудника.

## Как в современном мире компании приходят к дистанционному формату работы

И причины, и способы появления дистанционного взаимодействия могут быть очень разными. Когда компании хотят расширить географию своего присутствия, им требуются сотрудники в новых регионах; нередко на дистанционную работу привлекают ИТ-специалистов: в этой отрасли дистанционное взаимодействие уже успело стать привычным. Для некоторых компаний удаленный офис разработки или единый центр обслуживания становятся эволюционными этапами развития, а некоторые организации вообще создаются и существуют только в онлайнпространстве.

Давайте познакомимся с несколькими компаниями. В дальнейшем мы будем возвращаться к ним, их сотрудникам и руководителям, а также к принятым способам организации работы.

#### РОЖДЕННЫЕ В ОНЛАЙНЕ

В школе английского языка Skyeng с момента основания сделали ставку на дистанционное обучение. Преподаватели могут работать из любой точки мира и не тратить время на дорогу к очередному студенту. Такой подход позволяет компании быть высокоэффективной и получать конкурентное преимущество на рынке. Сегодня Skyeng, по данным компании, — лидер в своей нише в Восточной Европе.

Команда Skyeng объединяет более 11 000 преподавателей и более 500 штатных сотрудников, занимающихся кадровыми вопросами, маркетингом, финансами и ИТ. Далеко не каждый из них бывал в центральном офисе компании, который находится в Москве.

Для работы с участниками обучения в дистанционном формате Skyeng разработала собственную платформу обучения Vimbox, объединяющую учебный портал, систему видеосвязи, учет домашних заданий и многое другое.

У разработчиков также есть специальная система коммуникации, которая позволяет эффективно взаимодействовать, даже если они находятся в разных городах.

Для Skyeng удаленная работа является частью философии и

краеугольным камнем бизнес-модели.

Но если для разработчиков и ИТ-мира дистанционная работа уже стала привычной, то в некоторых других отраслях она делает первые шаги.

#### А ЗАЧЕМ НАМ ОФИС?

Один из первых вопросов, который возникает при создании компании, — «Где у нас будет офис?». В 2011 году такой вопрос встал перед тремя основателями компании «Манго Консалтинг», работающей на рынке бизнес-образования.

Поскольку все трое жили в разных районах Москвы, оказалось сложным найти такое помещение, которое было бы одинаково удобно для всех по транспортной доступности и при этом стоило разумных денег. «Мы рассматривали разные варианты, но если делать его в центре, то будет дороговато, а если подешевле, за Третьим кольцом, то кому-то будет рассказывает неудобно ездить, один ИЗ основателей Косчинский. — Мы прикидывали разные варианты, пока кто-то из нас не спросил: "Поднимите руки, кто из нас готов каждый день ездить на работу и проводить там по 8 часов в день?" Никто из троих руки не поднял. Все были выходцами из тренинговых компаний, где ежедневное присутствие в офисе не было обязательным. Кроме того, клиенты также довольно редко хотели проводить встречи в офисе компании, поскольку обычно все мероприятия проводятся на территории клиента либо на арендованных площадках. В результате была спроектирована компания без офиса; точнее, офис не был стационарным, а появлялся в нужный момент на проектной основе. Если нужно было собраться для обсуждения какого-либо крупного проекта или новой бизнес-игры, то использовали коворкинги, антикафе и т. д. В дальнейшем мы выбрали для себя несколько удобных площадок и завели там депозиты, что позволило оперативно собираться в случае необходимости».

Спустя несколько лет первоначальный союз консультантов разделился на части. Сейчас Олег руководит компанией ManGO! Games, которая продолжает работать в формате распределенного офиса: сам он живет между Москвой и Варшавой, где находится его семья. В Алма-Ате находится координатор по разработке материалов, менеджер по продажам — в Пскове, менеджер по маркетингу и SMM — в Туле, копирайтер — в Киеве, а бухгалтер — в Казани.

Около 80 % встреч и общения с клиентами проходят онлайн, по

телефону или видеосвязи. Такой высокий процент связан с тем, что большинство клиентов постоянные, а при большом опыте предыдущего сотрудничества вполне можно поддерживать результативное общение на расстоянии.

#### УДАЛЕННЫЙ ОФИС РАЗРАБОТКИ

Компания <u>4doc.ru</u> занимается разработкой и внедрением систем электронного документооборота. Сегодня она объединяет около 40 сотрудников, работающих в Москве, Ижевске и Уфе.

Изначально компания сотрудничала с фрилансерами, выполняли конкретные задачи по разработке, в штат их не брали. Однако такой формат накладывал ряд проблем в связи с особенностями бизнеса: поддержка документооборота доработка систем требует И преемственности, желательно, чтобы доработками занимался тот же человек или команда, которые первоначально создавали систему. При работе с фрилансерами возникали ситуации, когда они, будучи занятыми на следующих проектах, не могли поддержать срочные запросы клиентов. Поэтому было принято решение брать разработчиков в штат в офис в Москве. Некоторые из фрилансеров по-прежнему работали на проектах, и так случилось, что один из них перешел на работу в компанию и стал первым сотрудником в Ижевске. Ему предложили организовать офис, так как работать дома ему было неудобно.

В дальнейшем выяснилось, что рынок труда в Ижевске является довольно привлекательным, сейчас там располагается целый ряд офисов ИТ-компаний: Performance-Lab, EPAM и другие.

Дистанционная работа возникла эволюционно, как одна из стадий развития. Сегодня в компании пришли к формату работы, где руководители проектов находятся в Москве, а инженеры и разработчики — в бэк-офисах в Ижевске и Уфе. С 2018 года даже аналитики и руководители проектов стали работать тоже удаленно. Это было связано с тем, что появились такие проекты, где и клиент был удаленным, и ездить к нему не было необходимости. Получается, что клиентский проект обслуживает распределенная команда, сотрудники которой могут располагаться в нескольких городах, а сам клиент может находиться в другой стране.

4doc.ru старается создать в офисе центр притяжения для сотрудников: обустроена зона отдыха, где можно посидеть, пообедать, поиграть в настольный теннис, стоит самое современное оборудование, звуки

приглушаются стенными панелями и ковролином, в компенсационный пакет входят даже наушники Sennheiser.

Такой подход характерен для многих ИТ-компаний: можно посмотреть на офисы «Яндекс» и Mail.ru, а также их коллег из Кремниевой долины. Они кормят сотрудников завтраками, расставляют пуфики и диванчики, внедряют игровые комнаты, чтобы обеспечить такую концентрацию интеллекта в офисе, которая позволит креативно решать сложные задачи. При этом дистанционное взаимодействие между сотрудниками сохраняется, ведь они могут работать в разных офисах компании.

#### БАНК ДЛЯ РАБОТАЮЩИХ МАМ

В одном из крупнейших и территориально распределенных банков России — Почта Банке — работает около 20 000 сотрудников, из которых около 2000, то есть 10 % от численности, постоянно находятся в отпуске по уходу за ребенком.

Проведя два-три года в декрете, женщины часто испытывают сложности при возвращении на работу: продукты и методы работы компании меняются, может смениться и руководство или реструктурироваться отдел. То есть будет необходима долгая адаптация как для новичка, что невыгодно как для компании, так и для бывшего сотрудника.

В то же время для многих семей в России лишение одного из супругов источника заработка наносит чувствительный удар по семейному бюджету. Момент появления ребенка всегда особенный — еще и потому, что теперь семья должна будет тратить значительно больше обычного. При этом женщина не может выйти работать на полный день, а часто не может позволить себе даже частичную занятость в офисе, так как важно уделить время малышу.

Проанализировав эту ситуацию, в банке предложили сотрудницам банка, находящимся в декретном отпуске, работать в формате частичной занятости дистанционно. Проект получил название «Домашний клиентский центр». Работать можно от двух до 20 часов в неделю, это позволяет без ущерба для материнства и переключиться, и посильно пополнить семейный бюджет. На начало 2020 года участницами проекта были около 400 сотрудниц (20 % от общего числа находящихся в отпуске по уходу за ребенком), а в планах компании довести этот показатель до 1000—

1500 человек.

«Мы задумались о том, что часть работ в банке, часть функционала мы можем осуществлять дистанционно, — рассказывает директор по персоналу банка Юлия Бородай. — Мы прошлись по всем подразделениям банка, поговорили с руководителями; очень важно было выкристаллизовать те виды деятельности, которые будут выполняться дистанционно. Мы искали такие виды работ, которые: а) просты в восприятии, им можно легко обучить; б) максимально автоматизированы.

Когда мы начинали проект, казалось, что почти в каждом отделе можно найти такую работу. К сожалению, часть возможностей оказалась заблокирована законодательно в связи с охраной персональных данных, так как не все документы можно выносить из офиса. Даже несмотря на то, что это наш сотрудник, подписавший целый ряд дополнительных документов, мы не можем передавать часть функционала. Очень много месяцев при старте проекта мы потратили на взаимодействие со службой безопасности. В результате мы нашли четыре направления, по которым мы предлагаем работать нашим сотрудницам, находящимся в декретном отпуске».

«Домашний клиентский центр» выполняет четыре вида работ, относящихся к двум типам:

- 1. Без привязки к конкретному временному периоду (свои обязанности можно выполнять в любое время, даже ночью):
- а. Тестирование новых приложений, обновлений программного обеспечения.
- б. Обработка претензий клиентов (сотрудники читают претензии и распределяют их по направлениям, заводят «тикеты»). Претензию берут из пула, регистрируют, запускают на дальнейшую обработку. Это работа, дающая отличную подготовку и знание всех продуктов и услуг.
- 2. Требующие работы в определенный период времени (сотрудницам нужно договариваться о графике занятости):
- а. Колл-центр. В центре обработки звонков нужно регулировать количество операторов и нагрузку на каждого, поэтому выделение времени важно.
  - б. Операционная и административная поддержка работы банка.

Проект был задуман как социальная инициатива с целью сохранить доход семей с маленькими детьми. С административной стороны участницы проекта остаются в декретном отпуске и продолжают получать все гарантии работодателя и льготы, и в то же время банк заключает с ними дополнительное соглашение гражданско-правового характера, на

основании которого можно выполнять работу дистанционно. Соглашение предполагает сдельную оплату труда за единицу сделанной работы: обработка одной претензии, прохождение теста (есть ранжирование по сложности). Включаясь в проект, сотрудница выбирает вид работ и, если это необходимо, проходит дополнительное обучение и сдает тест.

При такой схеме занятости работодатель получает ощутимую выгоду: расчеты показали существенную экономию по ряду статей. Самое сотрудницы «Домашнего интересное, клиентского центра» что (телемаркетинг или обработка заявок) показывают лучшие результаты, чем их коллеги в офисе. Во-первых, они переключаются с домашних забот на иной вид деятельности, получая удовольствие от этих двух — четырех часов работы. Во-вторых, ценят каждую минуту. Поскольку оплата труда сдельная, задача сотрудниц — получить как можно большую отдачу от того времени, которое выделено для работы. Они, видимо, нечасто отвлекаются на чай или кофе, стараются эффективно использовать каждую минуту. В сотрудницы, занятые проекте, показывают В результативность. Работникам в офисе не удается достигать таких же высоких результатов и побить рекорды, устанавливаемые их коллегами из «Домашнего клиентского центра». Возможно, что это сила момента можно работать эффективно несколько часов в день, но будет сложно трудиться с такой результативностью целый день.

Помимо деловых результатов, проект выявил несколько интересных социальных эффектов:

- Поскольку все его участницы (включая кураторов и руководителя) женщины в декрете, проект стал клубом, где можно получить совет и консультацию. Часть времени на текущих встречах и созвонах всегда посвящена обсуждению детей. Среди участниц проекта есть несколько многодетных, однако большинство становятся мамами в первый раз. Зачастую девушки растеряны, ведь это совершенно новый опыт для них, и не знают, как правильно обращаться с ребенком. Подключаясь к проекту, они могут получить дополнительную поддержку и рекомендации. Коллеги и наставники обмениваются опытом и помогают друг другу.
- Некоторые участницы сообщают, что именно участие в проекте помогло им нормализовать распорядок дня ребенка, наладить режим его питания. Дистанционная работа позволила систематизировать собственную жизнь и вовлечь других членов семьи в занятия с детьми.

«Мое любимое письмо от сотрудницы, — рассказывает Юлия Бородай, — которая написала, что, помимо заработка, она очень благодарна проекту за то, что теперь ее муж, приходя с работы, знает, что

он после ужина должен два часа находиться с ребенком, чтобы она могла эти два часа работать. До этого он с ребенком особо не занимался, она не знала, как его к ребенку привлечь, а сейчас эти два часа стали плановыми. Муж начал с ребенком играть, придумывать новые занятия».

Таким образом, выиграли и банк, и мамы, и дети.

#### ПОМЕНЯТЬ ОБРАЗ МЫШЛЕНИЯ

В 2016 году в компании «ВымпелКом» был начат масштабный проект BeeFREE по переводу сотрудников на удаленную работу.

Участники проекта могут работать вне офиса от одного до пяти дней в неделю. При этом, конечно, требуется, чтобы руководитель заранее согласовал и эти дни, и список задач, которые предполагается выполнять.

Преодолевая сопротивление как внутри компании (далеко не каждый руководитель, да и сотрудник готовы поддержать такой формат), так и вне ее (законодательная практика удаленной работы пока не до конца определена), компания двигается по этому пути уже несколько лет. На начало 2020 года возможностью работы в удаленном формате пользуются 62 % (более 6500) сотрудников административных офисов. Кроме того, в удаленном режиме работает около 25 % персонала Центра поддержки клиентов — это сотрудники колл-центров, которые работают из дома в рамках проекта «Домашние агенты».

В компании разделили сотрудников на три категории:

- 1. **Полностью офисные.** В данную категорию попали сотрудники, у которых есть внешние или внутренние клиенты, взаимодействовать с которыми необходимо в офисе, а также те, кто отвечает за процессы, связанные с документами на бумажных носителях, например от государственных органов, с которыми взаимодействует компания.
- 2. **Частично удаленные.** Сотрудники этой категории проводят в офисе от одного до четырех дней в неделю. Для участия в ключевых совещаниях или встречах они приезжают в офис, а остальную часть задач можно выполнять в другой локации. В эту категорию попало большинство административных сотрудников.
- 3. **Полностью удаленные.** Не только монтажники, аналитики, но и представители других профессий, попавшие в эту категорию, могут работать не только вне офиса, но и в другом городе или регионе. Например, некоторые бухгалтеры Единого центра обслуживания, который находится в Ярославле, работают в Кемерово, Новокузнецке и других

Целью проекта было выиграть «битву за таланты» и усилить бренд работодателя. Для современного поколения привычен формат общения по видео либо с использованием чатов и мессенджеров, сотрудники очень ценят гибкость, никто не хочет «высиживать часы».

Кроме того, одной из ключевых идей проекта было «изменить сознание людей, переключиться с режима "с 9 до 18" на работу на результат».

И этого во многом удалось добиться: благодаря используемым в компании инструментам у сотрудников повысились осознанность и ответственность в отношении задач, которые необходимо выполнить, и расходования времени на их выполнение. Фокус действительно сместился со времени, проведенного на работе, на достигнутые результаты.

формата работы потребовало изменений офисного Изменение пространства. В ходе каскада перестроек и ремонтов «ВымпелКом» начал преобразовывать свои офисы с кабинетной системой в опенспейсы: в них у закрепленных рабочих большинства сотрудников нет мест, стандартным переговорным добавились зоны для командной работы, диванчики, «островки» из пуфиков, помещения для работы, требующей полной концентрации и открытые/закрытые кофе-пойнты. Поскольку сотрудники частично работают вне офиса, занятыми остаются 60-70 % рабочих мест офиса. Так что еще одним значимым результатом стало сокращение офисных площадей более чем в 40 городах присутствия компании, и это при том, что офисы стали более уютными и просторными.

Офисы консолидировались и раньше, например при реорганизации уровней управления. Однако теперь компания смогла превратить офис из места, где необходимо проводить рабочие часы, в «магнит», способствующий притяжению и взаимодействию сотрудников.

Для запуска проекта необходимо было перестроить целый ряд процессов, потребовались новые ИТ-системы и обучение работе в них.

Сейчас сотрудники могут удаленно получать доступ к информации через VPN (защищенный доступ на корпоративном ноутбуке) и VDI (виртуальный рабочий стол), пользоваться корпоративной почтой, Skype for Business, облачным хранилищем Storage. Социальные связи и общее информационное поле удается поддержать благодаря интранету и внутренней соцсети «Улей».

Важными нововведениями стали внутренние корпоративные инструменты — трекер задач «ТоDo-лист» и система планирования

графика работы «Календарь BeeFREE».

В «ТоDо-листе» можно увидеть, над чем планирует работать сотрудник, какие задачи уже выполнены. «Календарь BeeFREE» позволяет предотвратить ситуации дефицита рабочих мест в офисе и оптимально планировать офисные и внеофисные дни сотрудников. Также инструмент помогает понять, как лучше назначить встречу: очно или онлайн.

В «ВымпелКоме» не обошли вниманием и юридическую сторону: удаленный формат работы закрепляется в дополнительном соглашении к трудовому договору. На этот шаг пока отважились немногие компании. В допсоглашении утверждены и частота работы из дома, и скорость реакции на запросы руководителя, и даже условия возврата к офисной работе — для многих сотрудников это очень значимый момент.

Компании из рассмотренных примеров пришли к удаленной работе по разным причинам, и работа у них также организована совершенно поразному.

Где-то сотрудники работают из дома или из коворкингов, где-то компания старается привлечь их в региональный офис. Общим является тот факт, что взаимодействие руководителя и членов команды осуществляется дистанционно. Собственно, это и является ключевым отличием от стандартной схемы работы.

обращу ваше внимание пару Теперь на важных понятий. Дистанционным или виртуальным менеджером мы будем считать менеджера, чьи сотрудники не работают с ним в одном месте (кабинете, офисе) на постоянной основе. А виртуальной командой считаются сотрудники, коллектив ИЛИ сообщество, которые географически распределены по разным локациям, при этом их усилия направлены на достижение общих целей.

Далее я расскажу, как участники этих и других проектов работают со своими сотрудниками, решают появляющиеся задачи и проблемы; вы также узнаете, какие лайфхаки они применяют в работе.

# Направления, критичные для эффективной работы в удаленном формате

#### 1. ПРАКТИКИ ДИСТАНЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Какие действия менеджера помогут эффективно работать с удаленными сотрудниками?

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.

Безусловно, действия дистанционного руководителя будут перекликаться с действиями обычного. 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, которые мы и рассмотрим в наших последующих модулях.

#### 2. ПЛАН КОММУНИКАЦИЙ И ПРАВИЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ

Какие технологии потребуются дистанционному менеджеру и как их правильно использовать? Kaĸ 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 системами электронного документооборота, CRM, управления знаниями и многими другими. При этом самое главное — создание стройного плана коммуникаций с командой: сюда должны входить все необходимые каналы коммуникации для рабочего и личного общения.

#### 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. Ни один участник команды не должен ощущать дискриминацию по принципу удаленности. Если сотрудники сидят в одной комнате, то можно ожидать, что все они будут в курсе всех аспектов работы команды, а вот при дистанционной работе это уже становится сложностью. Если с частью команды менеджер что-либо обсудил и о чем-то договорился, то в рамках культуры открытости необходимо тут же довести эту информацию до других участников команды, которые находятся удаленно. Чем больше задержка между вопросом и ответом (как от менеджера к сотруднику, так и от сильнее будет сотрудника к менеджеру), тем упомянутая выше «воспринимаемая удаленность».

Безусловно, руководитель является важнейшим драйвером внедрения такой культуры, его помощники должны быть ОПЫТНЫМИ профессионалами. Принимая сотрудников в виртуальную команду, необходимо убедиться, что они смогут эффективно работать в удаленном формате. Ведь построение такой культуры начинается с подбора команды и дальнейшего развития нужных компетенций, которые касались бы не только личных знаний сотрудников, их умений и навыков, но и открытости при взаимодействии в команде.

# Глава 2. Насколько сложна ваша ситуация в дистанционном менеджменте?

Как вы себя чувствуете в роли дистанционного руководителя? Является ли эта роль для вас серьезным вызовом или вы двигаетесь по проторенному пути?

Стоит ли вам рассмотреть новые технологии, которые помогут вам и вашей команде быть более эффективными? А может быть, у вас все хорошо и вы вполне можете сосредоточиться на других сферах, наладив необходимый минимум управленческих функций?

Для того, чтобы взвесить свои силы и понять, является ли ваша ситуация сложной, предлагаю вам сравнить себя с другими дистанционными руководителями.

Такая оценка поможет вам определить аспекты, которым стоит уделить больше внимания, а также предоставит аргументы для необходимых изменений, которые вы сможете обсудить с партнерами или руководством.

Если ситуация слишком сложная и вы буквально разрываетесь на части, стоит рассмотреть возможность привлечь к делу заместителя или руководителей направлений, подумать о том, кому и что можно делегировать.

Кроме того, оценка поможет при планировании развития вашей компании или подразделения. Результаты оценки можно также использовать для будущих корректировок профиля вашей должности.

Давайте посмотрим на трех менеджеров, которые дистанционно взаимодействуют со своими сотрудниками, а далее перейдем к оценке вашей ситуации при помощи опросника.

Начну с собственного примера, поскольку также являюсь дистанционным руководителем.

Когда в 2015 году я стал руководителем команды тренеров по России и Евразии, в число моих функциональных подчиненных попал тренингменеджер, работавший в Казахстане. Сотрудник был опытным, и его взаимоотношения с внутренними клиентами были уже выстроены. Было бы ошибкой с моей стороны слишком глубоко вмешиваться в его работу, и он фактически продолжил ее выполнять самостоятельно. Моими основными задачами стало:

- Совершенствование методологии. Мы совещались относительно некоторых новых программ, я помогал найти нужные материалы или активности для тренингов.
- Помощь с ресурсами. В случае проведения крупных мероприятий в Казахстан мог поехать тренер из российской команды, а электронный курс или платформу, разработанную в России, можно было использовать и в Казахстане.
- Содействие развитию. Я старался подключить его к мероприятиям по развитию команды, которые мы проводили в России.
- Включение в информационный поток. Я делился информацией, доступной мне, а также запрашивал информацию о бизнесе в Казахстане и о тренинговых проектах, направленных на его поддержку.

Можно оценить этот опыт как относительно простой: разница в часовых поясах и расстояние не были преградой для эффективной работы. От меня не потребовалось сверхусилий для ее поддержания.

Надо сказать, что мне было бы гораздо сложнее в ситуации стартапа в новой стране. В этом случае пришлось бы нанимать нового сотрудника, выстраивать отношения с внутренними клиентами и создавать новый календарь мероприятий.

С совсем другой ситуацией столкнулась Марина Белоусова, выполняющая сразу несколько функций в российской ИТ-компании «Тайле», разрабатывающей и дистрибутирующей сетевое оборудование, среди которого кабельная инфраструктура и пассивные компоненты, телекоммуникационные шкафы, системы видеонаблюдения и другое.

Марина одновременно руководит отделом по работе с персоналом, а также развивает международные продажи, в связи с чем проводит более половины года в Сингапуре.

По первому направлению у Марины четверо подчиненных, находящихся в Москве, Санкт-Петербурге и Ярославле, а по второму — два менеджера по продажам, работающих в Сингапуре, и один московский сотрудник — менеджер по развитию, который обслуживает дистрибьютора в Венгрии.

В сумме получается семь прямых подчиненных и огромное количество коллег из смежных отделов для дистанционного взаимодействия (в России, Венгрии, Сингапуре, Тайване).

В работе необходимо совмещать не только удаленное руководство, но и два абсолютно разных направления: продажи на азиатских рынках и управление персоналом в России.

Вызовом при работе на азиатских рынках является не только языковой барьер, но и культура общения. Принятые в России способы установления и поддержки отношений с клиентами для продвижения ИТ-услуг совершенно не подходят для азиатского рынка.

Поскольку английский не является родным ни для кого из участников коммуникации, возможны разночтения, а значит, результаты каждой встречи обязательно должны быть задокументированы, да и сложные моменты всегда лучше прописать на бумаге, прежде чем обсуждать с кемто. Поэтому необходимо очень хорошо писать на английском, чтобы компенсировать сложности в устной коммуникации.

В свою очередь руководство направления по работе с персоналом также представляет свои вызовы: некоторые виды деятельности достаточно сложно выполнять в удаленном формате. Собеседование с сотрудником на ответственную должность желательно проводить лично, а не по Skype, беседы о недостаточной результативности или увольнения также сложно проводить в дистанционном формате. Внедрение изменений в политиках и процедурах требует эмоциональной вовлеченности и активного взаимодействия как с другими руководителями компании, так и с рядовыми сотрудниками.

Можно оценить сложность ситуации, в которую попала Марина, на 10 из 10: два разных направления, набор клиентов и сотрудников в разных странах, значительные расстояния и разница во времени, языковой барьер, а также различие в культурах и способах работы, в частности в продажах и продвижении продукции, — все эти факторы, без сомнения, добавляют сложности в работе.

Наш следующий герой, Екатерина Кудряшова, руководит функцией маркетинга в Центральном регионе компании «ВымпелКом». Екатерина живет в Москве, ее функциональный руководитель также находится в Москве, а непосредственный — в Казани, поскольку там расположена штаб-квартира Центрального региона. Сотрудники представляющие направления: три рекламное, продуктовое аналитическое, работают в Казани, Челябинске, Нижнем Новгороде и Екатеринбурге. В команде 19 человек, и, хотя среди них есть руководители направлений, Екатерина взаимодействует с каждым. Первоначальные встречи Екатерина проводила индивидуально по видеосвязи, в дальнейшем во взаимодействии с командой появились еженедельные видеопланерки, командировки в Казань на 3–4 дня, командные сессии раз в полгода и другие мероприятия.

Также Екатерине необходимо удаленно взаимодействовать с коллегами

из партнерских функций в компании, которыми являются продажи, финансы и техническая поддержка. Совещания и встречи могут происходить дистанционно либо очно, во время командировок.

Между путешествиями и встречами в московском офисе Екатерина работает в домашнем офисе, оборудованном в одной из комнат московской квартиры, или в коворкинге. Красок картине добавит тот факт, что Екатерина — мама двух малышей, полутора и четырех лет, и она не так давно вышла из декретного отпуска. Поэтому еще один пласт задач для Екатерины связан с материнством, а еще одним сотрудником является няня.

Данная ситуация является сложной, но не безнадежной. Факторы, добавляющие сложность в данном случае, — это мозаика из внутренних клиентов, партнеров и сотрудников, находящихся в разных городах, динамичное развитие продуктов компании и функции маркетинга; отметим и необходимость лавировать между социальными ролями руководителя и мамы.

С другой стороны, работая в данной роли и в данной ситуации достаточно давно, Екатерина уже получила необходимый опыт, у нее есть уже настроенная система взаимодействия и коммуникации со всеми сторонами, включающая разные форматы встреч (от индивидуальных бесед по Skype до очных командных сессий); в наличии и россыпь технологий: ставший уже традиционным в «ВымпелКоме» трекер задач, дополняющие его Trello и Wunderlist, надежные средства коммуникации, сетевые диски и т. д.

Уже обладая достаточным опытом, Екатерина умело лавирует между всеми потоками задач, а гибкость рабочего графика помогает ей находить баланс между работой и семьей.

Насколько же сложна ваша ситуация? Ближе к какому из героев вы находитесь?

Обдумать ответ на этот вопрос вам поможет следующий опросник. Он же поможет задуматься над необходимыми областями для изменений.

Определите количество баллов по каждому вопросу, а потом суммируйте их для получения финального результата.

#### 1. Количество необходимых контактов и членов команды.

Давайте посчитаем всех, с кем вам необходимо общаться достаточно часто. Это могут быть:

- ваш непосредственный руководитель;
- ваш функциональный руководитель (если есть);
- ваши прямые подчиненные;
- функциональные или проектные подчиненные и другие сотрудники, которые не являются вашими подчиненными, но выполняют ваши задания;
- внешние участники вашей команды, партнеры, с которыми вы достаточно много общаетесь.

Количество контактов	Баллы
1-3	1
4-6	2
7-9	3
10-12	4
> 12	5

#### 2. Территориальная удаленность.

Какое расстояние разделяет вас с командой и руководством? Чем дальше от вас находится каждый из членов вашей команды, тем в большей степени на вас будут влиять особенности дистанционного руководства.

Территориальная удаленность.

Участники вашей команды находятся:	Баллы
В одном городе	1
В одном регионе	2
В одной стране	3
В разных, но похожих странах	4
Разбросаны по всему миру	5

#### 3. Разница часовых поясов.

Какое максимальное число часовых поясов необходимо преодолеть участникам вашей команды для того, чтобы оставаться на связи друг с другом?

Например, если вы находитесь в Москве и руководите сотрудниками в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и Самаре, то разница во времени составит два часа. Если, помимо этого, у вас есть партнер в Берлине, с которым вы регулярно взаимодействуете, то разница во времени составит четыре часа.

газница часовых поясов	валлы
1–2 часовых пояса	1
3 часовых пояса	2
4 часовых пояса	3
5 часовых поясов	4
> 6 часовых поясов	5

#### 4. Языковой барьер.

Если русский язык является родным для всех участников вашей команды, то данный барьер не будет для вас актуальным. А вот в случае наличия в вашей команде подчиненных с другими родными языками, даже если они говорят по-русски, вам необходимо будет следить за простотой языка и четкостью письменной речи. При работе с западными или восточными сотрудниками вам потребуется хорошо владеть английским (как правило, этого достаточно), а иногда и другими языками.

Языковой барьер	Баллы
В команде все говорят на русском языке	1
Русский язык является родным не для всех	2
В работе необходим английский язык	3
В работе необходим английский и другие языки	5

#### 5. Национальные и культурные различия.

Данный аспект включает в себя число национальностей внутри вашей команды, и оно не обязательно равно числу носителей разных языков. Например, в вашей команде может быть три носителя английского языка, при этом один будет второй австралийцем, третий англичанином, a России наблюдать американцем. В пределах онжом значительные различия в культуре между жителями Северо-Западного региона и Южного. Если вы работаете со странами постсоветского пространства, то увидите значительные отличия в культуре каждой страны, хотя сможете общаться со всеми на русском языке.

Количество	культур
------------	---------

или национальностей в вашей команде	Баллы
1	1
2	2
3	3
4	4
> 5	5

#### 6. Эффективность технологий и средств коммуникации.

Ввиду τοιο, что основная коммуникация внутри распределенной команды происходит C использованием технических средств связи, важно учитывать их эффективность. С одной стороны, наличие современных средств связи дает вам возможность передавать огромные массивы информации, отлично видеть и слышать собеседника, который находится за тысячи километров от вас. С другой стороны, очень часто встречаются ситуации, информация теряется когда из-за прерывающейся связи или тонет в неправильно организованном хранилище данных. Бывает и так, что все средства связи под рукой, но ваш коллега не может настроить оборудование, вы не можете соединиться по Skype или Zoom и по старинке созваниваетесь по телефону. Очень важно, чтобы те технологии, которыми вы располагаете, работали исправно и обеспечивали вам эффективную коммуникацию.

Эффективность технологий и средств коммуникации	Баллы
У вас в наличии есть все необходимые технологи: видео- и аудиосвязь, мессенджер, сетевой диск и менеджер задач и др. Все сервисы работают надежно, ни у вас, ни у команды не возникает технических сложностей при их использовании	1
Все необходимые технологи есть в наличии, но порой бывают сложности с подключением или у кого-либо из сотрудников не хватает навыков для их эффективного использования	2
Большинство ИТ-технологий вам доступно, однако качество используемых решений не всегда идеальное, бывают сбои в работе	3
ИТ-технологии присутствуют, но вам не хва- тает какого-либо важного компонента, например онлайн-доски задач или тре- кера. Имеющиеся технологии не всегда удобны или недостаточно надежны	4
Вам недоступно большинство необходи- мых ИТ-систем или их качество слишком низ- кое, чтобы помочь вам и вашей команде работать эффективно. В основном вы исполь- зуете в работе электронную почту, телефон	5

#### 7. Зрелость компании и процедур, степень автоматизации

#### работы.

Есть ли в вашей команде описанные и понятные всем участникам процессы и процедуры? Или вы только запускаете стартап и роли меняются изо дня в день? Какие технологии помогают вам и вашей команде? Есть ли у вас CRM-система? Поставлен ли электронный документооборот? Насколько необходимо ваше включение в ежедневную работу сотрудников?

Процессы и автоматизация	Баллы
Работа, выполняемая сотрудни- ками, сразу видна в системе, проце- дуры работы стабильные и понятные	1
Есть система учета задач, однако про- цессы часто меняются, необхо- димо часто корректировать работу	3
Работа носит творческий характер, задачи не похожи одна на другую; согласование результатов происходит по почте или в ходе телефонных звонков	5

#### 8. Степень самостоятельности сотрудников.

Наличие сильной команды, состоящей из независимых сотрудников, позволяет руководителю преодолевать ряд проблем, связанных с удаленностью. Если на выделенной территории работает опытный специалист, то он сможет решать широкий спектр задач без вашего вовлечения. Необходимость подбирать, адаптировать и развивать команду является одной из важнейших функций руководителя, однако забирает много времени и энергии.

Если же сотрудники несамостоятельны, то дело будет буксовать в ожидании, пока у вас до него дойдут руки.

Если в вашей компании присутствуют сотрудники разных уровней, отметьте среднее значение.

Зрелость сотрудников	Баллы
Являются полностью самостоя- тельными специалистами	1
Проявляют проактивность и взаимо- действуют с руководителем только по особенно сложным вопросам	2
Часто звонят с вопросами, но предла- гают решения и ждут одобрения действий	3
Звонят с вопросами, но разрабаты- вать решения необходимо вам	4
Ждут указаний, требуется частый контроль	5

### 9. Достаточность личных встреч с членами вашей команды.

Личные встречи помогают решить проблемы, которые невозможно преодолеть удаленно, а также делают команду более сплоченной.

Количество личных встреч напрямую зависит от характера работы, которую выполняет команда, уровня компетенции ее участников, качества взаимоотношений внутри команды и от того, какое количество руководства им необходимо. При выставлении баллов вы сами решаете, является ли количество личных встреч для вашей команды достаточным или нет.

Тем не менее мы рекомендуем проводить личные встречи для всей команды хотя бы один раз в год, а хотя бы один раз в квартал подводить итоги работы в ходе видеоконференции.

Достаточность личных встреч с членами вашей команды	Баллы
Возможностей для проведения лич- ных встреч вполне достаточно	1
Выделенный бюджет позволяет проводить большинство мероприятий, однако достаточно сложно проводить массовые мероприятия или встречи всей команды	2
Бюджет на личные встречи адекватный, однако для ряда мероприятий его недостаточно, количество личных встреч ограниченно	3
Бюджет на личные встречи очень ограничен; командировки возможны только в крайних случаях, таких как найм или увольнение сотрудников	4
Бюджет на личные встречи отсутствует или личные встречи с участниками команды невозможны по причинам сложной логистики, в связи с визовыми ограничениями или по другим причинам	5

### 10. Ваш опыт в области дистанционного менеджмента.

Чем больше у вас практического опыта дистанционного менеджмента, тем легче вы будете справляться с возникающими сложностями.

Ваш опыт в области дистанционного менеджмента	Баллы
Считаю себя экспертом	1
Встречаются единичные сложные ситуации	2
Есть опыт, но есть моменты, вызы- вающие вопросы	3
Сделал первые шаги	4
Новичок	5

#### Оценка результатов

Суммируйте получившиеся баллы по каждому из блоков.

#### Интерпретация результатов

Менее 15 баллов = малый уровень сложности.

У вас все хорошо ⊙

Похоже, что вы не видите серьезных проблем, связанных с наличием дистанционных сотрудников. Процедуры и технологии помогают вашей команде быть эффективной. Все ли технологии у вас в наличии? Предполагается ли в обозримом будущем усложнение вашей ситуации? Ожидаете ли вы роста компании или своей нагрузки? В зависимости от ответов на эти вопросы ваша будущая оценка ситуации может оказаться несколько иной.

Возможно, что информация, приведенная в этой книге, позволит вам наладить свою работу так, чтобы высвободить еще немного времени, чтобы посвятить его себе, семье, своему хобби или новым проектам.

От 16 до 25 баллов = умеренный уровень сложности.

В целом все хорошо, но есть некоторые области, которые вызывают у вас опасения.

В каких блоках вы набрали больше всего баллов? Скорее всего, сфокусировавшись на решении проблем, связанных с этими блоками, вы сможете увеличить эффективность работы вашей команды. Поэтому предлагаю вам в первую очередь обратить внимание на соответствующие главы книги.

От 26 до 34 баллов = высокий уровень сложности.

Похоже, что вы испытываете значительный уровень напряжения и стресса. Пора задуматься, как вы можете помочь себе и команде быть более эффективными.

Что может вам помочь лучше организовать работу? Одна из частых областей для улучшения — это план коммуникаций с командой. Бывает так, что при больших затратах времени на коммуникацию не удается достигнуть системности в работе. Решить эту проблему могут помочь четко организованная

система взаимодействия с вашими сотрудниками, а также некоторые технологии, такие как продвинутый мессенджер или общедоступная доска задач.

Возможно, с помощью данной книги вы найдете и другие области для улучшений.

От 35 баллов и выше = очень высокий уровень сложности.

Скорее всего, вы перегружены и разрываетесь между разными видами ответственности. Целесообразно задуматься о выделении в вашей команде руководителей направлений, введении роли заместителя или разделить роль на несколько частей. Можете ли вы сосредоточиться на нескольких проектах или поддержке только небольшого числа ключевых клиентов, отказавшись от остальных?

Независимо от ответов на эти вопросы вам стоит задуматься о том, где и как вы можете получить поддержку. Целесообразно обратить внимание на тренинги по необходимым направлениям. Возможно, вам также может помочь коуч или консультант по автоматизации бизнеса.

Глава 3. Задачи и трудности дистанционного менеджера и удаленного сотрудника

#### Как это видит менеджер

Как правило, первое, что приходит в голову, если задуматься о сложностях дистанционного управления, — недостаток контроля. Распространенная реакция руководителя, который задумывается о дистанционной работе или хотя бы о гибком графике, — «Как же я буду уверен, что они вообще по-прежнему работают?».

Удаленных сотрудников сложнее контролировать. Менеджер не может видеть, пришел ли сотрудник на работу, в каком он настроении, насколько он воодушевлен, замотивирован на выполнение поставленных задач.

Однако ощущение недостатка контроля не всегда связано с удаленностью.

Если сотрудник сидит на соседнем кресле в офисе, то менеджер может видеть и слышать, как он работает, внести коррективы, обменяться информацией. Высока вероятность спонтанной коммуникации: просто проходя мимо, можно перекинуться парой слов.

Если же рабочее место вашего сотрудника находится хотя бы на другом этаже или в другом здании, то он уже в какой-то мере является дистанционным сотрудником. Вы не видите, когда он пришел на работу или чем занимается прямо сейчас, не слышите, как он разговаривает с коллегами или с клиентами. Вам сложно понять, чем он занимается прямо сейчас и чем насыщен его день.

Поход в соседнее помещение займет небольшое, но время, а ожидание лифта заставит вас потерять 10–15 минут, чтобы добраться до него. Поэтому, скорее всего, вы не будете встречаться лично всякий раз, когда возникнет необходимость что-либо обсудить, а неформальное общение сократится до минимума или практически прекратится. Вполне вероятно, что встречаться с ним вы, скорее всего, будете по заранее запланированному расписанию один-два раза в неделю или реже.



По мере удаления сотрудника — в другое здание, в другой район города, в другой город, в другую страну, в другой часовой пояс — фактическая удаленность, измеряемая в километрах, возрастает линейно, а воспринимаемая — существенно быстрее. Так, сотрудник, находящийся в соседнем здании, почти так же удален от менеджера, как и его коллега, работающий в дальней части города. Поскольку возможность для спонтанного общения сильно ограничена, встречи необходимо назначать заранее. Значительная часть личных контактов начинает проходить с использованием Skype или других средств цифровой коммуникации, а то и

По воспринимаемой удаленности между сотрудником, который сидит рядом с вами, и сотрудником, который сидит за стеной, различие гораздо большее, чем между сотрудниками, находящимися за 1000 и 1500 километров от вас. Если, например, центральный офис находится в Москве, то новосибирский и хабаровский сотрудники, с точки зрения их руководства, оба являются удаленными и располагаются примерно в одной и той же локации, хотя фактически между ними тысячи километров.

вовсе заменяется на звонки и письма.

Сотрудник, работающий в соседнем городе, так же ограничен в коммуникации с менеджером, как сотрудник, работающий в другом регионе: и тому и другому нужно назначать встречи и планировать их заблаговременно, а увидеться с менеджером они смогут лишь несколько раз в год.

Часто большая воспринимаемая удаленность провоцирует у руководителей паранойю в области контроля, и, чтобы успокоить ее,

приходится запускать целый комплекс технологий и мероприятий по контролю: системы учета рабочего времени, слежения за экраном компьютера, видеокамеры в офисах, GPS-трекинг и т. д.

Держать сотрудников на коротком поводке, чтобы точно знать, чем они занимаются, — не лучшее решение. Ведь полный контроль (поговорим об этом в отдельной главе) довольно сложно обеспечить даже в офисе. Никакие камеры, средства слежения не заставят сотрудника думать как предприниматель, быть вовлеченным, искренне хотеть сделать работу наилучшим образом.

Тем не менее контролировать удаленных сотрудников, конечно же, нужно. Но делать это необходимо таким образом, чтобы не отвлекать от основной работы. Если у сотрудника уходит слишком много времени на отчетность, такая работа не будет продуктивной. Поэтому гораздо лучше будет организовать такую систему учета выполненной работы, которая будет давать руководителю хорошее понимание, чем занят сотрудник, а самого сотрудника будет стимулировать проявить больше осознанности и ответственности при планировании дня и выполнении пунктов плана.

В рассматриваемом примере компании «ВымпелКом» такой системой стал «ТоDо-лист» — трекер задач, в который все сотрудники заносят все свои дела — от работы с электронной почтой до выделения времени на подготовку стратегии развития. Заполнение трекера является своеобразной платой за возможность работать вне офиса. Важно, что при работе с такой системой сами сотрудники начинают лучше задумываться над тем, можно ли выполнить какую-либо задачу быстрее или другим способом, чтобы сэкономить время, а также ощущают здоровый азарт, ведь не хочется оставлять невыполненными пункты из списка.

Давайте теперь обратимся к опыту реальных руководителей, работающих в удаленном формате. Ранее я приводил пример работы Марины Белоусовой, которая руководит отделом по работе с персоналом и международными продажами в ИТ-компании «Тайле».

Вот какие вызовы удаленного руководства приводит Марина:

• Отсутствие возможности поговорить лично. В личном общении есть уровень цифр и фактов, а есть уровень отношений и эмоций. Последний в дистанционной коммуникации гораздо слабее. Когда общаешься по Skype, то сложнее воодушевить человека, нельзя поговорить душевно, взять за руку, невозможно обменяться энергией. Поэтому периодически необходим физический контакт с человеком: руку пожать, по плечу похлопать, посмотреть в глаза. Накладывает отпечаток еще и работа HR-а, где в принципе необходимо много разговаривать с людьми,

решать проблемы и принимать решения, их касающиеся. В такой работе много ситуаций, когда нужно работать с состоянием коллег: когда сотрудник недостаточно замотивирован или, наоборот, когда он большой молодец и его надо удержать. Такие разговоры очень сложно проводить, когда ты находишься на расстоянии. Тяжелее проводить и разговоры со сложными сотрудниками или в непростых ситуациях. Например, недавно мне необходимо было дистанционно обсудить с руководителем одного из наших филиалов сокращение штата сотрудников этого офиса. Необходимо было совершить оптимизацию расходов на персонал. В центральном офисе мы проанализировали загрузку сотрудников по их электронной переписке, количеству операций в 1С, понаблюдали по камерам и поняли, что есть резерв для «уплотнения» команды. Руководитель филиала видел ситуацию по-другому и с решением морально не был согласен. Телефонный разговор на такую щекотливую тему только подчеркнул, как далеко мы находились друг от друга во всех смыслах этого слова. Диалог получился крайне тяжелый, в результате пришлось проводить решение почти силовым путем. Если бы мы общались не удаленно, а лично, то прошло бы легче: можно было бы подключить невербалику, лучше увидеть эмоции и правильно отреагировать, пройтись где-то вместе и поразмышлять, а в результате услышать друг друга и договориться.

- Сложно создать атмосферу доверия и поговорить откровенно. Иногда бывает так, что проблемы в личной жизни у сотрудника влияют на работу. И невозможно понять: работа не нравится или в семье что-то не так. При этом человек говорит: «У меня все хорошо, все в порядке». Вот такие разговоры я откладываю до личной встречи, а чтобы не забыть про все ситуации, которые необходимо обсудить, записываю их в ежедневник. Когда я руководила отделом продаж в Москве, у нас каждый месяц были очные беседы с сотрудниками: мы уходили в переговорку и общались, причем разговаривали в том числе на личные темы: дети, здоровье, путешествия, ремонт и т. д. Теперь, при переходе в удаленный формат, это становится сложнее, однако если доверие было создано и если его не разрушать нарочно, то поддерживать эту «нить» от одной редкой встречи до другой все же возможно.
- Необходимо быть источником и проводником высокого уровня организованности и дисциплины для своих сотрудников. Нужно быть примером: жонглировать задачами, уметь брать максимум от доступных слотов времени, выполнять свои обещания в срок, использовать современные технологии. Сами по себе сотрудники, находясь в разных городах, могут не суметь построить эффективную систему работы, а

особенно такую, которая будет удобна руководителю.

Конечно, самостоятельность, организованность, способность планировать и расставлять приоритеты — это изначально важные качества для удаленных сотрудников. При этом если у человека есть хотя бы какието базовые навыки и желание этому учиться, то такой навык можно развивать, а вот с раздолбаями связываться не стоит. Моя практика показала, что это «не лечится».

• **Необходимо уметь требовать результат,** быть жесткой в случае необходимости, уметь давать критическую обратную связь. Если за выделенный период времени мы не в состоянии прийти к результату и соглашению, значит, мы не подходим друг другу.

У нас был печальный опыт работы с удаленным сотрудником в Венгрии. Начало было многообещающее: он пришел по рекомендации партнера местного показался СИЛЬНЫМ продавцом. И Харизматичный, высокий, с модной небритостью, он был энергичен в общении и умело пускал пыль в глаза. В свои сорок с небольшим он обладал успешным опытом продаж на ИТ-рынке. Однако уровень продаж нашей продукции был очень низким и не рос в течение года. Я не могла понять, на каком этапе происходят провалы: первоначальный контакт, подготовка к встрече, закрытие сделки или что-то другое. Он не был готов принять необходимость писать какие бы то ни было отчеты, не мог подробно объяснить план своей работы, соответственно, разобраться в ситуации было невозможно. В принципе, неумение и нежелание составлять отчеты можно простить сотруднику при наличии выдающихся результатов, а с этим проблема лишь нарастала. В итоге пришлось его увольнять, а бизнес-модель в этой стране существенно перекраивать.

При найме мы лично не встречались, однако, скорее всего, даже очное собеседование не решило бы проблему с конкретно этим человеком. Я сделала вывод, что успех в продаже одного бренда абсолютно ничего не гарантирует при продаже другого бренда и при работе в другой компании. У того сотрудника был свой контекст, и в том контексте он был успешным продавцом. После того, как контекст изменился, человек оказался абсолютно неуспешным, даже его бывшие клиенты к нам не пришли. Что касается рекомендаций, то люди, которые рекомендуют, имеют перед глазами картинку, как этот человек работал в прошлом, и не факт, что эта ситуация повторится у нового работодателя.

Марина привела ряд важных и частых проблем, беспокоящих дистанционных руководителей. При этом практически каждый аспект

регулярных практик менеджмента имеет определенную специфику при выполнении его в дистанционном формате. В начале главы уже описана ситуация с контролем. А что кроме этого?

- Дистанционному сотруднику сложнее передать задачу.
- Разумеется, задачу можно написать в чате или отправить по электронной почте, позвонить. Но сложно определить, хорошо ли сотрудник понял, что от него требуется, достаточно ли сотрудник вовлечен, можно ли ожидать, что он поставленную задачу успешно выполнит.
- Предоставляемая по результатам выполнения (или невыполнения) задачи обратная связь часто становится слишком формальной или вообще теряется. В результате руководитель не получает нужного результата, а сотрудник чувствует себя брошенным.
- Дистанционному менеджеру может недоставать мотивирующих инструментов. Воодушевить сотрудника на трудовые подвиги гораздо легче при непосредственном общении, когда можно обменяться эмоциями, похлопать по плечу, увидеть его выражение лица и вовремя подобрать нужные слова. Особенно сложно дистанционно передавать моменты, касающиеся сервиса и качественного обслуживания клиентов.

В следующих главах мы подробнее рассмотрим эти особенности работы в дистанционном формате.

А теперь давайте посмотрим на мир глазами самого удаленного сотрудника, ведь и для него дистанционная работа также сопряжена с определенными особенностями. Каковы же сложности удаленной работы для сотрудников?

#### Как это видит сотрудник

#### Я РАБОТАЮ... СОВСЕМ УДАЛЕННО

Рабочий день Джамилы Керимовой начинается в 7 утра по времени Лиона, где она сейчас живет. Она открывает MacBook и до 11 часов занимается поддержкой системы дистанционного обучения «ВымпелКома»: управляет работой команды проектировщиков новых курсов, публикует их, настраивает права доступа и т. д.

После 11 с компьютером под мышкой она отправляется из Лиона в соседний городок Сент-Этьен, чтобы попасть на занятия в магистратуре Школы инженеров новых технологий (Télécom Saint-Etienne).

Джамила Керимова относится к числу сотрудников, работающих в программе BeeFREE полностью вне офиса. Она работает *настолько* вне офиса, что смогла переехать в другую страну, чтобы продолжить образование.

Джамила работает на половину ставки, оставаясь штатным сотрудником компании. Часовая разница помогает везде успеть: время с 7 до 11 во Франции соответствует интервалу с 9 до 13 по московскому времени, так что до начала занятий вполне можно выполнить рабочие задачи. Понятно, что в сложных ситуациях придется вернуться к работе вечером, если в этом появится необходимость.

История Джамилы нетипична, ведь ей необходимо было провести значительную работу как внутри компании, убеждая руководителей в том, что она сможет эффективно работать в подобном формате, так и вне ее: необходимо было выбрать вуз, подготовить многочисленные документы, получить учебную визу и т. д. Кроме того, работать в таком формате Джамила сможет около 9 месяцев, а потом будет вынуждена уволиться, чтобы получить возможность стажироваться во французской компании.

Оказавшись в экстремально удаленной ситуации, Джамила очень четко понимала всю серьезность основных вызовов удаленного сотрудника.

## Первый вызов — необходимость самостоятельно организовать и полностью поддерживать свое рабочее место.

Вот что она говорит: «Работая удаленно, ты не можешь подойти к коллеге и задать какой-то бытовой вопрос. Если компьютер сломается

совсем, то не будет возможности оперативно обратиться в службу поддержки и решить проблему. Это значит, что собственный уровень технической подготовки должен быть достаточно высоким и нужно уметь самостоятельно решить бытовые технические задачи: подключение к интернету, подключение оборудования, VPN и т. д.».

#### Второй вызов — коммуникация с коллегами.

Дистанционный сотрудник — последний человек, до которого доходят социальные новости: когда кто-то из коллег ушел в декрет или вышел замуж. Немного помогает решить эту ситуацию группа в WhatsApp, где появляются самые срочные новости, однако общение по этому каналу редко бывает полноценным и структурированным.

«Зачастую не хватает общения с командой, частью которой я являюсь. Но индивидуально со своими коллегами и сотрудниками я общаюсь достаточно, — говорит Джамила. — От работы осталась квинтэссенция работы — нет общения у кулера, нет офисных сплетен и праздных бесед с коллегами, нет долгих телефонных звонков, а осталась собственно работа, которую я еще и концентрирую, чтобы все успеть».

Удаленным сотрудникам может не хватать общения, теплоты, неформальной коммуникации, возможности пожать руку коллегам, обменяться корпоративными историями или даже сплетнями. Такая социализация очень часто является одним из мотиваторов, ведь, попадая в офис, люди могут почувствовать себя частью общества, самовыразиться. При работе из удаленного офиса, в отрыве от своей команды, а особенно при работе из домашнего офиса этот компонент теряется.

Для склонных к интроверсии или выполняющих такие задачи, где надо сосредоточиться, сотрудников этот же фактор является преимуществом. Очень часто, проводя интервью, я слышал: «Дома меня никто не отвлекает», «На работе коллеги часто подходят спросить что-то, сбивают с мысли», «В собственном пространстве мне легче сосредоточиться».

Очевидно, что план коммуникации с удаленной командой должен быть выверен и сбалансирован, чтобы, с одной стороны, обеспечивать достаточный обмен информацией и эмоциями, а с другой — давать возможность сосредоточиться.

#### Третий вызов — поддержка высокой эффективности работы.

«Когда я сократила часы работы вдвое, я не стала работать в два раза меньше по времени; стало очевидно, что раньше я работала больше 8 часов. Находясь в Москве, я могла и вечером задержаться, и в субботу на мероприятие сходить, чтобы поддержать коллег; это был не рабочий день, а рабочая жизнь, занимающая все свободное время.

Сейчас я работаю 4—4,5 часа в день и просто не могу выделить больше времени, потому что надо успеть и на учебу тоже. Это дополнительный вызов, который заставляет задавать себе вопросы типа "А можно ли это сделать более эффективно?", "А можно ли не делать этого вовсе?".

Например, я предпочту не собирать встречу на 1,5 часа для обсуждения вопроса по новому курсу, а заменю это обсуждение голосованием в Google-форме. Так коллеги смогут высказаться в удобное им время, а я получу готовые результаты, затратив на это не 1,5 часа, а 5 минут на создание формы и 10 минут на знакомство с результатами. Это будет удобнее не только для меня, но и для всех. Эффективность получается та же самая, но способ решения совершенно другой, и затраченное время гораздо меньше».

Джамила приводит и одно из *частых опасений* дистанционных сотрудников: а будет ли завтра эта дистанционная работа? Вдруг руководство примет решение не продлевать эти условия BeeFREE? Как правило, удаленные сотрудники чувствуют себя менее защищенными, чем те, кто ходит в офис.

Еще один наш герой — Мария Гурьева, она также работает в «ВымпелКоме» и участвует в программе BeeFREE с самого начала проекта. Мария — менеджер по внутренним коммуникациям, поэтому ей необходимо часто общаться с внутренними клиентами, в связи с чем сама идея удаленной работы выглядит немного странно. Вот какие опасения, звучавшие на ранних стадиях проекта, она приводит (надо сказать, что большинство из этих опасений были решены в ходе проекта).

#### Как это можно не видеть внутреннего клиента?

У меня самой не было сопротивления, но было непонятно, как это я не буду лично общаться с людьми, с которыми работаю, ведь такое общение — это важная часть моей работы. Нужно постоянно видеть внутренних клиентов.

#### Смогу ли я организовать рабочее пространство дома?

У нас в офисе был свой креативный уголок, где было много цветов, всяких няшечек, мягких игрушек, ярких вещей, куча картинок и т. д., — такое креативное пространство.

Когда нам сказали, что грядет политика чистого стола, все нужно убрать, унести домой, сначала был шок. Как, как это у нас не будет рабочего места?! Кто-то говорил, что дома двое детей, бабушка в квартире живет и т. д.

#### Возможность сосредоточиться.

Я сильно переживала, что могу отвлекаться на домашние вещи, на

дом, на кошку. Впоследствии я столкнулась с обратной ситуацией. Я садилась с утра за рабочий стол и находилась в потоке работы даже в тот момент, когда в 7 вечера приходил с работы муж, даже не отвлекаясь, чтобы открыть ему дверь.

#### Установление рабочего графика.

У тебя складывается ощущение, что раз ты дома и можешь делать собственные дела в небольшие промежутки времени, то ты что-то недоделала. Поэтому если пришло письмо в 10 вечера, то хочется сразу на него ответить. В какой-то момент, когда эта воронка уже затянула немного, я поняла, что надо этот режим как-то перестраивать, нужно отключаться от работоголизма и учить себя выстраивать график.

Как же решались все эти проблемы?

Поскольку Мария работает удаленно только несколько дней в неделю, ей (как и многим другим участникам проекта BeeFREE) удалось выработать очень органичный и удобный ритм: 2—3 офисных дня в неделю посвящены общению с коллегами, совещаниям и презентациям, а для того, чтобы подготовить тексты, создать рассылки и т. д., то есть провести такую работу, которая требует концентрации, хорошо подходят 2—3 дня работы вне офиса.

Как выяснилось, домашнее пространство вполне подходит для того, чтобы сосредоточиться: сотрудников привлекает возможность мигрировать между рабочим столом, диваном и подоконником: «Когда ты выполняешь творческую работу, нужно как-то походить, так присесть, сяк присесть, покрутиться, а в офисе этого никак не сделать. Там сидишь за столом прямо».

С установлением рабочего графика и согласованием офисных и внеофисных дней помогают «ТоDo-лист» и система планирования, в которой всегда можно посмотреть, на какой день удобнее назначить встречу в офисе, чтобы могли собраться все, кто нужен.

Другие участники интервью и тренингов, смотря на мир глазами сотрудника, часто приводили следующие сложности удаленной работы:

- Сложность оперативного взаимодействия с руководителем. Например, если у сотрудника возникает желание обсудить какие-либо проблемы с менеджером, а тот находится в другом часовом поясе, получается вынужденная задержка на несколько часов, а то и на день. Даже если вы находитесь в одном часовом поясе, но в разных местах, нет возможности подойти лично, чтобы обсудить проблему.
  - Нечеткое распределение ответственности. Сотруднику может

быть непонятно, где находится граница его полномочий: какие решения он должен принимать сам, а какие эскалировать менеджеру. Удаленная работа изначально предполагает большую самостоятельность и независимость сотрудника, однако бывает и так, что сотрудники не хотят брать на себя дополнительные полномочия и ответственность, а бывает так, что менеджер не хочет их отдавать и терять контроль над ситуацией.

- Видит ли руководитель мою работу? Донесение результатов своей работы до менеджера превращается для удаленного сотрудника в отдельную задачу. Не всегда очевидно, заметит ли руководство его старания (и можно ли немного расслабиться).
- **Не хватает обратной связи.** Удаленный сотрудник может не понимать, заметил ли менеджер его работу и доволен ли ее выполнением. От недостатка обратной связи у сотрудника может развиваться ощущение пустоты, вакуума. К тому же он не видит и своих коллег.
- Участникам виртуальных команд часто не хватает чувства локтя. Поэтому построить командную работу между удаленными сотрудниками может быть гораздо сложнее, чем при очной работе.
- Усиливаются проблемы матричного руководства. Частой проблемой является ситуация, когда при работе в матричной структуре у сотрудника есть прямой и функциональный менеджеры и у каждого свое понимание текущих задач, приоритетов и правильности выполнения работы.

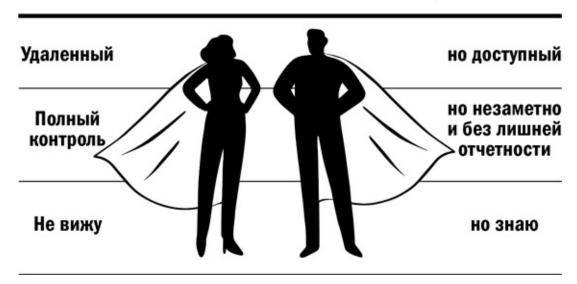
Таким образом, дистанционная работа предъявляет дополнительные требования не только к менеджеру, но и к сотруднику.

Менеджер в этой ситуации должен стать своеобразным «супергероем» — соответствовать нескольким взаимоисключающим требованиям.

- Он должен быть доступным для сотрудников, иметь возможность достаточно частого контакта.
- Должен отслеживать задачи, качество и сроки работы сотрудников, проверять соблюдение дедлайнов. При этом контроль должен осуществляться максимально ненавязчиво и незаметно, без лишней отчетности, чтобы работа сотрудника не превращалась в пытку заполнением бесконечных форм.
  - Не видя сотрудников, менеджер должен быть с достаточной

полнотой вовлечен в их работу, точно знать, чем именно они занимаются, какие у них сложности и проблемы.

#### Дистанционный менеджер — наш супергерой



Появляется и ряд специфических требований к сотруднику: умение организовывать свою работу, планировать собственный день, концентрироваться и работать без окружающего коллектива. Подробнее о требованиях к удаленным сотрудникам я расскажу в главе про подбор кадров.

# Глава 4. Коммуникация и взаимодействие с дистанционными сотрудниками

Целый ряд сложностей в работе с удаленными сотрудниками, упомянутый в предыдущей главе, возникает в связи с отсутствием постоянного контакта и особенностями дистанционной коммуникации.

Если при очной работе мы точно знаем, пришел ли сотрудник на работу и чем он в данный момент занят, и можем оперативно обсудить с ним любой вопрос, любую спонтанно возникшую идею, то при удаленной работе мы лишены такой возможности.

В этой главе мы рассмотрим, каким образом можно преодолеть препятствия в коммуникации и сделать совместную работу максимально эффективной.

Но прежде, чем рассматривать инструменты и приемы, давайте обсудим, что такое коммуникация, из чего она состоит.

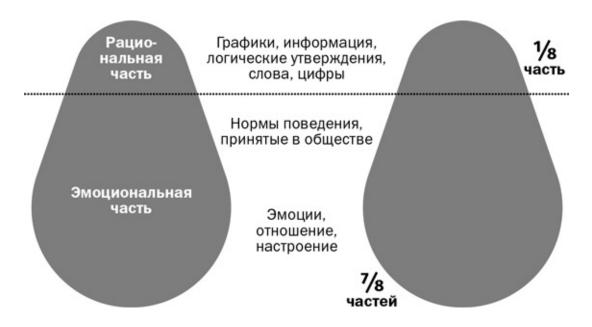
#### Структура коммуникации

Одна метафор, популярных определяющих понятие «коммуникация», — айсберг. Информация, которую мы передаем друг другу в явном виде, это верхняя часть, видимая над поверхностью воды. При этом значительно большую часть информации мы не видим, не осознаем, не замечаем, НО она также передается процессе коммуникации.



Многие ученые размышляли на эту тему, но я хочу рассказать только о двух. Первый — австрийский и американский психотерапевт и психолог Пауль Вацлавик. Еще в конце 60-х годов прошлого века он предложил модель коммуникации между двумя людьми, состоящую из рациональной и эмоциональной части. Вацлавик сделал вывод, что эмоциональный уровень общения гораздо больше и глубже, начинается раньше и заканчивается позже, чем рациональный.

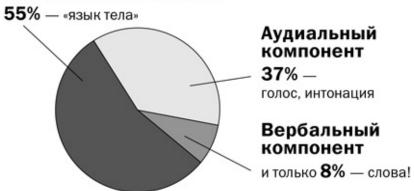
Представим ситуацию: человек вошел в помещение. Он еще не сказал ни слова, но мы уже начали с ним «общаться». Мы видим его выражение лица, чувствуем его энергетику, можем понять его настроение, и он, глядя на нас, видит все то же самое. Таким образом, связь по эмоциональному каналу началась.



Если представить, что две фигуры на рисунке движутся друг к другу, то в первую очередь они соприкоснутся округлой эмоциональной частью. Так и люди — сначала соприкасаются эмоциями, а уже после переходят к конкретной, фактической информации, обсуждению планов, целей, задач, совместной работы.

Другую модель передачи информации в коммуникации в 1980-х годах предложил Альберт Мейерабиан, американский психолог, заслуженный профессор психологии в Калифорнийском университете Лос-Анджелеса. С группой студентов он выяснил, что в процессе передачи информации при личной встрече слова и смысл, который мы в них вкладываем, составляют примерно 7 % коммуникации. Примерно 38 % — невербальная слышимая информация: интонация, тембр, скорость речи, энергетика, смысловые паузы, настроение говорящего. Оставшиеся 55 % составляет невербальная видимая информация, в основном проявления эмоций и настроения: мимика, жесты, походка. Получается, что доминирующее количество информации передается по тем каналам, которые мы не осознаем, так уж устроена человеческая психика.

#### Визуальный компонент



Если мы убираем визуальный канал, например в случае общения по телефону, то соотношение передаваемой вербальной и невербальной информации составит примерно 30 и 70 % соответственно. Например, даже по телефону мы можем отличить, когда человек идет или стоит, а когда он развалился в кресле. По паузам, интонациям, тону речи мы сможем понять, какое у него настроение. При этом нам было бы гораздо проще сделать это, если бы мы его видели, например в окне Skype.

При общении с удаленными сотрудниками наиболее часто используются телефон и электронная почта. Получается, что мы друг друга не видим, а иногда и слышим плохо или не слышим вообще.

Поскольку канал передачи информации сужается, нам уже не так хорошо слышны и понятны эмоции и чувства нашего сотрудника, а руководителю сложнее оценить мотивацию и вовлеченность.

Для преодоления этого барьера необходимо использовать имеющиеся в наличии технологии, чтобы общение было максимально приближено к формату привычного очного.

Одна из важных задач дистанционного руководителя — так организовать общение с сотрудниками, чтобы поток информации был достаточным, несмотря на удаленность.

Давайте вспомним нашего героя Екатерину Кудряшову, с которой мы познакомились во второй главе. Как мы упоминали, команда и внутренние клиенты Екатерины распределены по нескольким городам.

Вот как устроен план коммуникаций в ее команде.

Екатерина проводит **регулярные индивидуальные встречи с каждым сотрудником**. Эти встречи внесены в календарь и

распланированы на длительное время вперед. В основном они проходят по видеосвязи. Это позволяет повысить серьезность, сделать общение более живым, чем по телефону, так как можно увидеть реакцию собеседника; обеим видеосвязи беседе сторонам кроме τοгο, при ПО сконцентрироваться на разговоре. Если Екатерина находится в городе, где работает сотрудник, то такая встреча, конечно же, будет очной. Екатерина считает важным для себя направлением развитие навыка по предоставлению обратной связи, ведь во время таких звонков часто бывает нужно не только обсудить список дел, но и указать на те области, в которых необходимы улучшения, причем сделать это так, чтобы у сотрудника сохранился настрой и мотивация для их реализации.

**Еженедельно проходит ряд коротких планерок, в которых** участвует вся команда:

**Понедельник:** команда обсуждает план на неделю, каждый сотрудник предварительно составляет список дел на неделю, руководитель их корректирует, исходя из того, что считает важным доделать.

*Среда:* команда подводит промежуточные итоги, проводит корректировку, чтобы у всех было одинаковое понимание прогресса; если есть отставания, еще есть время наверстать упущенное.

**Пятница:** команда подводит окончательные итоги недели, каждый понимает, насколько он уложился в план. Если что-то важное не доделано — как правило, сотрудник завершает выполнение данных задач в выходные.

Этим встречам предшествует самостоятельная работа руководителя: в воскресенье вечером Екатерина выделяет время на то, чтобы расписать, какие дела должны быть закончены на грядущей неделе. Екатерина оценивает, какие задачи команде необходимо будет завершить на этой неделе.

Поскольку офис, управляющий регионом, за который отвечает Екатерина, находится в Казани, то раз в месяц она приезжает туда на 3–4 дня. Этого времени хватает, чтобы лично встретиться с коллегами, внутренними клиентами, партнерами и сотрудниками, работающими в этом городе.

**Каждый квартал или полугодие Екатерина собирает всех участников команды вместе, чтобы провести командную сессию.** Такие мероприятия могут проходить с привлечением внешнего фасилитатора или без него, на них у сотрудников есть возможность обсудить возможные улучшения во взаимодействии, ключевые проекты,

выработать общий план работы на следующий период. Для Екатерины данная встреча — мощное средство формирования вовлеченности и сопричастности сотрудников. Если задача или проект родились во время обсуждения на такой встрече, то желание выполнить их, претворить в жизнь будет существенно выше. В некоторых случаях Екатерина приглашает тренеров, чтобы развить у сотрудников навыки эффективного взаимодействия.

Нельзя обойти стороной и партнеров и внутренних клиентов. У функции маркетинга, которую возглавляет Екатерина, есть три ключевых партнера в организации: отдел продаж, финансовый блок и служба технической поддержки. С каждым из этих ключевых партнеров Екатерина проводит индивидуальные встречи продолжительностью 1—1,5 часа. Для каждой встречи необходимо подготовить материалы: это может быть статус текущих совместных проектов, вопросы для второй стороны, запрос помощи, представление каких-то сложных моментов для обсуждения и т. д.

Для того, чтобы не запутаться в потоке дел, в команде используется принятый в «ВымпелКоме» трекер задач («ТоDо-лист»), однако в дополнение к нему Екатерина применяет Trello для того, чтобы зафиксировать результаты мозговых штурмов, а также Wunderlist (будущий Microsoft ToDo), чтобы зафиксировать результаты обсуждений с одним из партнеров, который привык работать в этой программе.

Последним в нашем списке будет мессенджер, который используется для оперативной связи и решения быстрых вопросов.

Как мы видим, план коммуникаций достаточно насыщенный и включает как групповое, так и индивидуальное общение, а также различные способы обмена информацией: лично, через видеосвязь, мессенджер или специальную систему планирования и отслеживания выполнения задач. Кроме того, данный план включает достаточно большое количество встреч, направленных на развитие как индивидуальных участников, так и всей команды.

Подобная практика, с одной стороны, является передовой, а с другой стороны, совершенно необходима, чтобы эффективно взаимодействовать, если члены команды находятся в разных локациях.

Рассмотрим другой пример. Алексей Бояршинов руководит компанией «Корада», специализирующейся на управленческом консалтинге, основанном на внедрении и доработке решений 1С. «10 лет назад компания начиналась как классический франчайзи 1С — мы устанавливали программу 1С и делали разные доработки», — рассказывает

Алексей.

После внедрения нескольких десятков проектов в компании накопились практики удачных решений для разных бизнесов. В этот момент в дополнение к продаже лицензий и установке коробочных решений сотрудники «Корады» начали предлагать клиентам идеи и решения по оптимизации бизнеса. Сейчас задача компании — работая вместе с клиентом, разбирать, как устроены процессы, искать и предлагать улучшения и изменения. Отдельная зона работы — поиск способов относительно безболезненного внедрения этих изменений, ведь внедрение любой ИТ-системы или ее доработка часто предполагают целый пласт организационных изменений.

На момент написания книги в компании работает около 30 человек. Центральный офис находится в Москве, а регулярно работают в нем только 20 % сотрудников.

Сам Алексей любит работать в офисе. «Даже если нет никаких встреч, никто к нам не приезжает, никаких планерок нет, просто для того, чтобы поделать свои дела и поработать, я все равно приезжаю на работу, потому что это продуктивнее, это какое-то переключение, здесь находится моя точка силы», — рассказывает Алексей.

Еще 20 % сотрудников приезжают в офис только в отдельных случаях. Например, маркетолог приходит раз в неделю на синхронизационную планерку, чтобы разобраться в том, что было сделано за неделю, какие планы, какие вопросы возникли, что нужно выпустить из статей, из видео. В остальное время он работает из дома. Некоторые сотрудники приходят в офис один или два раза в месяц. В «Кораде» есть работающие мамы, которым гибкий график и домашнее рабочее место помогают заниматься с детьми: можно добежать до садика, чтобы забрать ребенка, привести домой, покормить, а после этого доделать рабочие задачи.

Оставшиеся 60 % сотрудников работают в других городах, от Севастополя до Хабаровска. В московский офис они заходят, только будучи проездом в Москве, чтобы забрать корпоративную кружку и другие сувениры и вживую пожать руку коллегам.

Удаленные сотрудники — это программисты, методологи по бухгалтерскому учету, руководители проектов, техподдержка.

Одним из основных вызовов в дистанционном управлении сотрудниками компании Алексей видит создание такой атмосферы, чтобы коллеги чувствовали себя на работе, в коллективе единомышленников, несмотря на то что фактически могут находиться дома, возможно в тапочках и с чашкой чая, быть окружены детьми. Нужно

создать ощущение, что ты работаешь в компании, у которой есть амбиции, проекты, новости и люди.

Решать эту задачу помогает информационный поток, который в «Кораде» основан на решениях «Битрикс 24». На данной платформе реализованы корпоративный портал, а также мессенджер, где есть каналы для каждого направления или проекта. Существует канал для официальных новостей компании, которые звучат примерно так: «Ура, мы сделали пресейл и продали новый большой проект! Старт — через месяц, обращайтесь, кто хочет поучаствовать».

**Есть канал, где программисты и разработчики могут поделиться опытом** и обсудить друг с другом сложные задачи: «Товарищи, у меня такая вот ситуация, я делаю вот это, кажется, все должно работать, но не работает, посмотрите на кусок кода». Коллеги начинают делиться идеями, пытаются помочь.

Такие технические обсуждения решают важную задачу: они помогают программистам почувствовать, что есть с кем обсудить проблемы. Часто для них является одним из мотивирующих факторов возможность пообщаться в экспертном сообществе, получить совет или, наоборот, похвастаться: «Посмотрите, у меня какая задача, вот такая крутая штука получилась, я нашел изящное решение головоломки».

Если сотрудник работает только в режиме «получил задачу — сделал», то данная мотивация теряется.

**На платформе выделен также и канал для неформального общения**, в котором можно увидеть посты типа «У Виктора родился сын» или «Смотрите, что творится у меня за окном».

В дополнение к этому письменному потоку, конечно же, есть и живое общение голосом. Аудио- и видеосвязь реализованы также на базе «Битрикс 24». Есть формальные звонки и видеовстречи для обсуждения актуальных проектов, а есть текущие звонки «за жизнь».

Для трекинга проектов в компании создана собственная система на базе 1С. В системе существуют проекты, этапы, задачи, дедлайны, контактные лица и исполнители, ответственные, аудиторы. Туда же можно подгружать файлы. Данная система позволяет планировать трудозатраты по каждому проекту — это одна из задач руководителя проекта. Он создает проект, разбивает его на этапы, задачи, подзадачи, которые уже можно дать исполнителям, чтобы они их делали. Исполнитель видит свои задачи в проекте. Во всех проектах, в которых участвует, он видит свои задачи и, приходя на работу, включает компьютер и видит внутреннюю учетную систему, понимает свои задачи и то, по каким из них приближаются

дедлайны. При открывании задачи можно видеть всю историю по ней. **Обязательное правило: нужно вести ежедневный лог**, кто что делал, сколько времени потратил, что осталось, что получилось или не получилось. Когда разработчик открывает задачу, он видит внутри нее лог — со своими собственными отметками, сделанными ранее, или чужими, если ему эту задачу передали.

У проектного менеджера есть план коммуникаций с командой, и он с командой встречается в зависимости от того, насколько сейчас активная стадия проекта. Это может быть короткая встреча два раза в неделю, чтобы обсудить, как идут дела, как задачи двигаются. Если сейчас в проекте много работы, в «Кораде» используются традиционные стендапмитинги, которые проходят каждый день.

«Кораде» проходит еженедельная По пятницам 12:00 в синхронизация. В ней участвует большая часть сотрудников, но не все: руководители проектов, менеджеры по продажам, техподдержки, бизнес-аналитики — всего 10 человек. На синхронизации Алексей рассказывает о новых контрактах, новых клиентах, находящихся в разработке, и о том, что интересного произошло в проектах. Также обсуждают вопросы, связанные с сотрудниками: кто выходит или уходит, чтобы люди знали заранее и ничего не планировали на него. У участников встречи тоже обычно есть чем поделиться. Получается управленческий комитет. При этом продолжительность встречи редко бывает более 30 минут.

В конце каждого года в «Кораде» проходят происходят «Декабрьские чтения».

директор и руководитель проектного офиса Генеральный проводят часовую встречу с каждым сотрудником, на которой прошедшего обсуждают периода, подводят итоги следующий, получают предложения по улучшениям и изменениям. Перед встречей сотрудники заранее получают информацию об этом событии и вопросы, чтобы они могли подумать, а также подготовить свои вопросы к руководству. Есть и вопросы, которые задаются уже на встрече, например: «Знаешь ли ты про нашу стратегию?», «Как ты думаешь, реалистична она или нет?», «Как ты думаешь, то, что ты делаешь, как-то относится к достижению наших целей или не относится?», «Какой проект из тех, которые были в прошедшем году, тебе запомнился больше всего?»...

**По результатам общения публикуется сводный отчет, который доступен всем сотрудникам**. Получается своеобразный опрос вовлеченности сотрудников, который часто проводят крупные компании,

однако он проходит в теплом, ламповом формате, в режиме живого общения с каждым.

Желание быть услышанным, понимание, что твою работу заметили, неравнодушие руководства — сильный мотиватор для сотрудников. Несмотря на удаленный характер работы, подобные встречи позволяют удовлетворить эту потребность.

#### ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ВСТРЕЧ, СОВЕЩАНИЙ И КОММУНИКАЦИЙ

Подводя итоги, давайте рассмотрим, какие основные типы коммуникаций важны при работе с дистанционными сотрудниками. Ниже будут перечислены основные типы встреч, необходимые для выполнения регулярных практик менеджмента; возможно, вы дополните этот список собственными специфическими типами коммуникаций с сотрудниками.

#### 1. Встреча один на один для обсуждения текущей работы

Проведение индивидуальных встреч с сотрудниками является одним из классических приемов менеджмента. Во время таких встреч можно обсудить задачи и оценить прогресс, дать сотруднику обратную связь, согласовать план работы и т. д. Важна регулярность таких встреч: желательно проводить их с периодичностью от раза в неделю до раза в месяц. Более частые встречи могут потребоваться для новеньких сотрудников, а также при работе над срочными или сложными задачами.

В дистанционном формате такие встречи проходят по телефону или видеосвязи, причем второй вариант предпочтительнее: если вы видите хотя бы «говорящую голову», то канал коммуникации становится шире, можно увидеть эмоции собеседника, оценить, насколько он согласен с мнением. Если же мы общаемся по телефону, а это наиболее частая ситуация при работе с дистанционным сотрудником, то взаимодействовать становится сложнее, из разговора исчезает часть энергии. Чтобы сделать общение более продуктивным, можно задействовать визуальный канал передачи информации, например обменяться подготовленными слайдами, схемами или изображениями.

Продолжительность данной встречи в дистанционном формате обычно составляет от 30 минут до 1,5 часа.

Очень важный момент: хотя бы одну-две такие встречи в год нужно провести в очном формате. Это могут быть встречи, посвященные циклу управления результативностью, постановке годовых задач, оценке их выполнения, созданию плана развития, обсуждению нового проекта. При

этом менеджеру важно приехать к сотруднику, увидеть работу его глазами, по возможности пообщаться с его коллегами, его клиентами. Без этого будет сложно понимать, в какой ситуации и насколько эффективно работает сотрудник. Эти встречи необходимо запланировать заранее. Кроме того, если сотрудник не видел менеджера «живьем» год или больше, то его чувство лояльности и ощущение командности неизбежно ослабеют.

Вопросы: Является ли количество встреч один на один, проводимых вами, оптимальным? Достаточно ли их сотрудникам с небольшим опытом? Не слишком ли их много для опытных сотрудников?

#### 2. Оперативная связь и уточнение деталей

Конечно же, не каждый вопрос будет ждать до следующей запланированной еженедельной встречи. И руководителю, и сотруднику важна возможность оперативной связи, чтобы уточнять детали или Эффективные консультироваться по срочным вопросам. коммуникации стандартны — телефон, мессенджер или электронная почта. Выбор канала зависит от темы, которую предстоит обсудить: короткий вопрос уместно задать в мессенджере, а если надо срочно обсудить возникшую проблему, то предпочтительным средством связи будет телефон. Удаленный сотрудник должен чувствовать активный поток обратной связи и быть твердо уверенным в том, что, если у него возникнут вопросы, руководитель оперативно на них ответит. В этом случае сотрудник не будет чувствовать себя в изоляции и спокойно продолжит выполнять свои задачи, зная, что менеджер адекватно оценивает его работу.

Вопросы: Какую технологию вы, как правило, используете для уточнения деталей или чтобы похвалить сотрудника? Является ли эта технология оптимальной? Есть ли у вас альтернативы?

#### 3. Координация работы команды

Данный тип встречи будет актуален для команд, в которых сотрудникам нужно взаимодействовать и обмениваться ресурсами друг с другом.

Частота проведения таких встреч может быть разной. Например, в методологии Agile практикуются ежедневные стендап-митинги. Однако для большинства команд будет достаточно проводить такие совещания раз в неделю или две и обсуждать работу каждого сотрудника и команды в целом, выявлять отклонения от плана, намечать корректирующие действия.

При проведении таких встреч в дистанционном формате потребуется технология, позволяющая не только видеть участников, но и демонстрировать слайды, документы или рабочий стол выступающего. Вам

помогут решения типа Webex, Adobe Connect, Zoom, ClickMeeting и др.

Если вы приняли решение общаться по телефону, то, как и в случае с индивидуальной встречей, необходимо заранее обменяться материалами. Это позволит вам лучше донести свои мысли. Возможно, беседа получится более энергичной, если вы будете видеть перед собой хотя бы фотографии сотрудников.

Вопросы: В каком формате, как часто и с помощью какой технологии вы проводите текущие совещания команды? Является ли это решение оптимальным? Что можно улучшить?

#### 4. Общее собрание всей команды

Обычно удаленных сотрудников собирают вместе для подведения итогов года, постановки целей на следующий год, обсуждения важных изменений или запуска нового проекта. Для общения на столь значимые темы желательно пригласить сотрудников на очную встречу. Как правило, бюджет на такое собрание получается довольно значительным, и большинство команд могут себе позволить такую большую очную встречу не чаще одного-двух раз в год. Очный формат, несмотря на то, что он значительно дороже, будет предпочтительным для обсуждения стратегических вопросов или в случае значительных изменений в компании.

Альтернатива — виртуальная встреча. Желательно, чтобы ее продолжительность не превышала два-три часа, а технология позволяла не только демонстрировать слайды, но и интерактивно взаимодействовать с участниками, иначе им сложно будет поддерживать концентрацию.

Как и в случае коммуникации с менеджером, общение со всей командой реже одного раза в год будет размывать у сотрудников ощущение сопричастности, чувство локтя, создавать у них ощущение оторванности от общей работы и в конечном счете снижать их эффективность.

Вопросы: Как часто вам удается собрать свою виртуальную команду вместе очно? Как часто вы собираетесь дистанционно? С помощью какой технологии вы проводите общие дистанционные совещания? Отвечает ли эта технология потребностям команды? Что можно улучшить в организации дистанционных совещаний?

#### 5. Поддержание информационного потока

Очень важно держать удаленных сотрудников в общем информационном поле. Главный принцип работы в данном случае — «вся информация доступна всем». Для того, чтобы поделиться с сотрудниками актуальной информацией, личные встречи проводить необязательно. Вы можете использовать:

рассылку по электронной почте;

веб-форум на корпоративной платформе;

аудио- или видеоподкасты, где руководитель делится актуальной информацией.

Вопросы: Какую технологию вы используете, чтобы делиться актуальной информацией с сотрудниками? Как вы проверяете понимание?

#### 6. Обмен знаниями

Для удаленных сотрудников важно иметь пространство, где они могут обсудить друг с другом (а не только с руководителем) возникающие проблемы, обменяться удачными решениями. Платформой для этого может стать канал в коммуникаторе, раздел на корпоративном портале. Можно также выделить время для обмена опытом во время регулярных встреч команды.

Вопрос: Как обмениваются опытом сотрудники вашей команды?

#### 7. Неформальная коммуникация

Неформальная коммуникация создает чувство локтя, ощущение, что рядом с тобой находятся коллеги, приносит удовольствие от работы в хорошей команде. Где сотрудники обычно обмениваются информацией и шутками при работе в офисе? Скорее всего, в столовой, в кофе-пойнте, у кулера, в коридоре. Удаленные сотрудники лишены такого места, поэтому его следует создать. Здесь может помочь мессенджер, например WhatsApp, Slack или какой-то другой, доступный в организации, в котором можно создать для группы общий канал. Важно, чтобы у сотрудников было место, где можно поздравить друг друга с днем рождения, обменяться неформальными достижениями, обсудить хобби, разместить фото из отпуска — все это помогает строить отношения и комфортно взаимодействовать друг с другом. Желательно не использовать данный канал для официальных сообщений.

Вопросы: Есть ли в вашей команде WhatsApp-группа или другой канал для подобной коммуникации? Если нет, то уверены ли вы, что он не создан для всех сотрудников, кроме руководителя?

Как упоминалось выше, для того чтобы сделать работу команды эффективной, необходимо подобрать подходящее сочетание различных способов общения и передачи информации: лично, с использованием видеосвязи, мессенджера, программы для планирования задач и т. д.

Используйте следующий инструмент для того, чтобы создать или оценить собственный план коммуникаций.

В таблице вы можете указать:

- 1. Виды коммуникаций со своей командой. В бланке приведены ключевые типы коммуникаций, которые мы рассматривали, но вы можете добавить свои или назвать имеющиеся так, как это принято у вас в организации.
- 2. Минимальную частоту для тех типов коммуникаций, которые вы проводите.
  - 3. Оптимальную технологию, которая вам потребуется.

Например, «Общее собрание всей команды». Возможно, вы решите проводить их один раз в год очно, а собираться с использованием видео-конференц-связи — ежеквартально.

Важно, чтобы эти встречи были заранее запланированы и занесены в календарь у всех членов команды, чтобы каждый мог рассчитывать на эти встречи и понимал, что будет такая возможность пообщаться.

Ключевые взаимодействия	Минимальная частота	Личные встречи	Skype, видеозвонки	Веб- совещания	Телефон	Электронная почта	Мессенджер
Индивидуальные встречи для обсужде- ния текущей работы							
Оперативная связь и уточнение деталей							
Координация работы команды							
Общее собра- ние команды	Раз в квар- тал		Х				
Поддержание инфор- мационного потока							
Обмен знаниями							
Неформальная коммуникация							

Заполнив таблицу, задумайтесь, насколько сейчас у вас этот план стройный. Очень часто команды страдают не от недостатка коммуникации, а от недостатка структурированности и порядка в ней. Если общение с командой строится стихийно, по принципу «у кого сильнее болит, тот громче кричит», то некоторые сотрудники останутся без внимания и будут чувствовать себя потерянными.

#### Проанализируйте:

• Какие встречи с сотрудниками вы бы хотели проводить чаще? Какие реже?

- Встреч какого формата не хватает?
- Есть ли у вас общие встречи?
- Нужны ли эти встречи? Если не нужны, то хватает ли вам и вашим сотрудникам возможностей общаться и поддерживать контакт?
  - Какие встречи сейчас проходят неэффективно?
  - Можно ли оптимизировать отчеты сотрудников?
- Какие дополнительные технологии могли бы повысить эффективность вашей команды?

### Глава 5. Делегирование и разделение ответственности

Удаленная работа предполагает бо́льшую ответственность и самостоятельность сотрудника, чем если бы он работал лицом к лицу с руководителем и коллегами. Однако желание взять на себя ответственность, да и степень свободы может быть разной у разных сотрудников и в разных ситуациях: на это будут влиять как свойства самого сотрудника, так и управленческий стиль руководителя, а также особенности выполняемой роли и культура компании.

## Делегирование в условиях дистанционного взаимодействия

При делегировании задачи или обязанности передаются от руководителя к сотруднику. При этом важен уровень подготовки и самостоятельности сотрудника. Чем лучше подготовлен сотрудник, тем больше полномочий менеджер сможет ему делегировать.

При выделении сотруднику новой зоны ответственности ожидается, что он будет проявлять личную инициативу, обеспечивать себя ресурсами, при необходимости запрашивая поддержку у руководителя. В этом случае у него появляется больше свободы в планировании, определении способов выполнения работы.

При том что сотрудник наделяется необходимыми полномочиями, полную ответственность за успех или неудачу по-прежнему несет руководитель. Поэтому его задача — проконтролировать и обеспечить наличие необходимых навыков у сотрудника, его мотивацию и вовлеченность.

Также объем делегируемых задач зависит от управленческого стиля руководителя. Для кого-то управление означает «я принимаю все решения, а сотрудники их выполняют». Такой стиль хорошо подходит для кризисных ситуаций, но если применять его постоянно, то в результате руководитель всегда будет загружен, а сотрудники потеряют стимул развиваться, так как все решения и всю ответственность за них принимает руководство. Если менеджер, напротив, настроен на делегирование максимально широкого круга обязанностей, то, скорее всего, сотрудники будут к этому привыкать, получать соответствующий опыт, развиваться. Постепенно руководитель сможет делегировать все больше обязанностей, освобождая свое время для стратегических задач. В ЭТОМ заключается СМЫСЛ И делегирования.

Не всегда делегирование определяется только отношениями руководителя и сотрудника. Наверняка в практике любой компании найдется немало примеров, когда руководитель доверяет сотруднику, но по регламенту должен вовлечься и одобрить его действие.

#### ГЛОБАЛЬНЫЙ И ЛОКАЛЬНЫЙ ПОДХОДЫ

Если посмотреть на ситуацию глазами удаленного сотрудника, то одна из дилемм, возникающих в его голове, может быть сформулирована примерно так: каким подходом руководствоваться при решении определенной задачи — глобальным или локальным? Надо ли действовать по централизованной процедуре или нужно искать более эффективное локальное решение? Надо ли вовлекать руководителя или необходимо разбираться самостоятельно?

Задача руководителя — определять и заранее проговаривать, какие задачи входят в зону собственного контроля сотрудника, а по каким не стоит принимать собственных решений, а нужно просто следовать процедуре.

Если несколько сотрудников функционального подразделения работают в разных регионах, то, скорее всего, они будут руководствоваться практиками и процедурами, которые необходимо выполнять единообразно на всей территории. В этом случае используется глобальный подход — один раз в центре договорились, и все делают именно так.

#### Дилема дистанционного сотрудника



При этом в каждом регионе могут быть свои специфические проблемы или внутренние клиенты с особенными задачами. В результате у регионального сотрудника могут возникать вопросы, которые он должен решать самостоятельно и искать правильный локальный подход, который может отличаться от решений, принятых в рамках глобального подхода.

#### Ватерлиния

Инструмент, или метафора, которую мы предлагаем использовать для решения этой дилеммы, — ватерлиния. Ватерлиния — это морской термин, обозначающий линию на корпусе судна, ниже которой оно не должно погружаться в воду.

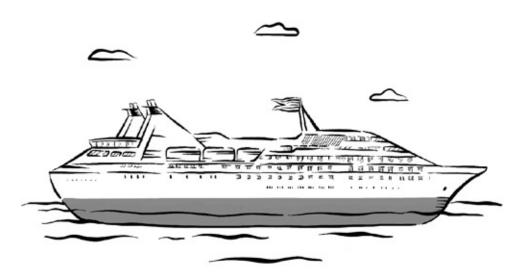
Это означает, что если есть проблема выше ватерлинии, то, скорее всего, она не приведет к появлению течи и не несет существенной угрозы кораблю. Судно может продолжать ход. Решением этой проблемы должен заниматься выделенный сотрудник без привлечения высшего руководства.

А если пробоина ниже ватерлинии, то возникает непосредственная угроза всему судну и нужно немедленно информировать капитана; возможно, необходимо мобилизовать всю команду для решения проблемы, изменить курс и т. д.

В контексте менеджмента эта метафора дает ответ на вопрос, должен ли сотрудник вовлекать руководство для решения проблемы.

Если проблема критическая, имеет высокий уровень приоритета или сопряжена с большими рисками, то она находится «ниже ватерлинии» и, по аналогии с кораблем, ее нужно срочно эскалировать руководству.

Если проблема носит локальный характер, находится в зоне ответственности сотрудника, то мы говорим, что она «выше ватерлинии», нет необходимости вовлекать руководство; наоборот, ожидается, что сотрудник сам справится и проинформирует о результатах.



Эта метафора очень удобна для взаимодействия с сотрудниками. Полезно объяснить ее во время адаптационного периода, когда мы договариваемся, что определенные задачи или запросы считаются «выше ватерлинии» и это зона собственной ответственности сотрудника, а другие задачи нужно решать всем вместе: «Пожалуйста, вовлекай меня как руководителя, я ожидаю, что ты будешь со мной советоваться, сообщать о своих действиях, согласовывать их».

Очень важно, чтобы и у менеджера, и у сотрудника было одинаковое понимание того, где проходит «ватерлиния». Часто бывает так, что

очевидные для менеджера вопросы, которые он не считает необходимым объяснять («и так понятно»), не являются очевидными для сотрудника. В результате сотрудник либо станет поднимать тревогу без необходимости, либо, наоборот, будет пытаться сам решать проблемы, о которых нужно срочно сообщать руководству. В обоих случаях драгоценное время может быть упущено.

Вопрос, где проходит «ватерлиния», целесообразно не просто обсудить с сотрудником, а выделить для этой темы отдельную встречу или звонок. Нужно проговорить различные ситуации из текущей работы и определить, какие действия (самостоятельные либо с вовлечением менеджера) ожидаются в разных ситуациях.

В отличие от корабля, на котором ватерлиния нанесена краской и неподвижна, зона собственной ответственности сотрудника может динамически изменяться в зависимости от его опыта при решении задач или ситуаций. Менее опытный сотрудник будет чаще вовлекать руководителя, советоваться с ним, а от более опытного мы вправе ожидать и большей самостоятельности. Поэтому к беседе о зоне ответственности целесообразно периодически возвращаться.

#### А как на практике?

Давайте посмотрим, как обстоит дело с делегированием у одного из следующих героев книги.

Павел Зонов руководит службой внутреннего контроля, состоящей из 12 сотрудников, работающих от Новосибирска до Владивостока. Задача команды — обеспечить сохранность товарно-материальных ценностей, продаваемых в магазинах Билайн, проверить, что все оборудование и денежные средства на месте. На работу в каждой точке уходит целый день: необходимо пересчитать все, начиная от мебели и заканчивая сим-картами. Один день в неделю выделен как «офисный», это необходимо для того, чтобы подготовить документы и провести все необходимые процедуры, спектр которых увеличивается, если нужно делать удержания с сотрудников. У каждого из ревизоров дома есть компьютер, МФУ, таким образом, необходимость ездить в офис отсутствует. Взаимодействие с коллегами осуществляется по электронной почте или с помощью баз данных, где отражаются результаты проверок.

С учетом часовой разницы все сотрудники начинают свою работу в разное время. В самом начале формирования команды Павел старался их контролировать: «Вышел на работу — позвони или пришли фотографию». Однако быстро понял, что такой контроль является избыточным. «Сейчас все мои сотрудники самостоятельные, могут планировать задачи,

принимать решения, — объясняет он. — У каждого на территории есть определенное количество салонов, в которых необходимо провести проверки за три месяца, с учетом собственных отпусков, больничных и отгулов. Сотрудники самостоятельно планируют себе командировки, смотрят, как будет экономически выгоднее, например чтобы не ездить в соседний город два раза. У них также есть командировочный бюджет, в который надо уложиться».

Вопросы у московского офиса могут появиться не раньше 9 утра по московскому времени, когда в Новосибирске уже 13:00, а сотрудники во Владивостоке и Хабаровске и вовсе заканчивают работу. К тому же проверки часто приходится начинать не ранее 10:00 или 11:00, поскольку с утра в салоне часто работает только один сотрудник, а только к 11:00—12:00 приходит второй, с которым полноценно можно взаимодействовать. Иначе получается, что у первого перегруз — он должен и клиентов обслуживать, и с ревизором товар пересчитывать. На работу в каждом салоне уходит целый рабочий день, но иногда можно пересчитать все за четыре часа, а иногда приходится трудиться до закрытия. Поэтому работу ревизоров Павел не привязывает ко времени; каждый знает, что надо провести проверку, подготовить опись и направить комплект документов и по итогу дня.

У команды есть общая база данных, куда каждый заносит свои результаты по всему региону, в том числе указывая время начала и завершения проверки. Павел может увидеть в данной системе всю проделанную работу, и поэтому сотрудников легко контролировать без дополнительных усилий, достаточно посмотреть на появляющиеся в системе учета акты и документы по инвентаризации. Поскольку объем документов достаточно большой, подделывать их нецелесообразно, поэтому Павел принял решение не требовать дополнительных отчетов от сотрудников. Единственная форма текущей отчетности — это короткое сообщение в общей WhatsApp-группе, сообщающее о завершении работы по офису и кратко суммирующее результат работы.

Глобальными в данном случае являются методология и процедуры, отчетность и базы данных. Что касается взаимодействия с сотрудниками офисов продаж, сроков и очередности, графиков и других деталей проверки, их сотрудники определяют самостоятельно, на локальном уровне.

При подобной организации работы уровень делегирования оказывается очень высоким, «ватерлиния» в команде у Павла расположена таким образом, что большую часть работы сотрудники выполняют

полностью самостоятельно, после утверждения планов проверки. К руководителю они обращаются только в самых сложных случаях, когда им необходима помощь в решении административных вопросов на более высоком уровне.

Однако часто бывает так, что команду не удается довести до такого уровня самостоятельности. На это могут повлиять не только особенности работы, но и личные качества сотрудников, а именно ответственность, инициативность и самостоятельность.

В одной из классических статей о менеджменте «Кому достанется обезьяна» выделяется **пять уровней самостоятельности сотрудников.** 

#### Пять уровней самостоятельности

## Первый уровень. Полное отсутствие инициативности и самостоятельности у сотрудника

Сотрудник ждет прямых указаний от руководителя и сам не думает об изменении ситуации. Он не уклоняется от работы, но выполняет ее реактивно: сказали — сделал, не сказали — не сделал.

Конечно, такой сотрудник будет крайне неудобен с точки зрения дистанционного менеджмента. Мы не видим, что происходит на его территории, и не можем каждый раз давать ему прямые указания.

На этой ступени мы можем наблюдать две категории сотрудников. Это может быть новичок, который еще не осознает всего, что от него ожидают, и пока не является носителем культуры ответственности, самостоятельности. Он просто спокойно выполняет задания, которые к нему поступили, а если их не поступало, то у него нет ожидания, что нужно делать чтото еще. Со временем сотрудник будет набираться опыта, руководитель начнет давать ему обратную связь: «В таких-то ситуациях я ожидаю, что ты сам будешь решать», и сотрудник действительно постепенно научится самостоятельно решать больший спектр задач.

Вторая категория — сотрудники, попавшие на этот уровень в

результате профессионального выгорания. Здесь они фактически «спасают» себя от дополнительной работы. Для них это относительно безопасный способ не брать лишней ответственности и нагрузки, но продолжать ходить на работу и получать зарплату, формально выполняя свои обязанности.

В этой ситуации руководитель должен работать с причинами профессионального выгорания, с проблемами, которые к нему привели. Возможно, не выполняются карьерные ожидания или используется неподходящий стиль руководства, может быть, сотрудник утонул в рутине или же он вообще не вполне подходит для этой работы.

В данном случае менеджер должен беседовать с сотрудником, обсуждать ожидаемый уровень инициативности, устанавливать стандарты, проговаривать проблемы, которые сотрудник должен решать самостоятельно, документировать договоренности. Если ожидания попрежнему не выполняются, то, возможно, придется подключать к работе отдел персонала и прощаться с таким сотрудником.

## Второй уровень. Сотрудник видит проблему и запрашивает инструкции

На этом уровне сотрудник еще не хочет или пока не может самостоятельные решения. принимать Зa решением обращается к руководителю. В случае с задержками, вызванными часовых поясах, работа разницей В тэжом существенно замедлиться. Такие сотрудники по-прежнему отнимают много сил и времени у руководителя, фактически управление осуществляется в ручном режиме.

Один из приемов здесь — возвращать вопросы самому сотруднику: «Как думаешь, что можно сделать?» Одновременно такой подход позволяет установить стандарт взаимодействия: если у сотрудника есть вопрос, то ожидается, что он хотя бы подумает о вариантах решения. Даже если эти решения не будут оптимальными, можно их совершенствовать во время беседы с руководителем, сохраняя ответственность на стороне сотрудника. Таким образом, возрастает вовлеченность сотрудника, а сам он

перемещается на третий уровень инициативности.

## **Третий уровень. Сотрудник информирует о ситуации и предлагает** действия

На этом уровне сотрудник фактически является хозяином ситуации: хотя он ожидает одобрения, все решения предлагает он сам. Данный уровень является минимально приемлемым для удаленной работы.

## Четвертый уровень. Сотрудник имеет все необходимые полномочия и ресурсы и грамотно ими пользуется

Он сам принимает решения, сам действует и информирует менеджера уже о результатах работы, а не о проблемах. Разумеется, сотрудник эти решения может принимать в определенных рамках, внутри установленных границ, которые руководитель может и должен регулировать.

## Пятый уровень. Сотрудник действует проактивно и совершенно самостоятельно, отчитываясь лишь в конце проекта или периода

Достаточно редко руководство может позволить проявлять этот уровень. Фактически здесь сотрудник работает уже как самостоятельный специалист, которым никто особенно не руководит, а он полностью отвечает за какой-либо процесс на определенной территории.

Важно отметить, что данные уровни следует использовать для определения самостоятельности сотрудника не в целом, а применительно к отдельным направлениям его работы. По одной задаче у сотрудника может быть третий уровень ответственности, по другой — пятый, а еще по какой-то он новичок и у него второй уровень.

Команда Павла Зонова работает в основном на четвертом уровне, а в сложных ситуациях — на третьем. Как правило, сотрудники, находящиеся на первом и втором уровнях, не будут эффективными в дистанционной работе.

#### Уровни самостоятельности сотрудников



#### РАЗВИТИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ИНИЦИАТИВНОСТИ

#### Подбор правильных сотрудников

Конечно же, для того чтобы был возможен высокий уровень делегирования, вся команда должна состоять из высокопрофессиональных и мотивированных сотрудников. При подборе сотрудников, которые будут работать удаленно, необходимо уделить внимание степени зрелости и самостоятельности, оценить готовность самостоятельно отвечать за результат на своей территории. Подробнее о подборе мы поговорим в соответствующей главе.

#### Установка стандартов, зоны самостоятельности и ее границ

Самостоятельность и независимость часто являются сильными мотиваторами для удаленных сотрудников, особенно для опытных. Поэтому предоставление им необходимой свободы уже будет важным шагом. При этом руководитель также вправе очертить и границы самостоятельности сотрудника, «ватерлинию».

В команде Павла Зонова установка стандартов происходит еще во время приема на работу. «Когда я набираю сотрудников, то стараюсь их

большим объемом работы, заранее напугать должностными обязанностями, условиями, функционалом», — рассказывает он. В дальнейшем, уже после прохождения обучения, с каждым сотрудником взаимодействия, определяющий определяется регламент 30НЫ самостоятельной ответственности, ситуации, в которых необходимо вовлекать руководителя, источники получения информации. Уровень ответственности сотрудников достаточно высокий, так как ревизоры могут списывать товары. При этом и сами они находятся под надзором: их работу проверяет служба безопасности и бухгалтерия, что помогает избежать ошибок.

Приоритет горизонтального взаимодействия

Необходимо чтобы сотрудники взаимодействовали друг с другом напрямую, с минимальным вовлечением руководства. «Руководитель или собственник компании не должен становиться узким местом в работе компании, и те вопросы, которые могут быть решены без него, должны разрешаться сотрудниками на своем уровне», — считает Олег Косчинский, руководящий распределенной командой консалтинговой компании (мы уже знакомились с ним в первой главе). В ManGO! Games действует сеть горизонтальных коммуникаций между сотрудниками, а одной из важных задач Олег считает как раз настройку горизонтального взаимодействия. «Люди должны легко, без лишнего напряжения и с удовольствием решать все проблемы, по возможности самостоятельно, — рассказывает Олег. — Поэтому я стараюсь делегировать много полномочий: у всех есть бизнеспароли, покупать, карточки, коды, возможность что-то заказывать печать в типографии, решать вопросы с коллегами и т. д. в командировке, консультант самостоятельно принимает решение, если необходимы дополнительные затраты. При этом он руководствуется здравым смыслом, а не конкретным правилом, политикой или процедурой (хотя у нас они тоже есть). Работая в компании MARS, я научился отбирать правильных людей и доверять им. Такой подход позволяет всей компании быть более эффективной и лучше удовлетворять высокие ожидания клиентов».

Система обучения, доступность знаний

Для того, чтобы сотрудники могли действовать самостоятельно, им необходим целый ряд ресурсов, первый из которых — знания. Необходима мощная система обучения и методологической поддержки.

В команде ревизоров, которой руководит Павел Зонов, обучение происходит различными способами:

• Двойные визиты. Павел проводит их в духе партнерства: «Я не

просто наблюдаю или проверяю, а выступаю в роли помощника, смотрю, что делают сотрудники, как общаются, предлагаю свои варианты для оптимизации работы, вместе придумываем изменения и доработки, чтобы ускорить процесс».

- Наставничество. «Когда сотрудник выходит на работу, мы обычно организуем стажировку с более опытным сотрудником, которая длится дветри недели, во время которой он изучает алгоритм действий и процедуры», рассказывает Павел. За это время можно показать, как работать в каждой программе, и провести вместе ряд проверок, заполнить все необходимые документы. То, что сотрудники обучают друг друга, помогает им в дальнейшем контактировать друг с другом; кроме того, лишний вопрос коллеге задать легче, чем руководителю.
- Обмен знаниями. Павел попросил создать чат, где сотрудники смогут задавать вопросы друг другу, ведь если у одного есть какой-то сложный вопрос, то почти наверняка из 12 человек кто-то с ним уже сталкивался. Такая простейшая и бесплатная форма управления знаниями позволяет сотрудникам помогать друг другу и чувствовать себя частью одной команды. Кроме того, это снимает нагрузку с руководителя, ведь большую часть вопросов сотрудники могут обсудить самостоятельно, а к руководителю обращаются только по самым сложным из них. Павел даже сначала настаивал, чтобы его не включали в этот чат, чтобы сотрудники не стеснялись показать, что не знают чего-то. Однако уровень доверия к руководителю оказался очень высоким, и команда все же вовлекла его в данный канал. Впрочем, мы никогда не знаем, какие еще чаты есть у наших сотрудников.

#### Наличие разумного количества стандартных процедур

Наличие понятных правил и процедур позволяет сотруднику чувствовать себя более уверенно. В то же время, если их слишком много или они часто меняются, сотруднику сложнее действовать самостоятельно и он чаще будет обращаться за разъяснениями. На создание команды у Павла ушло несколько лет, и это же время шла автоматизация работы и внедрение соответствующих процедур.

#### ЧТО МОЖЕТ РАЗРУШИТЬ ИНИЦИАТИВНОСТЬ И МОТИВАЦИЮ?

Важно не путать делегирование и развитие самостоятельности сотрудников с самоустранением руководителя. Большинство опрошенных мной руководителей декларировали, что находятся на постоянной связи со своими сотрудниками и готовы оказать помощь по любому вопросу, если появится такая необходимость. Однако редкий руководитель обладает неограниченным ресурсом времени для прояснения деталей, поэтому со стороны сотрудника ситуация может выглядеть по-другому: «Крутись как хочешь, но план сделай». В такой ситуации сотрудник будет возвращаться к первому уровню инициативности, инстинктивно защищаясь от неприятностей: «А мне не сказали».

Находясь в постоянном цейтноте, руководители часто не находят времени для того, чтобы услышать идею сотрудника, выделить время на разбор ситуации. Если сотрудник, обращаясь к руководителю, не получает адекватного отклика, то понятно, что его желание подавать идеи и проявлять инициативу будет снижаться.

Ощущение поддержки от руководителя является одним из важных факторов мотивации, а складывается оно как раз из поддержки идей, права на ошибку и адекватной обратной связи в случае неудачи. Конечно же, мы не говорим сейчас о фатальных или повторяющихся ошибках и неудачах.

Постоянная критика идей и предложений сотрудника сведет на нет проявления инициативы. Даже если они невыполнимы, или пока не входят в приоритеты, или на них не хватает ресурсов при текущей загруженности, важно найти правильный подход, проявить внимание к озвученным идеям, вернуться к ним позже.

Демотивировать сотрудника могут и конфликты в коллективе. Тогда решать проблему нужно в этой сфере. Например, если один из участников команды является высокорезультативным, но «токсичным», то, может быть, правильнее попрощаться с ним ради улучшения атмосферы в коллективе и повышения результативности остальных. Возвращаясь к описанным выше примерам, мы видим, что прямое взаимодействие между сотрудниками позволяет им решать вопросы быстрее и эффективнее, а главное — без вовлечения руководителя. Такой формат взаимодействия в команде будет невозможен, если в коллективе царит атмосфера соперничества или сотрудники конфликтуют друг с другом.

Бывает и так, что руководители сами ограничивают проявления самостоятельности, потому что им так привычнее или удобнее. Избыточный контроль или микроменеджмент автоматически выключают всякую инициативность.

Подводя итоги главы, я хочу особо отметить, что при работе с

сотрудником нужно оценивать его инициативность и стимулировать ее. Сотрудник, не проявляющий инициативы, не подойдет для дистанционной работы. Чем инициативность сотрудника выше, тем меньше руководителю требуется вникать в его дела. Таким образом высвобождается время непосредственно для работы руководителя.

#### Вопросы, о которых полезно задуматься:

- Оцените, на каком уровне находятся ваши сотрудники.
- На каком уровне вы бы хотели, чтобы они находились?
- Что вы можете предпринять, чтобы помочь им выйти на нужный уровень?
- Какие административные причины и какие ваши действия сейчас препятствуют самостоятельности и инициативности сотрудников?
- Какую ответственность вы хотели бы делегировать вашим сотрудникам? Почему не делегируете?

### Глава 6. Планирование и постановка задач при удаленной работе

Составление списка задач и распределение их среди своих сотрудников — неотъемлемая часть деятельности любого руководителя, а при дистанционном взаимодействии эта работа становится особенно важной. В этой главе мы рассмотрим, что необходимо учесть, чтобы все задачи были выполнены своевременно и качественно.

## Качественное выполнение задач — как этого достичь

Во-первых, при постановке задач дистанционным сотрудникам будут актуальны все обычные правила, описанные буквально в каждой книге про менеджмент: принцип SMART, сбалансированность показателей и др.

Давайте остановимся на специфике, связанной с удаленной работой. А начнем с практического примера.

WhenSpeak — российская компания, создавшая уникальную онлайнплатформу для взаимодействия спикера с аудиторией во время выступления на конференции и в онлайн-обучении. На платформе можно собирать и ранжировать вопросы участников, проводить опросы и голосования, транслировать видео и звук на нескольких языках, размещать фотографии и материалы для участников и выполнять многие другие активности для вовлечения участников в мероприятие.

Для ИТ-команды, занимающейся разработкой и совершенствованием платформы, основным инструментом работы с задачами является программа Jira — это решение популярно у многих разработчиков. В Jira фиксируют задачи по командам, распределяют их по сотрудникам, а впоследствии отмечают выполнение; также там можно планировать свой рабочий день и рабочие спринты.

Сама постановка задач может иметь механический характер: каждый программист может посмотреть уже имеющийся код, понять архитектуру, дополнительные пояснения редко бывают нужны.

Также в Jira ведется учет времени: каждый специалист сам отмечает, сколько времени заняло выполнение задачи. Это нужно в первую очередь для того, чтобы потом, при составлении сметы задачи, использовать реальные сроки разработки. Если на работу ушло не два часа, как было в предварительной оценке, а три, то в дальнейшем подобная работа будет оценена на три часа.

Мария Карпушина — директор по развитию в компании, ее команда занимается широким спектром задач: PR, брендинг, маркетинг, продажи, привлечение партнеров и т. д. Команда состоит из четырех постоянных сотрудников, двое из которых работают удаленно, а также большого числа фрилансеров. Взаимодействует с ними она по-разному; остановимся на постоянных удаленных сотрудниках.

«Несмотря на то, что мы ИТ-компания и я знаю кучу разных сервисов

задач, нашим копирайтером планирования C взаимодействовать на основе таблиц в Google Docs», — рассказывает Мария. В данной системе каждому месяцу посвящен отдельный лист. В первом столбце перечислены задачи по блокам: тексты для блога, для рассылки, работа по продуктам, общие документы и т. д. Во втором столбце копирайтер оценивает, в какой срок собирается выполнить задачу. Для индикации готовности есть статусы «готово/не готово/в работе» и три возможности перенести задачу. Жесткие сроки отмечены красным — это означает, что их переносить нельзя. «Предполагалось, что после третьего переноса мы будем использовать вычеты и штрафы, — делится Мария, но, к счастью, до этого ни разу не дошло». Однако подобный подход отлично зарекомендовал себя с другими удаленными сотрудниками и фрилансерами: зная о возможном «сгорании» задачи и, соответственно, неоплате по ней, они перестают рассказывать о загрузке и просто выполняют работу в срок, даже если работать приходится ночью или в выходные.

«Мне потребовалось вложить достаточно много времени в развитие навыков планирования у нашего копирайтера, — вспоминает Мария, — но решила пойти на это, поскольку мне нравится, как она пишет. Скорее всего, она принадлежит к типу людей, которым удобнее работать в офисе, к тому же у нее было мало опыта удаленной работы». Спустя время работа наладилась, причем одна из мер, которая способствовала этому, — приглашение сотрудника в оплачиваемую командировку в Москву, чтобы была возможность ближе познакомиться с коллегами, поработать в общем ритме.

При работе с дизайнером (вторым удаленным сотрудником) Мария инвестировала время в самом начале совместной работы и получила дивиденды впоследствии. Необходимо было рассказать о компании, познакомить с продуктами, клиентами, стилем работы и т. д. Первой задачей было сделать брендбук и провести ребрендинг компании, потом возникли задачи по оформлению сайта, затем необходимо было сделать ряд лендингов в Tilda. «Раньше, когда я ставила задачи, то считала минусом, что даю слишком много информации», — делится Мария. С течением времени она увидела, что время, инвестированное на «погружение» дизайнера, да и вообще сотрудников творческих специальностей, окупается. В дальнейшем такой сотрудник уже находится в контексте, у него достаточно пищи для размышлений и он может предлагать собственные идеи. «Сейчас у дизайнера появляются идеи, она понимает, что это за продукт, сама исследует платформу, смотрит, как все работает,

сама присылает интересные визуальные видео и т. д., — делится Мария. — Я понимаю, что уделенное клиенту время, которое я потратила на старте проекта, — это инвестиция в то, чтобы сейчас быстрее определять, что и как нужно сделать».

Однако как же происходит постановка задач? Сначала Мария фиксирует задачу письменно, так как считает, что, если задача была поставлена на словах, потом очень сложно разбираться, как вообще эта задача звучала, какими были критерии и вводные.

После отправления сотруднику задачи в письменном виде следует **беседа для прояснения деталей**. «Посмотри, пожалуйста, давай потом это обсудим при необходимости» — так обычно начинаются письма с новыми задачами. «Иногда для обсуждения необходим разговор, иногда достаточно и переписки в мессенджерах, а что-то даже не проговариваем, так как уже есть общее понимание».

В описанном выше примере мы видим, что, поскольку текущий контроль над удаленным сотрудником сильно ограничен, возрастает роль таких факторов, как правильное понимание задачи, нахождение в общем информационном поле, сопричастность и вовлеченность сотрудника. Также важно, что для работы в дистанционном формате необходима специальная технология, позволяющая отслеживать поставленные задачи и их исполнение. Рассмотрим эти факторы подробнее.

#### ПРАВИЛЬНОЕ ПОНИМАНИЕ ЗАДАЧИ

При дистанционном менеджменте критически важно, чтобы руководитель подробно объяснил и задокументировал задачу, а сотрудник ее правильно понял. На уточнение деталей в удаленном формате взаимодействия может уйти существенно больше времени, чем при совместной работе в офисе. Поэтому при постановке задачи важно дать сотруднику возможность ее осмыслить и обсудить с ним порядок работы. После этого необходимо проверить, все ли он правильно понял.

Часто это происходит следующим образом:

Менеджер: «Тебе все понятно?»

Сотрудник: «Да».

И стороны расходятся, ничего не прояснив. Сотруднику, как правило, не хочется задавать много уточняющих вопросов, а менеджеру, в свою очередь, не всегда понятно, что конкретно тот понял и как трактует его указания или комментарии.

Перепроверять понимание нужно не потому, что мы не доверяем сотруднику, а для того, чтобы исключить возможные последствия, так как очередной сеанс связи может быть ближе к концу проекта, когда уже нет времени на исправление.

Другой тип вопроса — «Повтори, что ты понял» — лучше приближает менеджера к цели, однако является слишком грубым и может обидеть сотрудника.

Примеры хороших вопросов:

- «Расскажи, с чего ты начнешь?»
- «Какие будут этапы в работе?»
- «Какие ты видишь риски?»

Использование этих вопросов позволит прояснить понимание сотрудника без ненужного давления.

В примере выше Мария созванивается с дизайнером для прояснения задачи, по которой уже прислано подробное описание. Это позволяет как раз проверить понимание, а иногда и добавить к задаче важные детали. В случае с техническими задачами этот фактор не так критичен, но часто тоже важен.

#### УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКА

В зависимости от уровня развития сотрудника способ постановки задач будет разным. Если задача для сотрудника совсем новая, то менеджеру следует детально его проинструктировать: что и в какой последовательности следует выполнить, в какие сроки и как отчитаться, что необходимо учесть.

Работая с более опытным сотрудником, менеджер может объяснить ключевые моменты, а детали предложить определить самостоятельно. Но и в этом случае нужно донести главную цель и наиболее важные пункты для ее достижения. В дальнейшем может не быть возможности подробно обсуждать ход работы, поэтому нужно сразу определить критические точки и исключить разночтения.

Наконец, бывают ситуации, когда сотрудник является большим экспертом, чем менеджер. Тогда можно попросить сотрудника самостоятельно составить план работы и согласовать его у руководителя, а также у коллег, которые могут иметь к этой работе отношение.

#### ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ЗАДАЧ И ЭТАПОВ

У распределенной команды должен быть общий план действий, отвечающий следующим требованиям:

Выработан с вовлечением всех сотрудников.

Достаточно подробный, не допускающий двоякого толкования.

Доступен всем участникам команды на постоянной основе.

Для обеспечения последнего пункта потребуется какая-либо программа: это может быть Trello, Jira, Asana или любая другая, подойдет даже простая таблица, размещенная на сетевом диске. Очень важная особенность всех указанных выше решений: всем участникам всегда доступна актуальная информация о выполнении плана. Каждый сотрудник вносит свои данные и отмечает продвижение к целям. Менеджеру, в свою очередь, это позволит не только не потерять важные задачи, но и без лишней отчетности видеть, кто чем занимается.

Причем запись в системе гораздо лучше записи на листе бумаги и даже записи в файле на жестком диске: она никуда не исчезает, план работы и невыполненные задачи находятся на виду и доступны всей команде.

#### «ТоDо-лист»

Давайте вернемся к практическим примерам. В конце 2018 года, после первых двух лет работы проекта BeeFREE, в «ВымпелКоме» запустили несколько важных дополнений к проекту, сделав акцент на самоорганизации и планировании. В компании появился инструмент «ТоDo-лист» — планировщик задач, позволяющий поместить сотрудника и руководителя в единое информационное поле, ведь тут обе стороны могут увидеть и достижения, и занятость. Некоторое время ушло на привыкание к новому инструменту; сначала казалось, что это дополнительная форма отчетности, ведь ответственным за поддержание актуальности является, конечно же, сотрудник.

Необходимо было определить, что вообще туда стоит заносить, а что — нет. В результате было принято решение, что такие рутинные задачи, как работа с почтой, разбор заявок и т. д., отражать не имеет смысла, а показывать необходимо более конкретные и завершенные действия: сделана презентация, проведена встреча с клиентом, подготовлены

документы по проекту. Такой подход очень привычен участникам Agile-команд, ведь они регулярно обсуждают общий список задач по проекту, забирают задачи себе, отмечают выполнение, таким образом отслеживая продвижение проекта.

Сотрудникам важно для самих себя фиксировать свои задачи и результаты, ведь это позволяет сделать выводы относительно своей эффективности.

Регулярное заполнение и анализ списков дел привели к росту эффективности и осознанности. Инструмент заставляет задуматься: достаточно ли значима эта задача, чтобы попасть в список дел? А уж если занесена, то и самому хочется выполнить ее в установленный срок.

Из своего опыта могу сказать, что систематически работать с подобными списками дел офисным сотрудникам обычно не нравится. Даже в том случае, если сотрудник сам ведет список дел или задач на день, ежедневная проверка этого списка руководством воспринимается как наказание или недоверие. Однако в качестве «расплаты» за возможность работать из дома или другого удобного места и в удобном графике заполнение «ТоDo-листа» было воспринято вполне нормально, и постепенно этот инструмент стала использовать вся компания.

#### Не выходя из чата

С компанией <u>4doc.ru</u>, которая специализируется на разработке и поддержке систем электронного документооборота, мы уже знакомились в первой главе.

Для работы распределенных команд здесь используют Telegram и Skype. Две отдельные программы нужны, так как в Telegram не очень удобная видеосвязь, а Skype, в свою очередь, начинает работать очень медленно, если завести в нем большое количество текстовых чатов. В Telegram осуществляется вся текущая переписка, пересылаются скриншоты. Если же необходимо поговорить, показать экран, обсудить чтото, команда собирается в Skype.

Постановка и учет задач, которые ставят программистам менеджеры проектов, осуществляются в специально разработанной собственной системе на платформе TESSA. Для удобства в дополнение к ней запустили Telegram-бот, помогающий оперативно ставить задачи, давать поручения, согласовывать и пересылать документы. Поскольку Telegram является основным мессенджером компании, делать все это можно прямо в ходе

#### Trello и другие

Одна из популярных программ для учета задач, которые позволяют управлять потоком задач без серьезного программирования, — Trello. Ее востребованность обусловлена простотой, удобством и наличием русского интерфейса. Большинство функций бесплатны.

Доска задач находится в облаке, и можно сделать ее доступной для всех сотрудников. В карточку по каждой задаче стоит включить контрольный список, прикрепить файлы, записать комментарии, назначить сроки и ответственных. В дальнейшем о выполнении задач сотрудник сможет информировать, просто перемещая карточку в столбец «Сделано» или отмечая галочками выполненные действия.

Популярным ресурсом для ИТ-компаний является Jira, где функционал гораздо шире. А в уже знакомой нам компании «Корада Консалтинг» тоже пользуются собственной разработкой на платформе 1С. Менеджер проекта разбивает проект на этапы, задачи и подзадачи. Для каждой задачи он конечный результат присваивает формулирует И исполнителя. Программист, заходя в свой интерфейс, видит, какие задачи ему назначены, и может начинать работать. Внутри задачи ведется журнал действий, который учитывает, кто и что уже делал, сколько потратил времени. В случае передачи задачи от одного специалиста к другому можно легко ознакомиться с историей уже выполненных работ, понять, были ли какиелибо проблемы. При наличии такой системы нет необходимости в дальнейшем детальном контроле разработчика: все его действия легко увидеть в данной системе.

#### Сопричастность и вовлеченность

Ключевой смысл этих понятий в том, что сотрудник относится к работе как к собственному делу, проявляет инициативу и самостоятельность, способен выйти за рамки должностных обязанностей при взаимодействии с коллегами, руководством или клиентами. Подробнее о развитии вовлеченности мы поговорим в отдельной главе, пока же для нас важно, что сотрудник должен считать поставленную задачу своей, а не навязанной сверху. У него должно быть внутреннее согласие, что задачу

нужно выполнить, причем именно таким способом, как договорились с руководителем. Иначе в силу удаленности он всегда найдет возможность сделать что-то по-своему, позднее или найдет причину не делать совсем.

Если человек сам обратился к руководителю с идеей, получил одобрение и приступил к реализации, это сразу создает сильную мотивацию. Однако если абсолютно та же идея пришла в виде распоряжения от руководителя, то она не становится «своей» автоматически. Сотрудник может считать, что его заставили, и у него подсознательно возникает сопротивление: «Я это сделаю, но не так хорошо, как если бы это была моя задача».

Термин «постановка задач» в этом аспекте звучит слишком директивно — руководитель задачу ставит, подчиненный принимает. Конечно, бывает и так, но в широком смысле планирование следует рассматривать как совместную работу. В этом случае сотрудник может дать обратную связь, указать на трудности, предложить свои варианты достижения целей — эти моменты и формируют ощущение причастности. Сотрудник принимает задачу, начинает считать, что это его предложение, его идея. После этого его мотивация, вовлеченность, ответственность становятся гораздо выше.

Желательно не только включать удаленных сотрудников в планирование их собственных задач, но и привлекать к подготовке планов группы, отдела или всей организации. Это поможет обеспечить их сопричастность к общему плану и задачам.

При наличии у сотрудника достаточных компетенций ему можно поручить самостоятельно составить план работ, а затем «защитить» его. После успешной «защиты» он уже наверняка будет считать этот план своим.

Конечно, такие возможности могут быть ограничены. Но если есть общий план работ, например план поддержки бренда, проект запуска нового продукта, вывод продукта в новый регион, то, скорее всего, локальные сотрудники лучше смогут наполнить его деталями, чем удаленное руководство. И если включать сотрудников в глобальное планирование, то их вовлеченность и сопричастность будут увеличиваться.

Как менеджеру обеспечить вовлеченность сотрудника и принятие им ответственности за выполнение работы?

- 1. Вовлекать сотрудников в планирование, поощрять их инициативу.
- 2. По возможности применять коучинговый стиль руководства, когда руководитель не столько инструктирует, сколько помогает сотруднику самому создать список задач и справиться с ними.
- 3. Проследить, чтобы сотрудники корректно взаимодействовали друг с другом, обеспечить необходимые административные условия для этого (понятное разделение ответственности и задач, трекер задач и т. д.).

#### Технические ресурсы и параллельная загрузка

Для эффективной работы у удаленного сотрудника должен быть доступ ко всем необходимым ресурсам: базам данных, CRM-системе и т. д. Необходимая для работы информация должна быть легкодоступна, чтобы на ее поиск не тратилось много времени.

Если сотрудник является представителем центральной функции в своем регионе, то желательно помочь ему выстроить контакты с локальными ключевыми лицами — это могут быть внешние и внутренние клиенты, коллеги из соседних подразделений и т. д. Особенно важно представить его статусным лицам.

Если сотрудник находится в двойном подчинении, у регионального руководства может быть свое мнение о приоритетах и о работе в целом. В таких случаях с этими руководителями тоже нужно взаимодействовать. При планировании работ мы должны учитывать, что помимо нашего задания у сотрудника могут быть также задачи и от его локального внутреннего клиента либо местного руководителя.

#### Временной лаг

Если руководителя и сотрудника разделяют больше чем четыре часовых пояса, то оперативное взаимодействие замедляется. Если сотрудник работает на востоке, а мы в Москве, то, скорее всего, наше общение будет происходить «через ночь»: ответы на вопросы мы будем получать лишь на следующий день. Кроме того, для внесения даже небольших коррективов в выполненную работу может потребоваться дополнительный день. Так что это время необходимо учитывать при планировании сроков работы.

#### Алгоритм действий при постановке задач удаленным сотрудникам

- 1. Определить цели, самостоятельно или в ходе диалога с сотрудником.
- 2. Проверить правильность понимания целей и методов работы сотрудником.
- 3. Заложить ориентиры по времени и критические точки по ходу выполнения.
- 4. Задокументировать договоренности и общее понимание в онлайн-менеджере задач.
- 5. Проверить вовлеченность сотрудника в выполнение задач или следование стандартам.
- 6. Проверить, что у сотрудника есть все необходимые ресурсы и контакты.

Следование этому алгоритму поможет эффективно взаимодействовать на этапах контроля и обратной связи.

Подведем итоги. Для сотрудника, работающего удаленно, будет более комфортной ситуация, когда он понимает, что от него ожидает руководитель — как по каждой отдельной задаче, так и по работе в целом. На мотивацию сотрудника будут положительно влиять партнерские отношения внутри коллектива. Сотрудник будет работать эффективнее, если он не только выполняет поставленные задачи, но и участвует в их планировании и считает себя их соавтором. При этом важно, чтобы у него были все необходимые для работы ресурсы, материалы и контакты, а если сотрудник работает в другом часовом поясе, то в плане работ нужно заложить время на коммуникацию «через ночь».

Для удаленного сотрудника будет непродуктивной ситуация, когда руководитель ставит ему задачи директивно, нечетко и без учета его параллельной загрузки, а также часового пояса, в котором он работает.

#### Проанализируйте:

• Используете ли вы трекер задач для работы со своей командой?

. П	
• Достаточно ли вы вовлекаете удаленных сотрудников в планированио работы?	ĵ

# Глава 7. Принципы эффективного контроля при работе с удаленными сотрудниками

Одна из важнейших задач любого руководителя — контроль подчиненных, и при дистанционной работе его значение лишь возрастает. В этой главе мы рассмотрим принципы эффективного контроля удаленных сотрудников.

#### Баланс между доверием и контролем

одной В девелоперских работают ИЗ компаний удаленно проектировщики зданий. Находясь в разных городах, они создают 3Dмодели зданий, включающие в себя как стены и перекрытия, так и все необходимые трубы отопления, детали: вентиляцию, слаботочную проводку, провода высокого напряжения и т. д. В дальнейшем с этими моделями работают не только строители, но и отделы логистики, закупок и др.

Проектировщики трудятся на разных условиях: есть оформленные в штат, есть ИП, есть сотрудники, получающие почасовую оплату по договорам ГПХ. Для того, чтобы можно было убедиться, что сотрудники не расходуют время зря, на их корпоративные компьютеры установлено специальное ПО, позволяющее централизованно отслеживать содержимое рабочего стола, а также приложения, запущенные на каждом компьютере.

Сотрудников предупреждают о такой схеме слежения за их активностью. Как правило, собранные данные просто хранятся в системе, менеджеры не проводят ежедневный «разбор полетов». Однако в случае, если имеются сомнения в том, работает ли сотрудник с максимальной производительностью, или если сотрудник регулярно не укладывается в отпущенные на выполнение заданий сроки, можно посмотреть, чем были заполнены его рабочие часы.

Как бы вы отнеслись, если бы узнали, что содержимое вашего монитора доступно руководителю в любой момент времени? С одной стороны, в этом нет ничего страшного, компьютер — корпоративный, время — рабочее, логично, что компания может иметь контроль за рабочим временем. С другой стороны, подобные методы контроля как-то настораживают, напоминают шпионаж. Да и если я захочу полистать в рабочее время Facebook или Instagram, это легко будет сделать с помощью смартфона.

В некоторых компаниях используются еще более продвинутые схемы слежения, которые автоматически классифицируют запущенные приложения на «продуктивные» и «непродуктивные», формируют сводный анализ и высылают руководителям подготовленную статистику, по которой можно судить о том, чем занимался сотрудник в рабочее время. Надо сказать, что сотрудники в ответ на усиление контроля часто начинают вместо работы придумывать способы обмана подобных систем. Так,

сотрудники одной из компаний, ведущей учет компьютерного времени, выяснили, что если открыть страницу в MS Excel и привязать мышку скотчем к электрической бритве, то программа слежения засчитает «продуктивные» часы, так как открыта полезная программа и пользователь «работает» в ней. Также выяснилось, что совсем несложно написать небольшой скрипт, который будет вносить произвольные данные в ячейки и производить вычисления. Усложнение способов контроля, таким образом, необязательно приводит к повышению продуктивности сотрудников.

Многие FMCG- и фармкомпании используют GPS-трекинг для отслеживания работы торговых и медицинских представителей. Как правило, в течение рабочего дня им необходимо сделать от 10 до 14 визитов к клиентам, причем эти визиты могут не иметь мгновенных результатов, которые позволили бы отследить активность сотрудника. Большинство сотрудников выполняют эту нелегкую работу со всей необходимой ответственностью, однако, как правило, находятся единицы нерадивых сотрудников, которые не прочь часть визитов провести только в системе, а на самом деле их не делать. Вот тут GPS-трекинг, подключенный к CRM-системе (в ней фиксируются визиты к клиентам, достигнутые договоренности и т. д.), может помочь вывести их на чистую воду.

В одной из фармацевтических компаний, где мне довелось работать, региональные менеджеры регулярно проводили беседы с сотрудниками, которые, по данным системы, совершили все визиты к клиентам в период с 21:00 до 22:00, причем находясь по своему домашнему адресу. Конечно же, все эти визиты были фиктивными. Поскольку такие разоблачения проходили во многих компаниях, вскоре появилась новая схема обхода. Желающие сэкономить свое время сотрудники нанимали других людей, которые следовали с их планшетами по заданному маршруту и совершали виртуальные визиты, пролистывая слайды на планшете в рабочее время перед кабинетом врача или около поликлиники.

В работе с удаленными сотрудниками неизбежно возникает дилемма: доверять или проверять? С одной стороны, удаленных сотрудников хочется контролировать даже больше, чем обычных, ведь мы их не видим, не знаем, чем они занимаются в каждый конкретный момент времени. С другой стороны, дистанционный менеджмент изначально предполагает высокий уровень самостоятельности сотрудников, и если перестараться с контролем, то можно их демотивировать или направить их деятельность на противодействие системам контроля вместо рабочих задач.

Усиленный контроль, направленный на выявление тех, кто лукавит и лентяйничает, может демотивировать хороших сотрудников.

#### ПРАВИЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ КОНТРОЛЯ

Использование следующих принципов поможет убедиться, что сотрудники работают на полную мощность, не перегружая их излишним контролем, отчетностью или слежкой.

#### Принцип 1. Ориентация на результат и поддержку

Что такое контроль? Способ помочь сотруднику или способ заставить его работать? Многие менеджеры отвечают, что контроль — это способ помочь сотруднику в достижении его целей. Однако редкий удаленный сотрудник рад визиту своего руководителя или другим контрольным мероприятиям, особенно если они не были запланированы заранее. Подсознательно мы скорее воспринимаем контроль как что-то лишающее комфорта, нежели как поддержку.

Менеджеру необходимо помнить, что конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией, подразделением или конкретным сотрудником. Поэтому контроль должен быть средством поддержки сотрудника в достижении принятых им целей.

#### Принцип 2. Регулярность и своевременность

Нерегулярность контроля расслабляет и провоцирует на прокрастинацию, в особенности если менеджера нет рядом. Если достижение цели — долгосрочный процесс, то разумно будет:

- 1. Составить вместе с сотрудником план действий, включающий шаги и этапы работы;
- 2. Отслеживать выполнение каждого шага это можно сделать в менеджере задач или созваниваясь в конце каждого шага, чтобы провести проверку выполненных работ по контрольному списку и обсудить дальнейшие действия.

Каждый сотрудник должен понимать, что его действия или бездействие будут замечены и оценены, даже если руководителя рядом нет.

Итоговый анализ и оценку результатов нужно проводить именно в тот момент, который был определен при постановке задачи, — не раньше и не позже.

Кроме этого, уместны регулярные созвоны с сотрудником (например, один раз в две недели) для обсуждения текущей работы. На них можно обсудить возникающие проблемы, внести необходимые коррективы в план.

Данный принцип не отменяет возможности внепланового контроля, если ситуация или поведение сотрудника этого требуют. Сотрудник может знать, что такой метод практикуется, но не знать, когда конкретно это может произойти.

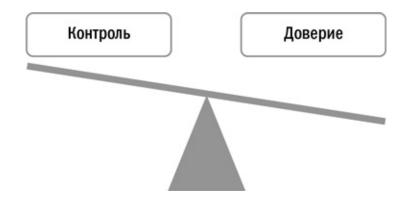
#### Принцип 3. Соблюдение баланса между доверием и контролем

В работе дистанционного менеджера очень важно правильно настроить баланс между доверием и контролем.

Давайте рассмотрим, что может быть, если данного баланса достичь не удалось.

**Ситуация 1.** Менеджер изначально настроен на максимальное доверие к сотрудникам, уверен в своих подчиненных и не склонен жестко их контролировать.

Он верит, что если им поставить задачу, то они выполнят ее качественно и в срок или заблаговременно проинформируют о проблемах. Может быть, сотрудники действительно толковые и нет необходимости беспокоить их лишний раз. Но некоторые в такой ситуации могут расслабиться, начать откладывать задачи и не выполнять их вовремя или выполнять недостаточно качественно.



Ситуация 2. Менеджер очень ответственный, ему важно, чтобы сотрудники делали все в срок. Поэтому он требует занесения всех действий сотрудников в СRM-систему, каждое утро проводит летучки, вечером просит всех прислать отчет: что сделано сегодня, что запланировано на завтра. Еще есть ежемесячные отчеты, GPS-трекеры для сотрудников, которые работают «в полях», посещают клиентов. Кроме того, установлено специальное программное обеспечение, позволяющее видеть, что у сотрудника на мониторе. Несмотря на самые благие намерения менеджера: помочь подчиненным выполнить план и получить бонус — у сотрудников будет расти негатив. Они будут искать, как этот контроль обойти, избежать этого давления.

Подход должен быть сбалансированным. С одной стороны, менеджер должен доверять, а с другой стороны, управленческий инструментарий должен быть достаточно широк, чтобы руководитель при необходимости мог добавить тонуса сотрудникам.

На развитие доверия влияет много факторов, главный из которых — предыдущий опыт взаимодействия. Если сотрудник стабильно выполняет договоренности, соблюдает сроки, ему не требуются напоминания, то доверие к нему возрастает, а необходимость его контролировать уменьшается. Длительная и успешная история взаимоотношений менеджера и сотрудника приводит к появлению чувства надежности: «человек сказал — человек сделал». И наоборот, если сотрудник что-то сделал не так и не вовремя, то доверие к нему тает, а потребность его контролировать растет.

Конечно же, на настройку данного баланса будет влиять уровень развития сотрудников. Если сотрудник — новичок, то ему нужен не только более подробный инструктаж, но и больший контроль.

**Баланс между доверием и контролем также является важным мотивирующим фактором для дистанционных сотрудников.** Как правило, сотрудники ценят доверие, оно их мотивирует, а излишний контроль, напротив, снижает их тонус, они теряют интерес к работе, начинают направлять свою творческую энергию на обход методов контроля, а не на достижение рабочих задач.

Если перегнуть палку в пользу контроля, то отчеты могут превратиться для сотрудников в самоцель, а смысл работы потеряется. В то же время, если правила игры заранее известны, это помогает держать удаленных сотрудников в тонусе: чем больше отклонение от плана, тем более детальными становятся контрольные процедуры. Наоборот, если ослабить контроль, то есть вероятность, что в команде найдется слабое

звено — тот, кто будет слишком расслаблен и решит, что делать работу вовсе не обязательно.

## Принцип 4. Поддержка самостоятельности и ответственности сотрудника

В главе про делегирование мы обсуждали важность поддержки инициативы и развития самостоятельности сотрудника. К сожалению, высокий уровень контроля, как правило, препятствует проявлению и развитию самостоятельности. Если удаленный сотрудник проявляет оппортунистический подход, то всегда сможет найти оправдание невыполненной работе. В связи с этим важно не только контролировать работу удаленных сотрудников, но и подбирать правильных людей в команду, а в дальнейшем способствовать развитию самостоятельности, учить сотрудников самоконтролю. В этом могут помочь доски задач, трекеры проектов, контрольные списки и т. д. Если сотрудник сам создал такой список, то у него будет хорошая мотивация работать с этим списком, отмечать пройденные шаги, а менеджер, пользуясь этим же документом, сможет увидеть, как продвигается работа и чем занят сотрудник, не запрашивая дополнительные отчеты.

#### Принцип 5. Ключевое значение предварительного и текущего контроля

Распространенной ошибкой менеджеров является осуществление исключительно итогового контроля. При дистанционном взаимодействии это становится особенно опасным, ведь если сотрудник работает сам по себе между постановкой задач и итоговым контролем, то велика вероятность, что он не совсем правильно понял задачу, некорректно оценил время выполнения, неправильно распределил ресурсы и т. д., а выясниться это может, только когда время и другие ресурсы уже потрачены.

Поэтому при работе с удаленными сотрудниками особую важность приобретают проверка понимания задачи (мы уже обсудили это в предыдущей главе) и текущий контроль.

**Текущий контроль** осуществляется непосредственно в процессе работы. Вот какие методы наиболее эффективны при дистанционной работе:

- Онлайн-доски и трекеры задач (Trello, Asana, Jira). Руководитель может увидеть перенос задач из «Запланированных» в «Выполненные» и сразу оценить всю картину.
- Регулярные индивидуальные созвоны с сотрудником для обсуждения его индивидуальных задач. Например, в «Кораде Консалтинг» менеджер проекта с утра может созвониться с разработчиком, уточнить, все ли задачи понятны, напомнить про приоритеты. Такой разговор займет не больше пяти минут, и в дальнейшем лишний раз беспокоить сотрудника уже не придется. Вечером того же дня менеджер проекта может зайти в систему и проверить продвижение, процент выполнения, комментарии и т. д.
- Телефонные или Skype-конференции с участием всей команды. На них можно показать цифры, рейтинги, обсудить продвижение к целям команды, выявить проблемы и сразу же обсудить, как их решать.
- Контроль по тем КПЭ, которые можно отслеживать хотя бы на еженедельной основе, например выполнение плана продаж, оценка качества обслуживания и т. д.
- CRM-система и другие технические и программные средства, которые позволяют видеть активность сотрудника. При этом сотрудник, используя такую систему, тоже получает для себя выгоду в виде автоматизации своей работы планирования задач, автоматической отчетности и т. п.
- Стандартный отчет в заданном формате. Главное, чтобы это не было основной задачей сотрудника и не отнимало больше времени, чем сама работа. Для регулярных отчетов полезно сразу задать единый формат. Сотруднику будет легче заполнять единообразные отчеты, а руководителю будет удобно их быстро проверять, делать сводные таблицы, формировать свою отчетность по периодам.
- Общение с внешними и внутренними клиентами сотрудника на его территории позволит составить представление, как локальная команда оценивает вашего сотрудника. Это довольно трудоемкий способ контроля, зато можно получить оценку работы сотрудника из первых рук.

Не стоит забывать и про **итоговый контроль**, однако если сотрудник правильно понял задачу и выполнил все оговоренные шаги, то есть большая вероятность, что он достигнет поставленной цели. Принцип баланса и гибкого подхода работает и здесь: более опытный и самостоятельный сотрудник, пользующийся доверием менеджера, скорее всего, не будет нуждаться в большом количестве промежуточных точек

контроля. А вот в случае с менее опытным промежуточный контроль поможет вовремя перераспределить приоритеты и скорректировать его работу.

Давайте посмотрим, как эти принципы использует наш следующий герой. Иван Петров руководит в «ВымпелКоме» финансовой службой одного из региональных подразделений. Под его руководством финансовые аналитики и другие эксперты собирают и анализируют данные, готовят отчеты и дашборды, показывающие тренды в развитии компании. Внутренние клиенты — управленческая команда региона.

Уникальность ситуации заключается в том, что благодаря проекту BeeFREE у Ивана появилась возможность работать, находясь в Екатеринбурге, в то время как сотрудники находятся в Новосибирске. Первые 14 месяцев Иван работал с командой в одном офисе; за это время ему удалось познакомиться со всеми и понять, кто есть кто, наладить работу команды, поставить все процессы. После запуска BeeFREE Иван вернулся домой в Екатеринбург, а команда осталась в Новосибирске. «Я не уверен, что переход на удаленность прошел бы так же безболезненно, если бы не было этого очного периода, — рассказывает он. — Если бы это была незнакомая команда, а я приехал и сказал "Я ваш руководитель, а теперь уезжаю", маловероятно, что получилась бы эффективная работа». Конечно же, установка правил взаимодействия при личном контакте происходит легче, чем при дистанционном общении.

Сейчас Иван бывает в Новосибирске 4—5 раз в год, командировки посвящены не только работе с командой, но и встречам с внутренними клиентами.

Эффективно влившись в проект BeeFREE, Иван не считает, что такой режим подойдет всем сотрудникам. «Людям надо доверять, — говорит он, — но это не отменяет всей той работы, которую должен выполнить менеджер. Не важно, где при этом физически находится сотрудник — близко или далеко, тут должны помочь технологии, которые мы используем и собственные приемы работы».

Как считает Иван, есть люди, которым нужен какой-то внешний контроль, он их стимулирует и мотивирует работать. Есть те, кто, наоборот, достаточно организован, может выполнять свою работу в любом месте и в любое время; их излишний контроль, наоборот, сбивает с дороги. Поэтому одна из ключевых задач — так настроить взаимодействие с сотрудниками, чтобы, с одной стороны, люди не расслаблялись, а с другой — чтобы не передавить и не погубить инициативу.

Вот как устроено взаимодействие Ивана с сотрудниками.

- Общие плановые встречи команды проходят один раз в две недели с возможностью отмен и переносов. Основная цель этих встреч не контроль, а поддержка общего информационного поля для тех сотрудников, которые в офисе никогда не пересекаются.
- Встречи один на один редкость. Они компенсируются доступностью по телефону и в мессенджере. «К запланированной встрече сотрудник готовит "дежурный" статус, который может не отражать реального положения дел», считает Иван.

Иван не занимается микроменеджментом и слишком детальным трекингом задач сотрудников.

- Эффективность сотрудников оценивается по результату выполнения поставленных задач, а не по количеству часов, проведенных у монитора. Для этого используется принятый в «ВымпелКоме» менеджер задач «ТоDо-лист». В него заносятся все проекты, задачи и возникающие проблемы, требующие решения. По каждому пункту фиксируется дата постановки задачи и дата завершения работы.
- «ТоDо-лист» используется больше для самостоятельного планирования и самоконтроля сотрудников Иван, как правило, не просит сотрудников пересматривать рабочие планы.
- Нет смысла использовать замысловатые технические средства. «Если у сотрудника неактивна мышка, например, то он вполне может разговаривать по телефону с внутренним клиентом, говорит Иван. Да и если задачи выполняются в срок, то разве не все равно, как у него там двигается мышка?»
- Для оценки качества работы используется обратная связь от внутренних клиентов, их оценка работы. «Если вдруг я в чем-то неправ, то меня уравновесят локальные коллеги», считает Иван.

Иван оценивает общий тонус и включенность сотрудников. Вместо запланированных встреч он использует спонтанный контроль.

- Спонтанный звонок и контроль позволяют лучше понять текущий статус и узнать реальную картину. Поэтому Иван созванивается с сотрудниками с определенной периодичностью, но без заранее запланированного графика.
- В качестве одного из элементов спонтанного контроля Иван использует обзвон двух-трех сотрудников в начале рабочего дня. Даже не для того, чтобы проверить, а больше для того, чтобы создать понимание, что такое возможно и если будет системное расслабление, то это будет

замечено. При звонках обращает внимание на скорость ответа и на конкретность. Единичные звонки могут не быть показательными, однако накапливаемая статистика позволяет видеть и оценивать ситуацию по каждому сотруднику.

• Поскольку разные сотрудники показали разную эффективность при работе вне офиса, Иван (как и все руководители, участвующие в проекте BeeFREE) регулирует количество дней вне офиса, которые может взять каждый сотрудник. Некоторым не разрешается работать вне офиса в понедельник и пятницу. «Понедельник в офисе мотивирует и помогает собраться, — считает Иван. — Но это я применяю для тех сотрудников, про которых помню, что им и в офисе сложно собраться в понедельник».

В результате получается, что у каждого сотрудника достаточную свободы для выполнения поставленных задач, но ему необходимо быть в тонусе для их качественного выполнения. Работать можно из удобного места, однако ожидается, что рабочий день начнется в 9:00 (и это может быть проверено). В любое время дня сотрудник должен быть готов к спонтанной проверке его активности и статуса выполняемых задач.

#### Принцип 6. Конструктивное использование технических средств

Вопреки опасениям большинства менеджеров, начинающих работать с командой в дистанционном формате, современные технологии позволяют контролировать удаленных сотрудников даже лучше, чем офисных. Разумное использование технических средств контроля помогает менеджеру увидеть полную картину и стимулировать тонус сотрудников.

Вот какие современные средства могут быть полезны:

задач. Это один Менеджеры ИЗ ОСНОВНЫХ инструментов дистанционного руководителя. Мы упоминали наиболее распространенные программы в главе про постановку задач: Trello, Jira, Asana. Часто компании создают собственную систему, интегрированную с базами данных HR — это «ТоDо-лист» в «ВымпелКоме», собственная программа, интегрированная с Telegram, в <u>4doc.ru</u>, программа на базе 1С в «Кораде Консалтинг». Наконец, простейшим трекером может быть лист в таблице, размещенной в облаке, как мы увидели в примере с Марией Карпушиной. При использовании таких решений исчезает необходимость создавать и пересылать отчеты: сотрудник ставит галочки или перемещает карточки из столбца «План» в столбец «Сделано», а менеджер сразу может это увидеть.

Чем качественнее разработчик ведет трекинг задачи, тем меньше дополнительных вопросов возникает у менеджера проекта. При переходе задачи из стадии «В работе» на стадию «Выполнено» она поступает на проверку к руководителю проекта. Руководитель проекта далее может проверить задачу сам, привлечь тестировщиков или передать клиенту. В случае необходимости он может добавить комментарии и вернуть задачу разработчику. Все это позволяет упорядочить коммуникацию и не потерять важные для разработки детали.

- Система документооборота, СRM-система, система учета заявок и другие системы, уже работающие в вашей компании, могут дать достаточно полный обзор работы сотрудника: сколько было сделано задач за день, принято заявок, обслужено клиентов и т. д.
- Хранение промежуточных и итоговых файлов на сетевых дисках. Так менеджер сразу может увидеть текущую версию файла и не искать ее в почте.
- Использование видеокамер и трекеров экрана едва ли можно назвать мотивирующим. Однако в некоторых ситуациях это может быть эффективным решением. Например, видеокамера вполне уместна в торговой точке или кафе, а трекер экрана для отслеживания работы сотрудников с почасовой оплатой. Для подобной работы можно использовать такие программы, как Kickidler, Crocotime, Neospy и др.
- Система для учета работы выездных сотрудников, например Planado, позволит эффективнее взаимодействовать с сервисным персоналом, работающим вне офиса.

Подводя итоги, еще раз отметим важность баланса при разработке и выполнении контрольных процедур. Менеджер должен знать, чем занимается сейчас сотрудник, насколько он успешен в достижении целей, при этом не досаждая сотруднику чрезмерной отчетностью. Если задача для сотрудника новая, то и контролировать его придется больше, а если он что-то делает в десятый раз, то может быть вполне достаточно итогового «Все сделано».

#### Проанализируйте:

- Как у вас настроен баланс между доверием и контролем?
- Используете ли вы менеджер задач, умеют ли им пользоваться все

#### сотрудники?

- Какие технические средства для контроля вы используете?
  Если ли необходимость изменить систему отчетности?

## Глава 8. Мотивация удаленных сотрудников

В этой главе я расскажу о нескольких подходах к мотивации и о характерных особенностях сотрудников, работающих дистанционно.

#### Тянуть или толкать?

Для иллюстрации различных факторов мотивации давайте начнем с примера виртуальной команды, участники которой не связаны формальными отношениями и работают добровольно... и без дополнительной оплаты.

Ярослав Ражев руководит отделом обучения в фармацевтической компании Stada. Основная целевая аудитория, на которой фокусируется Ярослав и группа тренеров, — медицинские представители. Работая вне докторам, фармацевтам офиса, наносят визиты другим специалистам в области здравоохранения, рассказывая о препаратах компании, ОТЛИЧИЯХ OT конкурентов, последних проведенных ИХ исследованиях.

Поскольку ресурсы в современных компаниях всегда ограниченны, для некоторых проектов профессиональных тренеров не хватает. В таких случаях решено было привлекать к сотрудничеству медицинских представителей для помощи отделу обучения. В компании появился проект «Помощники тренеров», цель которого — подготовка новых учебных программ и доработка имеющихся.

«Мы решили реализовать этот проект в духе краудсорсинга, — рассказывает Ярослав, — и выяснили, что многие готовы в свое свободное время поработать над нашими задачами, если для них самих в этом есть интерес и польза».

Вот примеры задач, которые выполняют медицинские представители — участники проекта:

- 1. Подготовка тем для обсуждения на будущих тренингах.
- 2. Сбор возможных возражений и сомнений клиентов, возникающих в ответ на новую презентацию.
- 3. Использование алгоритма работы с возражениями и проверка его эффективности.
  - 4. Предложение своих вариантов ключевого сообщения по продукту.
- 5. Предложение схемы визита госпитального представителя к рядовому специалисту (обычно представитель встречается с руководством и администрацией клиники).
  - 6. Помощь группе тренеров во время цикловых конференций.

Эти задачи относятся к дополнительной неоплачиваемой работе, при

этом у участников проекта не уменьшается норма визитов и другие плановые показатели.

Сотрудники участвуют в проекте из интереса, так как это позволяет расширить собственный кругозор, выполнить интересные задачи, выходящие за рамки обычной работы, получить дополнительные возможности для обучения. Многие хотят поделиться собственными знаниями и идеями, а кому-то интересно взаимодействовать с тренерами, узнать больше об их работе.

Сейчас такая группа помощников состоит из восьми человек, по одному в каждом регионе, а в центральном офисе выделили тренера, который курирует помощников; текущее взаимодействие осуществляется через группу в WhatsApp.

## Как собирали команду

Участники проекта были отобраны в ходе конкурса, правила которого разослали по компании вместе с объявлением о его запуске. Желающим принять в нем участие нужно было создать небольшую презентацию из трех слайдов с ответами на следующие вопросы:

«Почему мне это интересно?»;

«Чем я могу помочь?»;

«Почему должны выбрать именно меня?».

Также участие в проекте нужно было согласовать с непосредственным руководителем; правда, это не было сложно, так как планы по основной работе не снижались, а одобрение от руководителей подразделения уже было получено.

В результате получили больше заявок, чем было необходимо, и отбирали участников на конкурсной основе.

При работе с помощниками сначала использовали формальный подход в постановке задач: «Вот задача, сроки, давайте выполнять». Ответом на такой подход стало и формальное выполнение. Например, однажды попросили проверить алгоритм работы с возражением и получили односложные ответы: «Да, работает». В результате получилось, что работа сделана напрасно, тренер не смог использовать результаты.

Подход в постановке задач изменили, стали анонсировать задачу и предлагать решить ее, самостоятельно установив сроки. Теперь откликаться стали практически все, иногда отказывается один человек, и то объясняя причину: «У меня подготовка к конференции, я просто не могу это сделать». «Данный подход предполагает опциональность и наличие желания выполнять задачу, и это работает лучше, — рассказывает Ярослав, — сейчас мы продолжаем его использовать».

## Что же мотивирует участников этой команды?

Возможность проявить себя, внести свой вклад в развитие компании.

Возможность поработать вместе с тренерами — такая роль более значительна, чем у обычного медицинского представителя.

Выполнение интересных задач, отличающихся от ежедневных рутинных.

Дополнительные возможности для развития: участие в тренинговых программах, вебинарах, получение рассылки литературы.

Избранность, участие в закрытой группе экспертов.

Освещение работы и достижений во внутренних медиа.

Получение дополнительного плюса при ежегодной оценке результативности (при условии качественного выполнения основной работы в полном объеме).

Мы видим, что наличие комплекса мотивирующих факторов отсутствие денежной мотивации помогает создавать результативную команду. Конечно, базовый надо отметить, компенсационный пакет в Stada, как в и большинстве фармацевтических компаний, уже достаточно хороший и сотрудники могут позволить себе выйти за рамки должностных обязанностей, не поднимая вопрос о дополнительной оплате. В то же время создание условий для развития и наличие системы отбора позволили привлечь в проект изначально мотивированных сотрудников, не нуждающихся в частом стимулировании.

## МОТИВАЦИЯ ДОСТИЖЕНИЯ И МОТИВАЦИЯ ИЗБЕГАНИЯ

Сотрудники с выраженной мотивацией **достижения** рассматривают сложные задачи как стимул к развитию, реагируют на появление препятствий с оптимизмом и энергией.

Сотрудники с мотивацией избегания стараются выполнять свою

работу так, чтобы не получить штрафа или избежать наказания.

Соответственно, у руководителя есть два направления для мотивирования сотрудников: подталкивание и вытягивание.

При использовании **«подталкивающей» мотивации** менеджер устанавливает правила и ограничения, а также определяет различные негативные последствия в случае их нарушения. Сотрудник, желая избежать неприятностей, следует этим правилам и выполняет задачи в срок и в рамках ограничений.

Для эффективного использования этого подхода могут помочь следующие приемы:

- Установка конкретных сроков сдачи задания.
- Контрольные списки, доски задач.
- Список нарушений и установка штрафов, наказаний и порицаний.
- Рейтинги и соревнования, цель которых выявить отстающих и побудить их догонять более успешных коллег.
  - Использование инструктирующего стиля руководства.



Важно учитывать, что чрезмерное увлечение таким стилем мотивации создает неприятный климат на рабочем месте, провоцирует сотрудников не проявлять инициативу и выполнять исключительно указания менеджера.

Задача менеджера при **«вытягивающей» мотивации** — создать условия, в которых сотрудник сможет раскрывать свой потенциал для достижения собственных целей, реализации своих мотивирующих потребностей (мотиваторов).

Вот что можно сделать для этого:

- Интересные и творческие задачи, в том числе за рамками должностных обязанностей.
- Рейтинги и соревнования, цель которых выявить и этим поощрить наиболее успешных сотрудников.
  - Частая позитивная обратная связь.
  - Демонстрация признания заслуг сотрудников.
  - Снижение контроля за сотрудниками.

• Использование поддерживающего и развивающего стиля руководства.



Однако в случае чрезмерного использования исключительно «вытягивающих» методов мотивации возможно злоупотребление со стороны сотрудников.

Как мы видим, в случае с проектом «Помощники тренеров» в Stada была использована исключительно «вытягивающая» мотивация, и это решение оказалось вполне успешным.

## ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ ГЕРЦБЕРГА В ОТНОШЕНИИ УДАЛЕННЫХ СОТРУДНИКОВ

Некоторые факторы, важные для удаленных сотрудников, не усилят мотивацию, однако их отсутствие будет препятствовать эффективной работе. Данный подход можно рассмотреть, опираясь на модель мотивации Фредерика Герцберга, американского социального психолога, специализировавшегося на проблемах труда и деятельности компаний. Он рассматривал два вида факторов мотивации:

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

Для того чтобы мотивировать сотрудников, менеджеру следует

избегать неудовлетворенности и создавать, а также усиливать факторы, мотивирующие к работе (мотиваторы), вдохновляющие персонал на продуктивную работу.

## 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.

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.

# Оценка мотивирующих факторов для дистанционных сотрудников

Мы можем расширить список мотивирующих факторов, при этом он будет индивидуальным для каждого сотрудника.

В главе про задачи и трудности мы знакомились с Марией Гурьевой. Вот как она описывает мотивирующие факторы, важные для нее.

Возможность самостоятельно регулировать свой график работы, в том числе включая в него личные дела. Одно из направлений в рамках проекта BeeFREE — переход от оценки времени, проведенного за компьютером, исключительно к оценке достигнутых результатов. Таким образом, сотрудники могут гибко выстраивать свой рабочий график. Мария приводит такой пример: «Визит к врачу сам по себе занимает 30 минут, а остальное время ты находишься в дороге, в очереди и т. д. Если ты в BeeFREE, то ты это время тоже можешь продуктивно использовать, ведь его можно провести с компьютером, разместить публикацию, собрать таблицу и т. д. После посещения врача можно сесть в соседнем кафе и доделать работу, попивая чай. А в обычной организации пришлось бы отпрашиваться на полдня и терять рабочее время».

Свобода и доверие руководителя. «Если я сегодня завершила все задачи раньше, то и закончу рабочий день раньше, а завтра вполне могу задержаться допоздна», — делится Мария. И приводит противоположный пример из своего опыта, когда она работала в другой организации: «Очень удивила культура людей, которые приходят в 8:45 и уходят строго по расписанию, включая обед, боятся лишний раз пройти мимо директора». При этом свобода не означает, что сотрудник бьет баклуши, он находится на связи и выполняет всю работу, просто в комфортное для себя время. Зато если сотруднику утром тяжело сосредоточиться, а после обеда он работает продуктивно, то можно так распределить задачи, чтобы важные дела попали в наиболее продуктивное время.

Возможность работать в разных локациях. В рамках проекта ВееFREE в «ВымпелКоме» создали карту коворкингов, сотрудники могут работать каждый день в новом месте. Например, в Ростове-на-Дону уже есть три коворкинга и целый набор антикафе. «Мы кооперировались с коллегами, садились на террасе в антикафе, там есть лежаки, газон, птички поют, все это сильно способствует вдохновению», — делится Мария. Географию можно расширять и за пределы города: если взять два

дня BeeFREE, то можно уехать в другой город к родственникам, лишь бы там был интернет. «Жизненный простор существенно расширяется, когда каждый день можно работать в новой локации», — делится Мария.

Экономия времени и сил на дорогу в офис. «Ты встаешь утром не с мыслью о том, что нужно одеваться, идти на холодную улицу, ехать в транспорте с кучей людей, — рассказывает Мария. — Зато можно надеть теплые носки с Дедом Морозом, плюшевый халат, открыть ноутбук, и вот ты на работе. Рядом еще кошка мурчит. Если ты закончил работу в 18:10, то в это самое время ты свободен».

Конечно же, комплекс мотивирующих факторов может существенно отличаться у разных сотрудников. То, что привлекает одних, может оказаться настоящим наказанием для других. Например, независимому человеку нужна свобода, чтобы все решать самому. А сотруднику, привыкшему действовать по инструкции, по регламенту, необходимы прямые указания от руководителя, чтобы работать эффективно и чувствовать себя защищенным. Кроме того, профиль мотивирующих потребностей может меняться с течением времени.

## ПРАВИЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРИ РАБОТЕ С СОТРУДНИКАМИ С РАЗЛИЧНЫМИ МОТИВАТОРАМИ

Рассмотрим самые важные мотиваторы на примере адаптированной модели, предложенной Университетом Ричмонда.

Она включает следующие потребности:

- 1. Материальное вознаграждение.
- 2. Власть и влияние.
- 3. Значимость результата.
- 4. Знания.
- 5. Творчество.
- 6. Принадлежность.
- 7. Независимость.
- 8. Защищенность.
- 9. Признание.



С помощью теста «Ваши мотиваторы» вы можете выявить ведущие мотивирующие факторы как для себя, так и для своих сотрудников. Необходимо с пониманием отнестись к тому, что сотрудники имеют право не делиться с руководством результатами подобных тестов. Но, даже если вы не увидите итоговый профиль, вам будет довольно легко дать собственную оценку мотиваторов сотрудника, проанализировав ваши беседы с ним, его запросы и ожидания, а также стиль поведения. Тест также МОЖНО пройти В электронном виде, пройдя ПО ссылке: www.remotemanagement.ru/motivation.

Рассмотрим, как каждый из мотиваторов можно использовать на уровне компании, обратившись за примерами в компанию Skyeng. Как упоминалось в первой главе, Skyeng была сразу «заточена» под облачную работу, поэтому сейчас в компании не разделяют системы мотивации для дистанционных сотрудников и для тех, кто работает в офисе.

## Материальное вознаграждение

Как правило, первое, что приходит в голову при вопросе о мотивации, это деньги и другие вознаграждения, которые можно представить в денежном эквиваленте. Это нормально, ведь люди ходят на работу, чтобы получать зарплату.

Чтобы задействовать этот мотиватор при работе с удаленными сотрудниками, в компании должна быть принята система вознаграждения,

связывающая результаты работы с выплатами в обозримом для сотрудника периоде.

Здесь наиболее часто используются следующие инструменты:

- Значительный вес переменной части в заработной плате.
- Бонусы и премии за достижение целевых показателей.
- Ценные подарки за различные заслуги и достижения в работе.

В некоторых профессиях (например, у риелторов и страховых агентов) доля переменной части заработной платы может доходить до 100 %. Как правило, достаточно высокий процент переменной части встречается в отделах продаж и продвижения, а относительно низкий — в поддерживающих функциях, таких как администрация, бухгалтерия и т. д.

Очень важно, чтобы система начисления переменной части была прозрачной и понятной дистанционному сотруднику. Показатели, по которым осуществляется расчет бонуса, должны быть четко измеримыми, причем желательно, чтобы они измерялись независимо как от сотрудника, так и от менеджера.

Задача менеджера — связать результаты работы сотрудника с теми выплатами, которые он получит. Полезно запланировать звонок для прояснения этой взаимосвязи, особенно в тех случаях, когда бонусная схема является сложной и включает много разных показателей.

При работе с дистанционными сотрудниками компания, как правило, экономит значительные средства на организации рабочего места, а расширение географического спектра привлекаемых сотрудников позволяет нанимать людей из регионов, где зарплаты ниже, чем в Москве.

При определении уровня оплаты необходимо учитывать также другие важные для сотрудника факторы. Так, в Skyeng оплата часа работы преподавателя ниже, чем у репетитора, который работает в традиционном формате. Однако обычный преподаватель фактически тратит на каждый час работы со студентом еще несколько часов: на дорогу, на подготовку материалов с учетом уровня и предпочтений студента, на проверку тестов и домашних заданий и т. д. В Skyeng вся эта работа осуществляется автоматически, а время на дорогу вообще отсутствует. Результаты тестов и домашних заданий появляются в системе через минуты после того, как студент их выполнил. В результате преподаватель тратит на работу с каждым студентом существенно меньше времени и может заработать больше, еще находясь при этом в любой точке мира.

Давайте посмотрим, какие ориентиры в зарплатах используются еще в одной компании, с которой мы уже знакомы, «Корада Консалтинг».

«В первую очередь мы ориентируемся на профессиональный уровень сотрудника, — рассказывает Алексей Бояршинов, генеральный директор. — Если уровень высокий, то мы готовы платить ему зарплату больше, чем считается адекватным по меркам местного рынка. При этом мы все-таки делаем поправку на регион, и, если бизнес-аналитик, или руководитель проектов, или программист из Тулы, или из Твери, или из Орла хочет такую же зарплату, как московский специалист, мы его, конечно, не возьмем. В этом случае нам выгоднее будет взять специалиста в Москве, он сможет и в офис доехать, и к клиенту на встречу лично съездить. Кроме того, в офисе с программистом можно обсудить архитектуру, нарисовать что-то на бумаге или на флипчарте».

Таким образом, зарплаты получаются выше, чем на локальном рынке, но ниже, чем в Москве. Наконец, отметим, что хотя материальное вознаграждение и является первой ассоциацией со словом «мотивация», но недопустимо использовать только этот фактор и пренебрегать остальными.

#### Власть и влияние

Для многих гораздо более сильным мотиватором по сравнению с зарплатой являются такие факторы, как рост доверия, делегирование полномочий и предоставление большей самостоятельности при хороших результатах работы. В частности, это может быть:

- возможность руководить деятельностью других людей, отдавать им указания;
- право самому, без участия более опытных коллег, проводить переговоры, выступать на мероприятиях от лица компании;
- возможность самостоятельно распоряжаться бюджетом в пределах заданного лимита ответственности;
- регулярное обсуждение будущих перспектив в карьере, которые могут привести к получению руководящей должности.

Для удаленных сотрудников здесь будет актуально:

- выделение собственной зоны ответственности, в которой сотрудник может принимать решения самостоятельно;
- руководство проектами, предполагающее управление другими сотрудниками;
  - наставничество, работа с менее опытными коллегами;
  - вовлечение сотрудника в обсуждение и принятие значимых решений.

Один из принципов компании Skyeng — устойчивость и расширение зоны ответственности. Для реализации этого принципа каждый из обратиться к процессам соседнего сотрудников тэжом отдела необходимые предложить изменения или даже возглавить соответствующий проект. Один из элементов инфраструктуры, который помогает осуществлять этот принцип, — мессенджер Slack, заменивший электронную почту. В Slack созданы каналы, отражающие структуру компании: есть канал HR, канал разработчиков и каналы определенных проектов. Каждый из сотрудников может зайти в соседний канал, посмотреть переписку коллег и высказать свое мнение.

Если сотрудник предложил перспективный проект и качественно реализовал его, доказав таким образом свою эффективность, то потом ему может быть предложена новая должность. Таким образом, каждый сотрудник компании может выйти за рамки своей должности и оказать влияние на развитие всей компании.

## Значимость результата

В данном случае сотрудника мотивирует осознание того, что результат его работы представляет собой ценность для отдела, компании, общества. Таким результатом могут быть новые системы, процессы, продукты, а также создание долгосрочных программ, которые будут тиражироваться в других подразделениях, компаниях, странах.

Для удаленных сотрудников здесь будут актуальны:

- понимание своего вклада в развитие продукта, отдела, компании или рынка;
- понимание важности и ценности разрабатываемого продукта или оказываемой услуги, даже если действия сотрудника носят рутинный характер.

Задача менеджера — обеспечить такое понимание, объяснить сотруднику значение его деятельности для отдела, компании, клиентов.

Важно, что **значимость результата мотивирует независимо от наличия или отсутствия материального вознаграждения** за выполнение задачи.

Вот как звучит миссия Skyeng: «Мы делаем развитие привлекательным и приводим к результатам, которыми хочется

**гордиться»**. В компании измеряют свое влияние не только на оценки конкретного студента.

«Мы оцениваем свое влияние на повышение уровня знаний в масштабе страны, — говорит Вита Барышникова, директор по персоналу Skyeng, — и рассказываем об этом сотрудникам». По состоянию на начало 2020 года в Skyeng учеников больше, чем у следующих семи онлайн-школ, вместе взятых, компания оказывает значительное влияние на сферу образования. «На текущий момент у нас уже есть государственные внедрения, наша платформа уже стоит в школах, у нас есть своя кафедра в МПГУ, — рассказывает Вита, — мы можем посмотреть, например, на средний балл ЕГЭ по математике по России до того, как начнем заниматься математикой, и после этого».

Достижения компании и вклад каждого сотрудника в достижение миссии транслируются на нескольких уровнях и с помощью разных технологий: на встречах руководителей, в общем канале в Slack, при общении руководителей с сотрудниками.

Четыре-пять раз в неделю в компании делаются рассылки с историями учеников, которым компания помогла добиться своей мечты. «Мы рассказываем про живых людей, — говорит Вита, — например, одна из рассылок была про нашего студента, который устроился работать в Google, о чем он мечтал три года, и единственное, чего ему не хватало, это знания английского». В результате каждый сотрудник видит, как компания влияет на жизнь других людей.

#### Знания

Некоторых сотрудников мотивирует возможность стать специалистом, признанным экспертом в своем деле. Таким сотрудникам будут интересны:

- возможности и выделенное время для повышения профессионального уровня, квалификации, участие в тренингах, электронных курсах и т. д.;
- работа в сильной команде, где есть возможность обучаться на примере коллег;
- участие в рейтинге экспертов, возможность быть признанным лучшим специалистом;
- возможность сфокусироваться на каком-либо предмете достаточно глубоко, чтобы стать экспертом по нему;
  - выполнение сложных заданий, где нужно разобраться, придумать

способ решения ситуации.

Для удаленных сотрудников здесь будут актуальны:

- уществование базы знаний и доступ к ней, возможность вносить в нее собственный вклад;
- возможность получить консультацию у наставника или более опытного коллеги;
- возможность самому быть таким наставником для менее опытных коллег;
- система дистанционного обучения, в которой доступны актуальные курсы;
- участие в рейтингах и соревнованиях как внутри компании, так и за ее пределами.
- В большинстве крупных компаний существуют системы дистанционного обучения. Доступ к онлайн-курсам позволяет сотрудникам получать нужную информацию, где бы они ни находились.
- В Skyeng большинство программ корпоративного университета проходят в режиме онлайн. В дополнение к этому у каждого сотрудника есть «План индивидуального развития», составлять который помогает внешний коуч. Такая помощь очень актуальна, чтобы план не получился формальным. В него могут быть включены как внешние, так и внутренние программы, а также работа с экспертами компании по необходимому направлению. Например, если нужно развить навыки работы в Tableau или Power BI, сотрудник Skyeng может пройти внешний курс, а в дополнение к этому записаться на три личные часовые встречи с топовыми аналитиками компании, а также выполнить тестовое задание и сдать внутренний экзамен одному из них.

## Творчество

Сотрудников с данным мотиватором привлекают возможности для реализации своих творческих способностей, работа с новыми продуктами, создание и внедрение инноваций, возможность самостоятельно решать, как выполнять задачи. Такой сотрудник будет лучшим помощником менеджера в той ситуации, где и сам менеджер не знает правильного решения.

Для удаленных сотрудников здесь будут актуальны:

- участие в проектах по запуску новых продуктов на территории, где работает сотрудник;
- любые творческие активности, где сотрудник сам может придумать способ их проведения;
- подготовка и проведение командообразующих мероприятий для команды.

В Skyeng ежеквартально делается оценка результатов работы сотрудников. Интересно, что эта оценка происходит на основе обещаний и обязательств, взятых на себя самими сотрудниками. Вита Барышникова комментирует: «Мы работаем в формате не задач, которые ставятся сверху, а обещаний. Мы верим в то, что человек на своем уровне гораздо лучше понимает, что нужно делать. Поэтому обычно примерно 70 % задач каждый человек себе ставит сам (и это, как правило, более важные и нужные задачи, чем те, которые поступают сверху), а остальные 20—30 % ему дает руководитель».

Таким образом, у сотрудников есть возможность проанализировать свою работу и привнести в нее что-то новое, взяв на себя соответствующее обязательство.

## Принадлежность

Людям с этим мотиватором важно принадлежать к сообществу, коллективу, разделять ценности его членов, ощущать поддержку и чувство локтя. Для таких сотрудников будут особенно важны:

- понимание целей, актуальных для команды, и сопричастность к ним;
- командные цели и бонусы, подчеркивающие общие усилия;
- качество взаимодействия с коллегами, приятный эмоциональный климат в команде;
  - возможности для социального обучения, обмена опытом;
  - отсутствие серьезных конфликтов с руководством.

Для удаленных сотрудников здесь будут актуальны:

- командообразующие мероприятия, как очные, так и дистанционные;
- трансляция миссии, целей, ценностей команды, следование им;
- командные бонусы;
- ИТ-инфраструктура, позволяющая комфортно взаимодействовать с коллегами, обмениваться информацией, создавать банк знаний;
  - наличие канала для неформальных коммуникаций в команде

(поздравление с днем рождения, обмен новостями, впечатлениями из отпуска и т. д.);

• наличие канала коммуникации, в котором можно поделиться с коллегами технической проблемой, обсудить ее, получить рекомендацию от экспертов.

При успешном прохождении испытательного срока программист в Skyeng получает корпоративную толстовку, надпись на которой можно придумать самостоятельно. Например, такую: «А у меня все работает!»

Для того, чтобы усилить чувство локтя, важно периодически работать вместе. Поэтому команды разработчиков, находящиеся в разных странах, иногда собираются на спринты в одной из этих стран, например в Грузии, где для такой работы на две недели арендуется большая квартира или дом.

#### Независимость

Настоящее мастерство менеджера при управлении независимыми людьми заключается в том, чтобы предоставлять им мотивы для работы, не теряя контроля над ними. Для таких сотрудников важно обладать собственной зоной ответственности. При этом они должны быть готовы принять полную ответственность за эту зону. Их будут мотивировать:

- высокий уровень доверия руководства;
- контроль только по результатам работы без обсуждения деталей, методов и шагов;
- свобода при управлении работой, ее методами, скоростью выполнения и т. д.;
- поручение им ответственных задач или поддержки важных для компании процессов;
  - делегирующий стиль руководства.

Для удаленных сотрудников, помимо общих мотиваторов, здесь будут актуальны:

- возможность самостоятельно расставлять приоритеты и планировать свое время;
- видимая независимость когда менеджер благодаря ИТ-системе, заполнению контрольных списков или выстроенной системе работы может оценивать действия и эффективность сотрудника без необходимости составления им отчетов или дополнительных контрольных мероприятий.

Отметим, что даже в случае работы с самостоятельным и независимым удаленным сотрудником менеджер должен поддерживать приемлемый уровень обратной связи.

**Независимость, как правило, является важным мотиватором** для удаленного сотрудника, и задача менеджера — дать ему эту независимость. В то же время важно очертить ее границы, определить зоны, где сотрудник действует сам, а где должен вовлекать руководителя.

В компании Skyeng сотрудник может сам планировать свои задачи, но каждому работнику нужно быть на связи с 12:00 до 16:00 по московскому времени. Это необходимо, чтобы провести совещания, интервью, решить какие-то срочные вопросы с руководителем. В остальные часы сотрудники могут сами распределять свое время.

Если говорить про преподавателей, то в Skyeng они могут сами управлять своими уроками, то есть они могут перенести или отменить занятие, попросить себе замену, управляя таким образом собственным временным ресурсом.

### Защищенность

Люди с потребностью в защищенности любят работать в рамках хорошо выстроенной структуры, в ситуациях, когда четко определены ориентиры. Они будут вознаграждены:

- точными инструкциями, ясно выражающими, что требуется;
- позитивными отзывами о работе, которые дадут им чувство безопасности и уверенности в будущем;
- правом на ошибку гуманной реакцией руководства на неправильные действия;
  - расширенной программой ДМС и других льгот в компании;
- высокой оценкой, которая дается организацией длительному стажу работы и лояльности;
- малым количеством или отсутствием изменений в организации, а также в рабочих процессах и процедурах;
- пониманием своих карьерных перспектив или возможностью продолжать занимать свою позицию продолжительное время;
  - положительным эмоциональным климатом в коллективе.

Для удаленных сотрудников здесь будут актуальны:

- понятные краткосрочные цели и частая обратная связь от менеджера;
- качественное администрирование программ льгот в компании;
- наличие контакта с руководителем и возможность быстрого доступа для обсуждения сложных вопросов;
- детальное объяснение новых процессов и процедур в случае внедрения изменений в компании.

Факторы, влияющие на ощущение защищенности у сотрудника, относительно сложно регулировать: их можно добавить, но нельзя забрать у сотрудника, не вызвав демотивацию. Поэтому рекомендуется добавлять их постепенно, в тех случаях, когда сотрудник этого заслуживает, а также обсуждать с сотрудником возможности для получения этих факторов, например: «Для получения постоянного контракта надо...», «ДМС у нас получают сотрудники, которые...».

Один из важных факторов, влияющих на эту мотивацию, — **положительный эмоциональный климат в коллективе и позитивные отношения с руководителем**. Задача менеджера — поддерживать такой климат и контролировать уровень собственной теплоты в отношениях с сотрудниками.

В компании Skyeng большое внимание уделяют тому, чтобы удаленные сотрудники чувствовали свою защищенность и четко понимали, что они такие же обычные работники, просто работают в дистанционном формате. Поэтому с сотрудниками бэк-офиса в основном заключаются обычные трудовые договоры. Что касается программ ДМС, то у Skyeng есть договоренность со страховыми компаниями, по которой сотрудники могут за свой счет приобрести страховку по очень привлекательной цене.

Если говорить про преподавателей Skyeng, то у них основной мотивирующий фактор — расписание занятий на несколько недель вперед. Вита Барышникова отмечает, что «когда они работают просто репетиторами, у них очень нестабильное расписание, соответственно, очень нестабильный заработок, и, если у них есть постоянное понимание своей нагрузки и высокая степень загрузки (хотя бы на 70–80 % в течение недели), им это дает определенную уверенность».

## Признание

Для многих людей характерно желание сделать свою работу хорошо

для того, чтобы получить высокую оценку от руководителя и коллег. В работе с такими сотрудниками будут уместны:

- похвала и признание усилий, даже тогда, когда результаты можно и улучшить;
  - призы и дипломы, включение в рассылку о лучших проектах;
  - артефакты и символы, памятные награды от руководства;
  - рейтинги, включение в топ-списки.

Для удаленных сотрудников здесь будут актуальны:

- частая позитивная обратная связь («Я вижу, что ты стараешься»);
- эмоциональный контакт с руководителем;
- возможность участия в рейтингах, конкурсах проектов и т. д.;
- максимально возможная публичность (учитывая некоторую изоляцию дистанционного сотрудника) для награждений или просто позитивной обратной связи.

У преподавателей Skyeng в личном кабинете есть статистика по всем ученикам: сколько уроков посетил ученик, с какой интенсивностью занимается, динамика его успехов (на основе тестов и контрольных заданий). Таким образом, если ученик начинает заниматься интенсивнее и демонстрирует прогресс в своих знаниях, то преподаватель видит, что ученику нравится заниматься. Это индикатор признания не просто от компании, но и от учеников.

## Рекомендации по применению карты мотиваторов при работе с сотрудниками

- 1. Познакомьтесь с факторами, влияющими на вашу личную мотивацию, используя тест, приложенный к книге. На других людей мы смотрим всегда через призму собственного понимания мотиваторов. Если какой-либо мотиватор характерен для менеджера, то он, возможно, будет активно использовать его для работы с другими людьми, не предполагая, что этот мотиватор не является для них значимым.
- 2. Постарайтесь найти индикаторы мотивирующих факторов у каждого сотрудника. Даже без использования теста вы сможете увидеть и классифицировать их мотивирующие потребности, проанализировав общение с ними, их просьбы, предпочитаемый способ взаимодействия и т. д.
- 3. При работе с сотрудниками используйте их ведущие мотиваторы, но не ограничивайтесь только ими. Использование как можно большего

количества мотиваторов позволит вам создать высоко вовлеченную и мотивированную команду.

## Проанализируйте:

- 1. Как бы вы оценили уровень «подталкивающей» мотивации, который вы используете при работе с удаленными сотрудниками:
  - а) недостаточный,
  - б) достаточный,
  - в) избыточный?
- 2. Можете ли вы отказаться от каких-либо видов контроля или ограничений?
- 3. Если это необходимо, то какие методы вы можете применить, чтобы усилить «подталкивающую» мотивацию?
- 4. Какие приемы «вытягивающей» мотивации вы используете?
- 5. Какие методы можно применить, для того чтобы усилить «вытягивающую» мотивацию?

# Тест «Ваши мотиваторы»

### Инструкции

Ниже вы найдете 36 пар аргументов, которые зачастую люди приводят в ответ на вопрос о том, что они хотят получить от работы. Оцените относительную значимость каждой пары утверждений лично для вас и распределите в каждой паре утверждений 3 балла. Пожалуйста, используйте только целые значения чисел.

Вот возможные варианты:

- 3-0:
- 2-1:
- 1-2;
- 0−3.

В данном тесте используется механика сравнения каждого из мотиваторов со всеми остальными, поэтому вам будут встречаться ситуации, когда нужно сравнить хорошее с хорошим, а иногда вам не будут нравиться оба варианта. В этом случае все равно нужно распределить 3 балла.

Буквы перед каждым утверждением используются для подсчета баллов и на данном этапе не должны вас отвлекать. Просто убедитесь в том, что при оценке каждой пары в сумме у вас получается 3 балла.

1	A	Меня удовлетворит только очень высокий уровень жизни.				
	В	Я хочу иметь значительное влияние на окружающих.				
2	С	Меня удовлетворяет только тот результат работы, который сам по себе представляет настоящую ценность.				
	D	Я хочу быть экспертом во всем, что делаю.				
	E	Я хочу использовать свои творческие способности в работе.				
3	F	Мне особенно важно работать с людьми, которые мне нравятся.				
4	G	Мне нравится самому определять себе задачи и поря- док их выполнения.				
	н	Я хочу быть уверен в своей финансовой защищенности.				
5	ı	Признание и уважение окружающих очень важны для меня.				
	A	Я просто хочу быть богатым.				
	В	Я хочу занимать значимую руководящую должность.				
6	С	Я делаю то, что считаю значимым, даже если это и не приносит материального вознаграждения.				
7	D	Мне интересно получать новые знания и опыт, даже если они получены ценой больших усилий.				
'	E	Я хочу добиваться результатов, которые окружающие будут связывать только со мной.				
8	F	Я хочу установить прочные отношения с моими коллегами.				
	G	Мне хотелось бы самому планировать свой день.				

Я буду доволен, только если у меня будет достаточное количество материальных благ.				
у лично, что я настоя-				
риска смысла жизни.				
его труда стояло мое				
бе любой каприз.				
ечивающая защищен- ве.				
оая позволит мне зна-				
стом в своей области.				
вклад моего труда				
ения с коллегами.				
ко применять свои				
амому себе.				
несли бы дружеские				
и быть уверенным				
тратить деньги.				
на рабочем месте.				

		_			
17	В	Если честно, то я хочу раздавать указания окружаю- щим.			
	F	Для меня близкие отношения с окружающими по-настоящему важны.			
18	С	Я рассматриваю свою карьеру как часть поиска более глобального смысла жизни.			
	G	Я хочу сам принимать решения и готов нести за них ответственность.			
19	D	Мне бы хотелось, чтобы меня признали настоящим зна током своего дела.			
	Н	Я буду чувствовать себя комфортно, только если у меня будет стабильная карьера.			
	Α	Я желаю иметь все атрибуты богатства.			
20	F	Мне важно быть частью коллектива.			
21	В	Я люблю выполнять обязанности, которые дают мне контроль над работой других.			
	G	Мне важно самому выбирать себе задания.			
22	С	Я бы полностью посвятил себя работе, если бы считал, что результат ценен сам по себе.			
22	н	Мне было бы приятно ощущать уверенность в своем благосостоянии на момент выхода на пенсию.			
23	ı	Прикладывая сверхусилия к выполнению сложной задачи, я рассчитываю получить похвалу от руководства и признание коллег.			
	F	Я хочу знакомиться на работе с новыми людьми.			
24	В	Мне бы хотелось нести ответственность за людей и ресурсы.			
	E	Я хочу создавать то, что до меня никто не делал.			

$\overline{}$					
25.	С	По большому счету я делаю то, что считаю важным, а не то, что способствует моему продвижению по карьерной лестнице.			
	ı	Для меня важно общественное признание.			
26	E	Я хочу выполнять работу по-своему, не так, как другие.			
	Н	Как правило, я выбираю безопасный вариант.			
27	В	Я хочу, чтобы окружающие обращались ко мне за сове том, просили, чтобы я руководил их действиями.			
21	ı	Мне приятно, когда руководство замечает мои достижения			
	Α	Меня привлекает высокий уровень жизни.			
28	G	Я не хочу, чтобы меня жестко контролировал начальник на работе.			
29	E	Я хочу, чтобы результаты моей работы ассоциировались с моим именем.			
25	ı	Для меня важно неформальное признание со стороны коллег.			
	В	Я предпочитаю руководить.			
30	н	Я испытываю беспокойство, когда не могу прогнозировать карьеру на далекую перспективу.			
31	D	Мне бы хотелось обладать ценными специальными знаниями.			
31	G	Я бы получал удовольствие от отсутствия необходимости отчитываться перед другими.			
	G	Мне не нравится быть винтиком в большой машине.			
32	ı	Я хочу официального признания моих достижений окружающими.			

33	Α	Я готов делать многое за материальное вознаграждение.
	С	Я рассматриваю работу как способ эффективного личного развития.
34	ı	Для меня важно получать высокую оценку за сделан- ную работу.
	Н	Меня всегда привлекает защищенное будущее.
35	F	При благоприятном климате на рабочем месте остальное не важно.
35	D	Особое удовлетворение я бы испытал от возможности внести экспертный вклад в работу.
36	ı	Мне нравятся символы и атрибуты успешного сотрудника, такие как дипломы, фотография в рассылке, сувениры, памятные награды от руководства.
	D	Я стремлюсь достичь высокого уровня компетенции как специалист.

## Подсчет баллов

Суммируйте все баллы, присвоенные по каждому из пунктов A, B, C, D, E, F, G, H и I. Запишите полученные результаты в нижней строке таблицы на следующей странице.

Проверьте, что в сумме у вас получилось 108 баллов.

## Ваш профиль мотивирующих факторов

Отметьте баллы на приведенной ниже схеме, обведя в кружок полученные значения по каждой букве. Затем заштрихуйте столбики под каждым кружком, и вы получите профиль ваших мотивирующих факторов в виде столбчатой диаграммы.

24	24	24	24	24	24	24	24	24
23	23	23	23	23	23	23	23	23
22	22	22	22	22	22	22	22	22
21	21	21	21	21	21	21	21	21
20	20	20	20	20	20	20	20	20
19	19	19	19	19	19	19	19	19
18	18	18	18	18	18	18	18	18
17	17	17	17	17	17	17	17	17
16	16	16	16	16	16	16	16	16
15	15	15	15	15	15	15	15	15
14	14	14	14	14	14	14	14	14
13	13	13	13	13	13	13	13	13
12	12	12	12	12	12	12	12	12
11	11	11	11	11	11	11	11	11
10	10	10	10	10	10	10	10	10
9	9	9	9	9	9	9	9	9
8	8	8	8	8	8	8	8	8
7	7	7	7	7	7	7	7	7
6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1
Материальное вознаграждение	Власть и влияние	Значимость результата	Знания	Творчество	Принадлежность	Независимость	Защищенность	Признание
А	В	С	D	E	F	G	Н	ı

# Глава 9. Особенности предоставления обратной связи удаленным сотрудникам

Задача руководителя — поддерживать сотрудника в достижении целей и выполнении планов, обеспечивать его максимальную результативность. Для этого он выступает в роли навигатора и катализатора: помогает сравнивать достигнутые результаты с планом, оценивать степень продвижения к целям, а также перераспределять приоритеты и корректировать план действий в случае необходимости.

При условии, что цель была поставлена четко, при проведении контроля у менеджера появляются следующие варианты действий:

- Похвалить за успехи, поощрить достижение целей. Теплое слово менеджера один из важных мотиваторов. Вне зависимости от зарплаты всем хочется получить признание.
- Помочь устранить отклонения. Когда что-то пошло не так, нужно вместе разбираться, вносить коррективы, менять ориентиры.
- Скорректировать цели, если выяснилось, что цель была недостижима, изменилась рыночная ситуация или квалификация сотрудника оказалась недостаточной.

Каждое из этих действий предполагает общение с сотрудником и предоставление обратной связи: позитивной либо развивающей.

# Особенности предоставления обратной связи в дистанционном формате

## СУЖЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННОГО ПОТОКА

При общении дистанционном теряется значительная часть информации, воспринимаемая ПО невербальным При каналам. использовании средств дистанционной коммуникации сотрудника сложнее воодушевить и замотивировать, чем при личном контакте. Это может привести к тому, что обсуждение тяжелых моментов, которые при общении в офисе были бы нивелированы улыбкой, тоном голоса, похлопыванием по плечу, получается более формальным. Сотрудник может обидеться на развивающую обратную связь по телефону; кроме того, ему будет легче сразу после неприятного разговора переключиться и забыть о нем.

Кроме того, даже та фактическая информация, которую надежно передают телефон и электронная почта, может быть неправильно интерпретирована.

## Ограниченность в передаче визуальной информации

Телефон и электронная почта являются наиболее доступными и поэтому востребованными инструментами при общении с удаленными сотрудниками. Но с использованием этих каналов коммуникации сложно обсуждать схемы, графики, рисунки и другую визуальную информацию. Сотрудник может неправильно понять менеджера или не суметь самостоятельно разобраться в полученном файле. Сотрудникам-визуалам сложно воспринимать информацию через голос и текст, она может не оказать на них достаточного воздействия.

## Недостаточный поток обратной связи

Существует следующая опасная тенденция: рутина и насыщенный рабочий график отнимают много времени и сил, в результате чего обратная связь откладывается и теряется. Поскольку спонтанные контакты при

дистанционном общении затруднены — и менеджеру, и сотруднику тяжелее инициировать общение, то часть поводов, по которым можно было бы предоставить обратную связь, проходит мимо. Сотруднику может не хватать информации о том, как менеджер оценивает его работу, и в результате он будет чувствовать себя брошенным.

## Несбалансированность обратной связи

Желательно, чтобы сотрудник получал и позитивную обратную связь, которая будет мотивировать его на новые достижения, и развивающую, которая поможет разобраться с текущими ошибками. В дистанционном формате менеджер может упускать возможности для предоставления позитивной обратной связи, поскольку она не является критичной для продолжения работы, а беспокоить сотрудника лишний раз не хочется. Но если произошло что-то плохое, то менеджер просто обязан эту ситуацию разбирать и предоставлять развивающую обратную связь. Получается, что сотрудник не чувствует признания, а слышит лишь недовольство дисбаланс: позитивной обратной менеджера. Возникает недостаточно для того, чтобы признать и усилить хорошую работу, в то время как развивающая обратная связь преобладает. Конечно же, такая ситуация не только не развивает, но еще и демотивирует сотрудника.

## Правила предоставления обратной связи удаленным сотрудникам

Для того, чтобы преодолеть возникающие риски, предлагаем использовать следующие правила.

- 1. Баланс между признанием и развивающей обратной связью. Поскольку при дистанционной работе есть опасность преобладания развивающей (или негативной) обратной связи, менеджеру следует прикладывать осознанные усилия для обеспечения достаточного уровня позитивной обратной связи: и при общении один на один, и при обсуждении итогов со всей командой.
- 2. Необходимо обеспечить достаточный поток обратной связи. Несмотря на удаленность, необходимо держать сотрудника в потоке коммуникации, чтобы он не чувствовал себя забытым. При этом необходимо учитывать его восприимчивость к рекомендациям: кому-то будет достаточно короткого разговора, а кому-то потребуется объяснить

- **3. Правило минимальной задержки.** Осуществляйте обратную связь как можно скорее после события, к которому она относится, пока это событие еще свежо в памяти. Будет странно разбирать события, произошедшие несколько месяцев назад, лучше сделать это сразу или хотя бы в течение нескольких дней.
- 4. Планирование обратной связи. Менеджеру и сотруднику, находящимся на расстоянии, как правило, приходится заранее планировать время для общения, чтобы не нарушать рабочие планы друг друга. Поэтому желательно выделять в календаре слоты под эту задачу, например один раз в неделю или в две недели. Это время можно посвятить обсуждению текущей работы, предоставлению обратной связи, обсуждению как позитивных, так и недостаточных результатов. Сам сотрудник тоже будет знать, что в это время можно задать менеджеру любые вопросы. Если же возникла проблема, то бывает невозможно обсудить ее сразу из-за разницы в часовых поясах или занятости одной из сторон. Назначение сложного разговора на следующий день тоже не лучший вариант, так как провоцирует лишнее напряжение для обеих сторон. Обсуждение сложных ситуаций во время заранее запланированных сеансов связи позволит уменьшить стресс как для руководителя, так и для сотрудника.
- 5. Выбор правильного канала для предоставления обратной связи. Предпочтительнее использовать средство связи, которое позволяет видеть собеседника (Skype, WhatsApp и т. д.). При телефонных звонках помните про невербальные слышимые сигналы (тон, скорость речи, эмоциональная окраска голоса). При этом разговор по Skype или видео-конференц-связи требует планирования: сотрудник должен забронировать комнату или найти тихое место для разговора. Поэтому для быстрого обсуждения небольших деталей можно использовать и более узкие каналы, такие как мессенджер.

Если же сотрудника необходимо поблагодарить за отлично сделанную работу, то лучше делать это настолько публично, насколько вам позволяют имеющиеся средства и план коммуникации, например на ближайшей онлайн-встрече команды.

**6.** Двусторонняя коммуникация, диалог с сотрудником для обеспечения принятия обратной связи. Очень важно, чтобы предоставление обратной связи не превращалось в монолог менеджера, ведь, когда сотрудник повесит трубку, он останется один на один со своей областью задач, и если он не был согласен с менеджером, то эффект от их

беседы будет стремиться к нулю.

- 7. Принцип ресурсного состояния менеджера. Учитывайте вашу способность осуществлять конструктивную обратную связь. Контролируйте, достаточно ли у вас времени и информации, чувствуете ли вы себя спокойно и уверенно, не заряжены ли вы негативными эмоциями. Иначе велика вероятность того, что обратная связь не будет конструктивной и не поможет изменить поведение сотрудника.
- 8. Контроль за эмоциональным каналом в коммуникации. Поскольку полутона эмоций плохо передаются на расстоянии, обратная связь становится жестче и может быть более обидной для сотрудника. И у него, соответственно, возникает сопротивление словам менеджера, ему становится сложнее принять такую обратную связь. Поэтому для менеджера будет полезно:
- контролировать свое эмоциональное состояние: тон менеджера должен быть поддерживающим, а не укорительным;
- эмпатически слушать сотрудника, оценивать его эмоциональное состояние и пытаться понять, согласен ли он с тем, что вы ему говорите, готов ли действовать так, как вы ему рекомендуете.

Использование этих рекомендаций позволит менеджеру обеспечить принятие обратной связи и будет увеличивать вовлеченность и мотивацию удаленных сотрудников.

## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

В большинстве крупных компаний существует цикл управления результативностью: в начале года или периода ставятся цели, в течение года отслеживается их выполнение, а в конце года проходит обсуждение с руководителем степени достижения каждой цели, в ходе которого формируется общая оценка результативности за год. Она может влиять на дальнейшее развитие карьеры сотрудника и на премию по итогам года.

В течение цикла руководитель проводит с сотрудником несколько бесед, но, к сожалению, нередко они бывают весьма формальными. На деле эти дискуссии могут иметь мощный развивающий эффект. Мастерство руководителя заключается в том, чтобы после такой встречи или звонка сотрудник вышел воодушевленным, а не расстроенным. Надо, чтобы из беседы он вынес не обиду на менеджера, а высокую мотивацию к

развитию в направлениях, которые были выявлены как зоны роста. По итогам беседы у сотрудника должно остаться ощущение, что у него выросли крылья.

В Skyeng данный процесс решили развернуть в сторону обеспечения постоянной обратной связи и развития каждого сотрудника.

Обсуждение результатов проходит ежеквартально. Каждого сотрудника оценивают его коллеги, руководитель и подчиненные, обычно это от 7 до 12 человек, то есть проходит *оценка по методу 360 градусов* по выбранным компетенциям.

Получившийся результат обобщается, и каждый может обсудить его со своим руководителем. На основании этой беседы корректируются дальнейшие действия и формируются планы развития. Таким образом, каждый сотрудник офиса может раз в квартал получить развернутую обратную связь от коллег.

Что касается преподавателей, то у них оценка по методу 360 градусов не проводится, зато есть большой набор данных для оценки собственной работы. В личном кабинете преподаватель может увидеть статистику по всем ученикам, прирост знаний в письменной и устной речи, в говорении и аудировании. Также каждый преподаватель видит, перешел ли ученик из одной категории другую, сколько посетил уроков, В интенсивностью занимается. Из этих данных можно сделать вывод о том, метрики нравятся ученику занятия. Методические каждый ЛИ преподаватель обсуждает со своим куратором — как правило, они общаются раз в две недели. На данных встречах как раз можно обсудить каждого ученика, его лояльность и темпы прироста знаний.

Итак, мы видим, что обратная связь может быть мощным стимулом для эффективной работы и развития сотрудника. Для того, чтобы этот стимул работал, необходимо предусмотреть в плане коммуникаций с командой время, когда можно будет:

- подвести командные итоги работы за период и выразить признание отличившимся сотрудникам здесь, скорее всего, подойдет общая встреча команды, а также рассылки по электронной почте;
- индивидуально разбирать с сотрудниками проблемы и сложные ситуации в данном случае необходимо предусмотреть слоты для индивидуального общения, причем живой разговор лучше поможет достигнуть цели, чем переписка.

## Проанализируйте:

- Сбалансирован ли поток обратной связи для ваших сотрудников?
- Празднуете ли вы достижения команды?
- Отмечаете ли хорошо сделанную работу и лучших сотрудников?
- Знают ли ваши сотрудники о том, что им необходимо улучшить, есть ли у них четкий план развития?
- Как часто и насколько регулярно вы обсуждаете эффективность работы?

# Глава 10. Развитие удаленных сотрудников

Достаточно частой ситуацией для удаленных сотрудников является отсутствие какой-либо возможности для профессионального развития и роста. Исторически большинство задач, связанных с обучением и развитием, решались в ходе личных встреч либо во время очных мероприятий. Однако в наше время целый ряд технологий позволяет организовать дистанционную передачу знаний и навыков.

Для того, чтобы сотрудник мог развиваться, необходимы следующие компоненты:

- наличие у самого сотрудника желания совершенствоваться и амбиций;
  - поддержка руководителя;
  - инфраструктура, существующая в компании.

Первый вопрос, который приходит сотруднику в голову, когда он размышляет о возможностях для развития, обычно такой: «А на какие тренинги и учебные программы я могу записаться?» Однако спектр развивающих возможностей даже для удаленного сотрудника значительно шире.

## Возможности для развития

## ПРИНЦИП 70:20:10

Если спросить среднестатистического сотрудника «Как ты научился делать свою работу?», то мы, скорее всего, услышим в ответ что-то из перечисленного:

- Обучение на основе собственного опыта. Лучше всего человек запоминает то, чему научился сам в процессе работы, решая задачи, которые ставила перед ним его профессиональная деятельность.
- Социальное обучение, то есть обучение на основе обратной связи от руководителя и коллег, а также на основе информации, которой мы обмениваемся на работе с коллегами.
- Формальное обучение, программы высшего образования и дополнительного обучения, семинары, тренинги и т. д.

Упомянутые направления были зафиксированы специалистом в области организации и управления Майклом Ломбардо и гуру управленческого и организационного развития Робертом Айхингером в 1996 году<sup>[3]</sup> и легли в основу подхода 70:20:10, который сейчас используется очень многими компаниями. Цифры означают примерную пропорцию между видами обучения: 70 % — опыт, 20 % — обратная связь, 10 % — учебные программы.

Но как применить эту систему к дистанционным работникам, если они лишены возможности регулярно общаться с коллегами, да и контакт с руководителем у них сильно ограничен? Если сотрудник на виду, ему легче дать обратную связь, он может сам узнать о каком-либо тренинге и попроситься на него, особенно если обучение проводится в этом же здании. А если сотрудник работает один в регионе и очно общается только с клиентами или с коллегами, выполняющими другую работу? Получается, что возможностей развиваться у него гораздо меньше. В результате сотрудник может продолжать честно работать у себя в регионе, но не получать профессионального развития.

Давайте рассмотрим, как этого эффекта избежать и как можно содействовать дистанционным сотрудникам в развитии.

### Часть 1. Формальное обучение

Удаленного сотрудника, безусловно, сложнее направлять на какоелибо очное обучение, так как это обязательно будет связано с расходами на проживание и транспорт, а бюджет компании всегда ограничен. Гораздо доступнее будут различные формы заочного, дистанционного или самостоятельного обучения. Это могут быть программы, существующие как внутри, так и вне компании, библиотеки онлайн-курсов или базы знаний.

Например, в компании «ВымпелКом» онлайн-библиотека включает сотни курсов по самым разным темам — личная эффективность, профессиональные навыки, менеджмент и лидерство. Вообще, собственный портал дистанционного обучения — непременный атрибут современной компании.

Помимо электронных курсов сотрудник может найти книги, доклады, статьи, веб-ресурсы по необходимой тематике. Один из современных форматов — электронная библиотека, из которой сотрудники могут скачать нужную литературу. Подписка на такую библиотеку обходится дешевле закупки бумажных книг, а дистанционным сотрудникам не нужно пересылать книги почтой. Один из таких сервисов предлагает издательство «Альпина Паблишер».

Задача руководителя здесь — не оставлять сотрудника наедине со списком доступных программ, направлять его, рекомендовать программы, наиболее полезные для него.

После каждого этапа обучения важно «заземлить» сотрудника, помочь ему осознать, что он вынес из пройденного, какие методики может теперь использовать в своей работе, какова от этого польза для него, для группы, для компании. Без такой беседы эффект от обучения будет гораздо слабее.

## Часть 2. Социальное обучение

Дистанционные сотрудники ограничены не только в сфере формального обучения. Канал коммуникации с коллегами у них тоже существенно уже. В особенности если рядом с ними нет никого, кто выполнял бы такую же работу. В этих условиях огромное значение приобретает обратная связь от руководителя и коллег. Скорее всего, она будет поступать в виде писем, звонков, конференц-связи. Обратная связь —

одна из важнейших функций руководителя и один из самых больших, важных каналов обучения, поэтому нужно, чтобы этот канал был мощным и постоянным, не ослабевал.

# Наставничество и коучинг

Наставником или коучем может быть сам руководитель, кто-либо из коллег или приглашенный специалист. Элементы коучинга могут быть интегрированы в обычную работу менеджера; например, в ходе обычной беседы с сотрудником, руководитель вместо того, чтобы сразу дать совет, сначала может задать вопрос на осознание: «Как ты думаешь?», «Видел ли ты, как делают коллеги?». Это поможет сотруднику самому прийти к правильному решению.

При дистанционной работе наставничество можно осуществлять в ходе регулярных встреч по Skype либо можно направить одного из сотрудников в командировку на одну-две недели, как это делается в команде внутреннего контроля, с которой мы познакомились в разделе «Делегирование».

#### Общение с более опытными коллегами

Сейчас многие компании создают системы социального обучения, когда каждый сотрудник может внести свой вклад в базу знаний: написать небольшую статью, поделиться материалами, рассказать об опыте своего проекта. В дальнейшем другие сотрудники смогут это прочитать, написать комментарий, поставить лайк. Например, в Mail.ru и многих других ИТ-компаниях существует специальная система хранения «опыта» и обмена знаниями на базе приложения Confluence. Но даже если нет специального приложения, задачу вполне можно решить, просто сохраняя ключевые файлы в общедоступной папке.

Также можно обсудить кейсы других сотрудников — например, во время общих встреч, на которые собирается вся команда. Их можно проводить как на локальном уровне, так и на уровне корпорации. Формат может быть очень разным: от TED Talks, где сотрудники рассказывают о своих достижениях, до Fuck-up night, где обсуждаются провалы и неудачи. Участвуя в таких мероприятиях, сотрудники видят, что у коллег в других регионах есть похожие проблемы, и делятся способами их решения. На такие конференции можно пригласить не только подчиненных, но и других сотрудников компании, имеющих ценный опыт, а также коллег из других компаний.

Задача менеджера — организовать продуктивное общение с более опытными коллегами, внести в план коммуникации общие встречи команды (раз в две недели, раз в месяц), и желательно предусмотреть в них

время не только на решение текущих вопросов, но и на обмен опытом.

**Один из интересных форматов** — **книжный клуб**. Все участники должны прочитать заранее определенную книгу, а затем есть возможность обсудить ее с коллегами, причем это можно сделать и по видеосвязи. Регулярные встречи в формате книжного клуба проводятся, например, в компании «ВкусВилл».

#### Часть 3. Обучение на основе собственного опыта

В это направление входит большое количество разных возможностей, мы перечислим лишь некоторые из них. Ключевая идея, которая их объединяет, — обучение происходит на основе обычных рабочих задач при использовании специального подхода.

# Сила фокуса

Для того, чтобы ситуации из обычной рабочей жизни стали развивающими, надо сфокусироваться на отдельных деталях. Например, если нужно усовершенствовать мастерство проведения презентаций, можно выбрать один навык в рамках проведения презентаций, который сотрудник хочет совершенствовать. Например, таким навыком может быть работа с возражениями. И вот сотрудник привычно для себя проводит презентацию, рассказывает про продукт или про проект. При этом мы фокусируемся на том, какие были возражения и как он их отработал. Таким образом сотрудник уделяет повышенное внимание определенному аспекту своей деятельности и за счет этого совершенствует навык по этому направлению.

Что нужно от менеджера для того, чтобы этот прием работал? Использовать действенный подход, который называется **«До, во время, после»**. Я убедился в его эффективности на собственном опыте и рекомендую вам сделать то же самое.

# Подход «До, во время, после»

**До** того, как сотрудник начнет работать, его внимание необходимо фокусировать на одном или двух ключевых моментах. Как в предыдущем примере: сотрудник проводит презентацию и фокусируется на работе с возражениями. Дальше важно дать ему

понять, что впоследствии руководитель вернется к этому и попросит его проанализировать результаты.

**Во время** того, как сотрудник проводит презентацию, он фокусируется на том, о чем договорились.

После того, как презентация проведена, он самостоятельно ее анализирует: что получилось, а что можно улучшить, и обсуждает это с руководителем. Желательно, чтобы обсуждение было коротким и живым. По результатам анализа дискуссии рождается план дальнейших действий. Например, сотрудник видит, что у него лучше получается работать с одним типом возражений, а с другим хуже, и сам делает вывод, что нужно сделать для улучшения ситуации, преодоления недостатков, чтобы в дальнейшем не испытывать выявленные сложности.

Теперь давайте познакомимся с примерами рабочих задач, которые могут легко стать развивающими активностями.

# Участие в проектах совместно с другими подразделениями

В ходе проектной работы, когда сотрудники общаются с представителями других отделов или филиалов, они могут посмотреть на привычные вещи глазами коллег, сталкиваются с новыми препятствиями и преодолевают их, обмениваясь при этом опытом. Безусловно, такое межфункциональное взаимодействие способствует профессиональному росту.

Поскольку для проектной работы удаленность членов команды не является преградой, данный способ развития вполне подойдет для дистанционных сотрудников.

Для того, чтобы сфокусировать сотрудника, полезно дать ему специальное задание: например, в ходе участия в проекте он может разобраться в бюджете и планировании проекта.

## Стажировка, временная смена функционала, ротация

В некоторых компаниях существуют проекты ротации, когда сотрудники работают на разных должностях и в разных отделах либо отвечают за разные блоки в проекте. Такое перемещение позволяет увидеть более широкую картину, в данном случае уже своими собственными глазами. Например, в компании Unilever существует программа, в ходе которой будущие управленцы по 4–6 месяцев работают на разных должностях и после этого становятся готовы к назначению на более высокую позицию.

В дистанционных командах практикуется метод, когда сотрудники посещают друг друга, проводят наставнические сессии или просто наносят гостевые визиты. Руководитель для этого должен составить и согласовать план и список задач для подобных встреч.

# Расширение круга обязанностей, новые задачи

Больший уровень делегирования, когда руководитель поручает все более и более сложные задания, также будет способствовать профессиональному росту сотрудника. Зона ответственности может расширяться за счет новых проектов, запуска новых продуктов или более широкой географии в управлении.

Расширение зоны ответственности является мощным стимулом для развития, ведь решение все более сложных вопросов будет обогащать сотрудника экспертизой, расширять его портфолио. В свою очередь, возросшие деловые качества сотрудника дают руководителю возможность поручать ему все более ответственные проекты. Таким образом, шаг за шагом сотрудник развивается, повышает свою квалификацию.

# Структурирование информации по определенной теме и презентация ее коллегам

Этот инструмент выглядит следующим образом: руководитель передает сотруднику список разрозненных источников информации, просит систематизировать эти данные и подготовить по ним презентацию к очередному виртуальному собранию группы. Можно попросить сотрудника собрать информацию о том, какие подходы в решении той или иной задачи известны на рынке. Сотрудник выполняет поставленную задачу, делает презентацию и делится новым знанием с коллегами. У него получается некий формальный продукт, слайды или другой документ, который остается в базе знаний компании, при этом сам сотрудник развивает свои навыки, пополняет багаж знаний и изучает рынок. Фактически сотрудник не направлялся на обучение, но эта активность куда более практичная и развивающая, чем самый хороший тренинг.

# Выступление в роли наставника или обучение коллег

Если мы просим сотрудника взять ответственность за обучение менее опытных коллег, то развивающий эффект достигается не только для новичков, но и для самого наставника, ведь когда объясняешь что-то другому, отвечаешь на вопросы, невольно начинаешь лучше сам разбираться в предмете, раскладываешь информацию по полочкам.

# Рационализаторские предложения

Выдвинувший хорошую идею сотрудник может получить возможность возглавить соответствующий проект по ее реализации — такой подход мы

видели в Skyeng. Подготовка и защита своего предложения являются и мотивирующим, и развивающим фактором, а компания также получает выгоду в случае, если проект успешно реализован.

## Возвращаясь к модели 70:20:10

формировании При плана развития необходимо учитывать оптимальное соотношение различных видов обучения. Формальное обучение необходимо, однако его не должно быть слишком много. Одного тренинга в год или одной-двух книг будет вполне достаточно. При этом любое обучение необходимо «заземлить»: сотрудник должен обсудить новую информацию с коллегами, получить обратную связь, выявить, какие из новых знаний можно применить в работе. Таким образом обучение из формального переходит в категории социального и экспериментального. А в дальнейшем необходимо обсудить опыт, полученный от применения знаний, их бизнес-эффект.

# Развивающее руководство

Развитие сотрудников не является самоцелью и предполагает существенные выгоды для руководителя: более опытные сотрудники смогут самостоятельно решать более широкий спектр задач, что позволит разгрузить руководителя.

Развивающее руководство выбрала для себя фокусом наша следующая героиня — Елена Ивина, которая руководит службой логистики Центрального региона в компании «ВымпелКом». Вместе с командой Елена отвечает за доставку ресурсов для строительства и обновления инфраструктуры компании. Доставлять надо множество самых разных ресурсов, начиная от флеш-карт с программным обеспечением и оборудования и заканчивая кабелем и антеннами. «Модернизация базовых станций означает, что старые антенны надо снять и куда-то переставить или списать, — объясняет Елена, — а новые надо распределить и подвезти в соответствии с планом работ».

В прямом подчинении у Елены находятся четыре руководителя и два ведущих специалиста, из этих шести человек только один работает с Еленой в одном городе. Команда управляет 17 складами, расположенными в разных частях региона.

В ходе реорганизации получилось, что сотрудники оказались неравномерно распределены по городам. Было решено поделить функционал не по территориальному признаку, а по функциональному. Сейчас сотрудники работают в функциональных звеньях, у каждого звена есть свой руководитель. Некоторые нестандартные задачи требуют взаимодействия нескольких таких команд.

Однако в самом начале внедрения нового подхода сотрудники оказались перегружены и работали допоздна. Размышляя о том, как помочь сотрудникам, Елена вспомнила собственный опыт работы со списками задач. Работая с готовым списком, легче размышлять, что можно делегировать, что можно немного отложить, а что необходимо выполнить самостоятельно и срочно.

В результате одной из развивающих активностей для сотрудников стало банальное заполнение «ТоDo-листов». «Когда мы переходили на проект BeeFREE, я стала привлекать сотрудников к тому, чтобы они взяли день в рамках проекта и подумали, какие задачи будет эффективнее выполнить за этот день, — делится Елена. — Постепенно сотрудники стали оставлять задачи, где нужно сосредоточиться, на тот день, где они на BeeFREE». Во время текущих звонков Елена обсуждала с сотрудниками, что вообще необходимо вносить в «ТоDo-лист», а что — нет. «Вместе с сотрудниками мы анализировали, как можно сделать работу эффективнее, быстрее, для какой задачи лучше подойдет офисный день, а какую лучше выполнить из дома», — рассказывает Елена.

Беседы всегда проходили в коучинговом ключе, это способствовало принятию сотрудниками ответственности, они сами предлагали возможные решения. Не сам по себе инструмент «ТоDo-лист», а повышенная осознанность в работе с задачами и постоянное обсуждение с руководителем привели к повышению эффективности. Работе помогало обучение, которая проходила сама Елена в институте внутренних коучей «ВымпелКома».

«Применение методов коучинга в работе как с сотрудниками, так и с командами помогает всем самоорганизовываться, а я подключаюсь только в крайних случаях, — рассказывает Елена. — Моя задача — сделать так, чтобы они были хозяевами ситуации».

В результате четыре руководителя стали меньше работать сверх рабочего дня. «Работать надо головой, а не 8 часов, — говорит Елена, — а присутствие на рабочем месте 8 или даже 10 часов не означает высокой продуктивности».

Сейчас комплекс развивающих мероприятий для команды Елены включает:

командные сессии, которые Елена проводит самостоятельно как для своих подчиненных, так и для их команд;

беседы с сотрудниками в духе коучинга;

принятию ответственности и развитию способствуют командные встречи, которые проходят раз в месяц и раз в квартал. Виртуальная

встреча каждый месяц менее формальная, на ней обсуждаются общие текущие задачи. На ежеквартальной встрече (тоже виртуальной) Елена обсуждает с командой приоритеты на следующий период, общий план действий, на что надо быть настроенными, как развиваться.

Таким образом, развивающий подход, внедренный в обычную работу, помогает команде быть высокоэффективной.

# Составление и реализация планов развития

С формальной стороны процессом развития можно управлять через составление и реализацию планов развития (ИПР или PDP) для каждого План развития — мощный инструмент, позволяющий сотрудника. приблизить желаемое будущее. Диалог с сотрудником по составлению такого плана, оценке сильных и слабых сторон сотрудника, обсуждение карьерных перспектив и шагов к ним являются серьезными стимулами для роста. К сожалению, очень многие руководители данный инструмент не используют формально, используют совсем ИЛИ в рамках управления результативностью или просто потому, что есть процедура в компании.

Дистанционность сотрудника означает, что большинство встреч и обсуждений пройдет по видеосвязи или в ходе переписки, однако сама по себе возможность содействовать сотруднику в развитии у руководителя сохраняется. Спектр развивающих активностей, которые можно использовать для работы с удаленными сотрудниками, также достаточно широк. Несмотря на это, удаленные сотрудники часто оказываются в изоляции и фактически лишены развития. Чтобы этого не происходило, задача менеджера — помнить про развитие команды, выделять время для развития сотрудников во время видео-встреч или звонков, использовать как можно больше приведенных выше инструментов.

В то же время нельзя сбрасывать со счетов и поведение самого сотрудника: если он активно запрашивает обратную связь, обращается с конструктивными вопросами к коллегам, готов к участию в новых проектах, то его развитие будет происходить гораздо быстрее, чем у менее активных коллег.

# Проанализируйте:

- Составляют ли ваши сотрудники «Планы индивидуального развития»?
  - Находите ли вы время для обсуждение этих планов?
- Какие возможности для развития ваших дистанционных сотрудников вы можете использовать?

• Какие задачи вы можете перевести в развивающие, использовав подход «До, во время, после»?

# Глава 11. Особенности подбора удаленных сотрудников

Здесь мы поговорим о том, как лучше искать удаленных сотрудников, на что стоит обратить внимание и какие инструменты использовать.

При дистанционной работе очень важно изначально подобрать подготовленные кадры, которые смогут работать вдали от офиса. Алексей Бояршинов, директор компании «Корада Консалтинг» (с которой мы знакомились в главе «Коммуникация и взаимодействие с дистанционными сотрудниками»), считает механизм найма и поиска самым важным в организации команды. «Нет смысла нанимать кого попало, а потом надеяться, что получится организовать сотрудников, — говорит он. — Есть смысл нанять правильных людей, которые готовы к удаленной работе и могут быть эффективными. А потом уже организовывать постановку задач, контроль и остальные процедуры».

В «Кораде» для каждой открытой позиции сначала тщательно описывается функционал: что сотрудник на этой позиции должен делать, достижение каких результатов от него ожидается.

«Несмотря на то, что мы используем окладную систему оплаты, — рассказывает Алексей, — при проектировании новой позиции мы прежде всего определяем, за какой результат мы бы платили сотруднику деньги, если бы оплата была сдельная». С этой точки зрения оцениваются все позиции: специалисты по внедрению 1С, программисты, методологи и даже офис-менеджер.

После определения функционала будущего сотрудника нужно описать навыки, качества, знания и личные характеристики, которыми должен обладать человек, чтобы достигать поставленных вами целей.

# На что обратить внимание

В случае с удаленными сотрудниками нужно уделить особое внимание следующим навыкам и качествам.

#### Личные качества и мотивация

В главе про делегирование мы обсуждали уровни инициативности и самостоятельности сотрудников. Пожалуй, это самое главное, что нужно проверить.

Дистанционный менеджмент, в отличие от очного, предполагает существенно большую степень ответственности и самостоятельности сотрудника. Контролировать удаленного сотрудника сложнее, больше решений (и больших, и маленьких) сотрудник должен принимать самостоятельно. Важно, чтобы сотрудник был готов отвечать за результаты своей работы. Ожидается, что если он получил задачу, то он либо своевременно ее выполнит, либо заранее предупредит о возникших проблемах, не будет искать виноватых при срыве сроков. К сожалению, эти ожидания не всегда оправдываются на практике. Нанимая нового сотрудника, важно понимать, что мы можем ему доверять.

**Организованность.** Сотрудник должен уметь **планировать** свой день: вовремя приступать к работе, добиваться поставленных целей. Умение составлять и выполнять план очень ценно. Не менее важны и долгосрочные цели, но при планировании на год, квартал, месяц может помочь менеджер, а менее долгосрочные планы сотрудник должен определять самостоятельно и сам себя контролировать.

**Внутренняя мотивация.** Сотрудник должен уметь работать без окружающего коллектива. У удаленного сотрудника нет возможности «подзарядиться» от рабочей атмосферы, царящей в офисе. Поэтому важно, насколько он сам замотивирован на работу, включен, вовлечен, нацелен на достижение высоких результатов. Удаленный сотрудник часто лишен клуба единомышленников, «тусовки». И если этот фактор мотивации важен для него, то работать в удаленном режиме ему будет сложно.

Также важны специфические мотиваторы, которые определят, подходит ли кандидат для данной позиции. Если те деньги, которые мы платим за эту позицию, совпадают с его ожиданиями, что еще будет

воодушевлять кандидата? Что будет важно в его работе?

«Для менеджера первой линии техподдержки важно наличие мотивации на помощь людям, — делится Алексей, — а для программиста может быть важным, чтобы он производил хороший код, которым сам будет гордиться».

#### Коммуникативные компетенции

Помимо личных качеств, очень важны коммуникативные компетенции, и на первом месте здесь **грамотная и лаконичная письменная речь**.

К сожалению, сейчас становится все меньше грамотных людей. При этом значительная часть коммуникации идет через письменные каналы (электронная почта, мессенджеры, системы документооборота), поэтому очень важно проверить навыки письменного общения кандидата.

Отдельный аспект — **умение внятно и кратко излагать свои мысли**. Способен ли человек в коротком электронном письме, которое умещается на одном экране, сообщить важную информацию, правильно обозначить проблему, призвать к действию?

#### Технические компетенции

В данном случае мы рассматриваем навыки программирования, продаж, переговоров, управления проектами, финансовые навыки — те, которые актуальны для должности, на которую принимается кандидат. В сфере функциональных навыков есть следующее отличие от «очного» сотрудника: если в офисе сотрудник, как правило, может в любой момент проконсультироваться с коллегами, подсмотреть у них какие-либо методы работы, то у дистанционного работника возможностей учиться у коллег на ходу существенно меньше, поэтому его стартовый уровень компетенций должен быть выше.

Из технических компетенций, необходимых именно для удаленных сотрудников, наиболее важна **цифровая грамотность**: базовые знания в сфере информационных технологий. Поскольку возможность обратиться в любой момент в службу поддержки отсутствует, желательно, чтобы сотрудник сам умел решать мелкие технические задачи, связанные с работой оборудования и используемых программ.

Не менее важно умение общаться в цифровой среде. Насколько человек в принципе современный? Насколько он готов общаться в дистанционном формате, привычен ли он к современным средствам коммуникации и насколько знаком с имеющимися технологиями: Skype, видеозвонки, WhatsApp и другие мессенджеры? Насколько сотрудник понимает, какая технология подойдет для той или иной ситуации: где нужно менеджеру позвонить, а где будет достаточно послать короткое сообщение?

Наконец, будет преимуществом наличие предыдущего, желательно успешного, опыта работы в удаленном формате. Во время проведения собеседования можно уточнить, в каком формате кандидат общался с руководителем, насколько этот формат был комфортным, какие есть у самого сотрудника пожелания по формату взаимодействия.

# Поиск в сети

Только теперь, четко определив портрет идеального кандидата, можно приступать к работе с базами данных.

Помимо традиционного <u>headhunter.ru</u> используйте и другие способы привлечения кандидатов: публикации в социальных сетях, включая личные страницы руководителей, сообщества и профильные группы, публикации на сайте компании в разделе вакансий.

В «Кораде Консалтинг» для подбора сотрудников часто используются инструменты интернет-маркетинга (сбор аудиторий, лендинг, рекламная кампания, которая ведет на этот лендинг, разработка и смена креативов, анализ и улучшение кампаний). Причем размещать рекламные объявления можно и на самом headhunter, и в социальных сетях, например в профильных для целевой аудитории группах.



«Разместив рекламное объявление, мы потратили за три месяца 2000

рублей и получили 142 000 показов, — рассказывает Алексей, — это меньше, чем стоимость размещения одной вакансии на headhunter на один месяц». Далее 938 человек перешли по ссылке на сайт corada.ru, 18 из них заполнили форму захвата данных и получили тестовые задания. Среди нескольких полученных решений были выбраны лучшие, и после собеседования по Skype был выбран подходящий кандидат. «Интересно, что он даже не был пользователем headhunter, где мы обычно ищем сотрудников, — делится Алексей. — То есть мы бы не смогли найти его привычным способом».

Работа с кандидатами в «Кораде» автоматизирована на базе CRM-системы «Битрикс 24». Механика взаимодействия с кандидатом похожа на работу с потенциальным клиентом. После заполнения формы на сайте в системе возникает «сделка», шагами в которой будут: «приветственное письмо», «резюме получено», «звонок кандидату», «отданы тестовые задачи», «тестовые задачи получены», «назначено собеседование», «собеседование проведено», «кандидат вышел». Причем некоторые пункты выполняются автоматически — например, письмо с презентацией о компании кандидат получит через час после заполнения формы на сайте. Аналогичную автоматизацию легко сделать в любой CRM-системе.

# Методы оценки

Итак, мы выделили основные блоки компетенций, которыми удаленный сотрудник должен обладать, а также получили список «финалистов», прошедших предварительный отбор. Как выявить у них нужные компетенции? Какие методы оценки можно использовать в удаленном формате?

Наиболее эффективный способ оценить сотрудника — это **очное собеседование**. Мы можем вызвать кандидата к себе, оплатив ему дорогу, можем поехать в его город, что зачастую бывает удобнее. В этом случае нанимающий менеджер приезжает в город, где есть вакансия, проводит собеседование с несколькими кандидатами и может оперативно принять решение. Несмотря на дороговизну данного формата, у него есть ряд неоспоримых преимуществ:

- 1. **Качество оценки.** При личной встрече шире канал коммуникации, мы сможем лучше разглядеть, узнать и оценить этого кандидата, чем через окно с «говорящей головой» в Skype или по телефону.
- 2. Социальный контракт и формирование лояльности. Помимо официального договора, который организация заключает с сотрудником, существует понятие социального контракта, который возникает между сотрудником и руководителем, когда они, глядя друг другу в глаза, принимают взаимные обязательства. А если руководитель и кандидат друг друга вживую не увидели, руки не пожали, рядом не находились, то нарушить этот социальный контракт, начать лукавить сотруднику будет гораздо проще.

Поскольку формат является дорогим, многие компании его не используют; например, в «Кораде Консалтинг» очные интервью проводятся только для тех сотрудников, которые живут в Москве и Московской области. С остальными взаимодействие осуществляется дистанционно. Поскольку регионы проживания кандидатов никак не ограничены, за одно утро могут быть проведены собеседования с Рязанью и с Владивостоком.

Таким образом, **Skype-собеседование** становится альтернативой личной встрече. В главе про коммуникацию мы упоминали, что при дистанционном общении желательно использовать визуальные каналы, чтобы видеть говорящего, а собеседование — особенная встреча, и нам желательно сотрудника прочувствовать, прежде чем брать на работу.

Поэтому важно использовать именно видеосвязь, чтобы была возможность общаться в более живом формате.

**Телефонное собеседование** можно использовать как дополнительный способ, например для предварительного скрининга кандидатов. Конечно же, желательно не принимать решений, руководствуясь только телефонным разговором.

В случае Skype-конференции и телефонного собеседования желательно, чтобы кто-то, помимо нанимающего менеджера, все-таки встретился с кандидатом лично. Это может быть коллега будущего сотрудника, руководитель регионального офиса, где сотрудник будет работать, который мог бы вживую посмотреть на кандидата, пообщаться с ним. Может быть, это будет короткая встреча одобряющего плана, а может быть, у вас останутся вопросы, которые вы вашего коллегу попросите прояснить. Желательно после дистанционного собеседования провести еще одно офлайн. Не следует нанимать человека, не пожав ему руку и не посмотрев в глаза.

### КАК ПРОВОДИТЬ СОБЕСЕДОВАНИЕ

Самым легким и популярным форматом является **биографическое интервью**. В его ходе мы задаем кандидату вопросы о его опыте работы, портфолио, причинах смены мест работы, то есть исследуем его биографию.

В ответах на вопросы о причинах перехода из одной компании в другую можно услышать мотиваторы, актуальные для кандидата. А вот оценивать опыт этим способом не так уж удобно, ведь пять лет работы на какой-либо позиции не означают, что сотрудник в совершенстве овладел всеми необходимыми навыками. При этом биографический формат интервью занимает достаточно много времени, и нужно контролировать продолжительность биографической части интервью — желательно, чтобы она составляла не более 10—15 минут.

**Интервью по компетенциям** более эффективно и позволяет исследовать именно компетенции кандидата. Оно проходит в форме обсуждения ситуаций из опыта кандидата.

Методология состоит в следующем. Вы задаете вопросы поведенческого типа: «Опишите случай, когда вы столкнулись со сложной ситуацией», «Опишите пример работы с жалобой клиента», «Опишите случай, когда вам нужно было объяснить коллеге, что он нарушает

политику или процедуру», «Приведите пример, когда вы должны были выполнять две задачи одновременно» — любые поведенческие вопросы, в зависимости от компетенции, которую вам необходимо оценить.

В интерпретации ответов кандидата поможет **методология STAR** (Situation — ситуация, Task — задача, Action — действие, Result — результат). То есть, слушая ответ кандидата, мы стараемся понять, какая была ситуация, какую конкретную задачу кандидат увидел, какие действия предпринял, какого результата достиг. В данном случае подготовиться к собеседованию и дать социально желаемые ответы у кандидата не получится, а любую попытку выдать желаемое за действительное будет легко разоблачить уточняющими вопросами. Если ситуация, о которой рассказывает кандидат, придуманная, это легко будет понять по характерным паузам, «плавающему» голосу и другим индикаторам.

К проведению интервью по компетенциям менеджер должен серьезно подготовиться. Прежде всего необходимо определить, какие компетенции мы собираемся исследовать. За время часового разговора реалистично исследовать всего две-три компетенции.

По каждой из компетенции необходимо заранее подготовить вопросы. Написание хороших поведенческих вопросов трудоемко, а конструировать их прямо на встрече неудобно.

Еще один полезный подход — это **анализ метапрограмм**<sup>[4]</sup>. В данном случае мы стараемся по словам, речевым оборотам и конструкциям, которые использует кандидат, понять его установки, ценности и устремления.

Для нас будут интересны внешняя и внутренняя референции. Например, если кандидат в ответ на вопрос «Почему ты достиг такого результата?» отвечает «Потому что я хорошо все распланировал, приложил максимум усилий и провел анализ рисков», а на вопрос «Почему ты не достиг цели?» отвечает: «Я недостаточно подготовился, мне не хватило планирования, какие-то факты я не учел» — это внутренняя референция, ориентация на самого себя.

При выраженной внешней референции кандидат будет говорить, что ему помещали, не уведомили, «это все Иванов» — то есть будут внешние причины невыполнения задачи. Понятно, что внутренняя референция для удаленного сотрудника будет выгоднее, а сотрудник, который объясняет, почему виноват кто-то другой, не будет нам удобен. Внутренняя референция способствует формированию самостоятельности и ответственности, которые мы хотели бы видеть у сотрудника.

Кроме того, существуют метапрограммы на стремление либо на

избегание. Мы можем услышать мотиваторы человека, который стремится достигать чего-то: «хочу быть чемпионом, лидером, что-то круто сделать», либо у него мотивация «от противного», то есть «я сделал что-то, потому что меня заставили», «был дедлайн», «потому что менеджер проверит». Здесь мы с вами понимаем, что люди с мотивацией на избегание будут очень комфортно себя чувствовать в удаленном менеджменте, так как возможностей контролировать у нас сильно меньше, но результаты их работы, скорее всего, будут ниже. По этой причине нам будет выгодна мотивация на стремление, и, если мы услышим метапрограммы, которые будут приводить к стремлению, это хороший знак.

И еще одна не менее важная классификация — одиночка или командный игрок. В зависимости от того, насколько обособленно сотрудники работают, будет важен человек более ИЛИ менее ориентированный на командную либо на самостоятельную работу. Одинаково нежелательны как крайняя самостоятельность, так и жесткая ориентация на роль ведомого — «мне сказали, я сделал». Какая-то степень зависимости не помещает, чтобы сотрудник все-таки слушал руководителя и играл по правилам. Также нужно обратить внимание, как человек позиционирует себя по отношению к другим участникам команды.

# КАК ИССЛЕДОВАТЬ МОТИВАЦИЮ

Важно понять, какие мотиваторы есть у нашего кандидата. В ответ на биографические вопросы мы можем услышать подготовленные ответы: «я хотел, чтобы полномочий было больше», «искал более комфортную среду», «хотел переехать в новый город». При этом могут прозвучать какие-либо метапрограммы, могут проявиться мотиваторы, которые у кандидата на самом деле присутствуют.

Для нас важно, что нравится и что не нравится кандидату, где у него «территория комфорта». Можно попросить его описать идеального руководителя или идеального сотрудника. Зачастую кандидат описывает самого себя, проецирует себя на этого «идеального сотрудника», либо показывает свое понимание «каким я хочу быть». Можно задавать вопросы про корпоративную культуру в компании, где кандидат раньше работал. В особенности если ваша организация большая и в ней много политик и процедур, насколько это будет комфортно сотруднику из другой организации?

В определении мотивации могут помочь проективные вопросы,

предлагающие кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа. Вот примеры таких вопросов:

- Почему люди добиваются высоких результатов в работе?
- Что может заставить человека отлынивать от работы?
- Зачем люди стремятся сделать карьеру?

Желательно, чтобы эти вопросы были органично встроены в беседу. Размышляя о других людях, кандидат, как правило, многое рассказывает о себе, при этом ощущая себя в безопасности, он не дает социально желаемых ответов.

#### КРОМЕ ИНТЕРВЬЮ

Выстраивание доверия — достаточно важная проблема в дистанционной работе, и она особенно актуальна в начале процесса. Очный формат собеседования, как и работа лицом к лицу, позволяет лучше формировать доверие к кандидату. Если у него что-то не получается, но мы можем взглянуть на проблему его глазами, то можем скорректировать работу. Несмотря на хорошее резюме и предоставленные сертификаты, нам, как правило, сложно довериться человеку, которого мы лично не видели и который будет в дальнейшем работать в другом городе.

Основное, что способствует построению доверия, — это позитивный опыт сотрудничества. При найме дистанционного сотрудника такой опыт можно создать за счет выполнения тестовых заданий, расширенного испытательного срока. Когда мы уже посмотрели на сотрудника в действии, легче принимать решение о продолжении сотрудничества.

Поэтому актуальны важные способы предварительной оценки кандидата, дополняющие, но не заменяющие собеседование, — **тесты, пробные задания и эссе**. Они помогут нам лучше узнать уровень навыков и оценить мотивацию кандидата. Тесты могут быть самые разные: внешние, которые можно купить, внутренние, которые есть в организации. Самое простое пробное задание — ролевая игра, моделирующая какойлибо случай из практики, типа «коллега, у меня есть такой вот запрос, как его лучше отработать» либо «я — клиент, у меня такая-то ситуация, как ты будешь себя вести».

Эссе не очень популярно у рекрутеров, но для оценки кандидатов на удаленную работу его использовать целесообразно. Оно позволит сразу оценить несколько качеств кандидата, в частности мотивацию, ответственность и письменную речь. Нужно задать тему и объем эссе; если

сотрудник сумеет изложить свои мысли на половине листа A4 — это хороший знак. Если он вам его еще и вовремя пришлет, то это еще один хороший знак.

Эссе абсолютно не требует усилий от нанимающего менеджера, а для сотрудника оно дает возможность сразу проявить себя. Темы могут быть самые разные, например «почему я считаю, что подхожу для этой работы», «почему я считаю, что буду хорошим кандидатом», или вы можете предложить более злободневную тему: «почему я считаю, что важный элемент обслуживания клиентов — это улыбка», «почему важен качественный сервис в банке», «почему важно соблюдать стандарты и процедуры» и другие актуальные темы. В результате мы сразу убиваем несколько зайцев: можно оценить и деловые качества кандидата, и его опыт работы, какой он видит свою работу в дальнейшем, его пунктуальность, слог. Мы можем понять, почему он хотел бы получить новую работу и насколько это коррелирует с нашими целями при поиске нового сотрудника.

# ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

Компания Coach Media занимается производством корпоративного объясняющего и обучающего видео. Полный цикл работ — от брифа и сценария до съемок и монтажа — сопровождают 15 постоянных сотрудников и партнеров, большинство из которых работают удаленно. Руководят компанией Тимур Гафитулин (бизнес-аналитика, методология, сценарии) и Виталий Гольшев (сценарии, креатив и производство).

Когда для одного из больших проектов понадобилось в короткие сроки смонтировать большое количество видео, было решено привлечь дополнительных монтажеров. Возникла задача — как можно скорее оценить умение монтировать ролики нужного профиля. Традиционный путь — сбор резюме, знакомство с портфолио, собеседование по телефону, выполнение пробного задания — занял бы слишком много времени и не давал гарантии привлечения подходящих специалистов. Возникла идея сразу использовать тестовое задание.

Рассказывает Виталий: «Механика подбора была следующая: я разместил вакансию монтажера на профильном сайте с указанием всех навыков, которые нам нужны на этом проекте. Далее всем откликнувшимся разослал тестовое задание с подробным ТЗ и просьбой добавить в монтаж что-то от себя (так можно понять, насколько человеку

интересно вкладываться в подобные задачи). Также попросил предложить свою комфортную цену за подобную работу и указать время, которое потребуется на изготовление. Тестовое задание состояло из сборки миниобъясняющего ролика — типичной видеопрезентации со спикером на хромакее (зеленый фон), слайдами и списками. Исходники для теста я снял в нашей же студии — это было мое обращение к потенциальным кандидатам, где я рассказал о том, чем занимается студия, о наших ценностях, какие проекты мы делаем и на что обращаем особое внимание. Большим плюсом, как мне кажется, было то, что кандидаты сразу понимали, что это некоммерческий ролик, они видели и слышали своего заказчика, отчего сопротивления на выполнение теста становилось меньше.

Конверсия была очень интересная. Из более чем 100 откликнувшихся за тест взялось около 60 человек. Каждому я давал обратную связь по недочетам и просил исправить. Только после выполнения теста было понятно, как человек работает — быстро или медленно, как относится к порядку в проекте, как работает с цветокоррекцией и в смежных приложениях. Совсем немаловажно для нас было узнать и то, как кандидат реагирует на правки. Забавно было, что все без исключения писали о профессиональных навыках работы в монтажных программах, у всех было хорошее портфолио, заслуги и регалии, но в итоге на проект мы взяли четырех человек. Этих ребят нам хватило, чтобы в срок сдать заказчику ролики».

«Подобный подход мы использовали и для похожих задач, — делится Тимур. — Например, заданием для редактора было исправление фрагмента авторского текста на полстраницы, заданием для сценариста — разработка небольшого эпизода. Важно, чтобы задания были, с одной стороны, показательными для требуемого уровня, с другой стороны, чтобы они не требовали для выполнения значительного срока. Ну и конечно же, надо находить время и благодарить всех, кто прислал свои работы».

Кейсы и тестовые задания широко используются для подбора сотрудников и в «Кораде Консалтинг». «Для программиста это будут задачи на разработку, — рассказывает Алексей, — а для руководителя проекта это задачи, связанные с декомпозицией какого-то объема работ на отдельную связь задач, и создание плана из этих задач с планами, сроками, ресурсами и т. д.» Для методолога по бухгалтерскому учету задание может быть таким: «Клиент, в первый раз купивший в лизинг машину, обратился с вопросом об операции. Напишите письменную консультацию, какими документами и в какие сроки клиент должен отразить это в "1С:

Бухгалтерии"».

Тестовые задания помогают сужать воронку кандидатов, ведь не все откликаются на них, а по выполненным заданиям также легко отсеивать кандидатов, навыки которых недостаточны.

Вот пример поиска методолога по бухгалтерскому учету. Для такой позиции необходим опытный бухгалтер, который перерос просто ведение учета и может исследовать в проекте учетные схемы, выработать новые, описать их, настроить 1С, загрузить данные, провести обучение, проконтролировать программистов.

Вот как выглядела воронка подбора:



Получили 565 откликов, отправили больше 100 тестовых заданий, получили 25 решений, из которых 5 были достойны рассмотрения, провели 3 собеседования,

1 человек идеально подошел и вышел на работу за 2 недели.

«Тестовые задания мы не оплачиваем, — рассказывает Алексей, — в то же время бывают ситуации, когда при найме квалифицированного дорогого сотрудника на сложную позицию нет полной уверенности, что удастся выстроить с ним эффективное взаимодействие. Тогда мы предлагаем кандидату поработать месяц, прежде чем принять окончательное решение». В этом случае с кандидатом заключается гражданско-правовой договор, в котором фиксируются цели на месяц,

оплата, удаленный характер работы и другие детали. «Получается большое и оплачиваемое тестовое задание, — считает Алексей, — мы смотрим друг на друга, кандидат — на наши задачи и подходы, а мы — на него». По результату такого месяца обеим сторонам намного легче принять осознанное решение — продолжать сотрудничество или нет.

В некоторых случаях временный контракт позволяет совместить несколько задач компании: не только выбрать лучшего кандидата, но и обучить его, а также ускорить срок адаптации. Вот как это происходит в уже знакомой нам по первой главе компании <a href="doc.ru">4doc.ru</a>, специализирующейся на разработке и поддержке систем электронного документооборота.

«Мы работаем в System.Net, — рассказывает руководитель компании Александр Смирнов, — и здесь, в отличие от 1С, есть специфика систем электронного документооборота, которой нужно обучать». Поскольку процесс обучения занимает один-два месяца, а для компании важно быстро вывести разработчика на максимальную эффективность, в компании придумали следующую схему. Новых разработчиков нанимают тройками. Каждой тройке назначают тьютора из числа опытных сотрудников, который их обучает. Под его руководством они выполняют задания учебного курса по программированию на нужной системе электронного документооборота. Все трое получают зарплату, руководство может оценить результаты работы и обучаемость каждого стажера. Того, кто идет с лучшим прогрессом, берут в штат. «Бывает и так, что все показали отличные результаты, — говорит Александр, — тогда берем всех». Как правило, за время обучения кто-то из кандидатов самостоятельно отсеивается, потому что работа оказалась слишком сложной или в чем-то не соответствует ожиданиям.

Плюсы такого подхода по сравнению с последовательным перебором сотрудников:

- Компания гарантированно получает результативного сотрудника или сотрудников в течение месяца. Если аналогичную работу проводить последовательно для трех кандидатов, то есть риск, что придется перебирать кандидатов, тогда процесс затянется на несколько месяцев. Плюс есть неизбежные задержки, пока предыдущий кандидат уволится, пока следующий выйдет и т. д.
  - Все кандидаты находятся в равных условиях.
- Ниже цена ошибки при подборе. Если с сотрудником что-то не так, это точно станет заметным за время обучения.
- Энергия и время тьютора расходуются эффективнее, нет необходимости привлекать его три раза к одному и тому же.

Итак, дополнительные методы оценки кандидата помогут нам сделать правильный выбор.

Давайте подведем итоги.

# Что и как именно нужно проверять при общении с кандидатом

#### 1. Письменная речь

Обращаем внимание на переписку: что кандидат пишет нам в электронных письмах, насколько коммуникация выверенная, лаконичная, соблюдаются ли орфография и пунктуация и как кандидат вообще излагает мысли. Можно усилить эту проверку и, помимо переписки, попросить кандидата написать эссе «Почему я подойду для этой работы». То, что он напишет, может помочь нам принять решение.

#### 2. Ответственность

Это качество довольно сложно проверять до приема на работу. Хорошо, если есть возможность дать кандидату временный проект или принять его на испытательный срок. До того, как мы увидим нового сотрудника в деле, индикаторами его ответственности станут внугренняя референция и ориентация на стремление к достижениям. Это сочетание позволит нам найти человека ответственного, целеустремленного, который сам на себя надеется и в себе видит причины своих успехов и неудач.

#### 3. Технические навыки

Дайте пробное задание: тест, документ (с просьбой разобраться в нем). Это может быть ролевая игра, моделирующая любую ситуацию из реальной жизни, которую можно разыграть в две роли, чтобы сразу увидеть реакцию сотрудника.

#### 4. Компетенции

Нам необходимо заранее определить, какие компетенции, важные для этой работы, мы хотим видеть в кандидате, так как больше двух-трех компетенций за время собеседования охватить очень сложно. Используем технику STAR и выявляем «звезд».

#### 5. Мотивация

Для определения мотивации нам помогут элементы

биографического интервью: мы можем спрашивать о причинах смены места работы, ожиданиях от новой позиции. Также можно использовать вопросы о желаемом руководителе, идеальном сотруднике, компании, желаемых коллегах — пытаемся понять, как выглядит идеальная работа в представлении кандидата.

Если мы получаем положительный результат по этим пяти пунктам, то высока вероятность того, что нанимаемый сотрудник сможет эффективно работать в удаленном формате.

# Проанализируйте:

- Актуален ли для вас сейчас подбор новых сотрудников?
- Какие методы оценки вы будете использовать в следующий раз при подборе?
  - Какие компетенции и мотиваторы актуальны для позиции?
  - Какие тестовые задания вы можете использовать?

# Глава 12. Адаптация дистанционных сотрудников и управление изменениями

При переходе от традиционного, офисного формата работы к дистанционному сотрудник сталкивается с целым рядом вопросов: как организовать рабочее место, как убедить членов семьи не мешать работе, как выстроить собственную систему планирования и множеством других. Успешность в поиске решений зависит и от опыта у сотрудника, и от того, оказали ли ему содействие в адаптации к новому формату работы.

В одной из добывающих компаний Казахстана на удаленную работу перевели двух специалистов. У менеджера по компенсациям и льготам в связи с семейными обстоятельствами возникла необходимость покинуть Шымкент, где находится головной офис, и переехать в Алма-Ату. А для менеджера по внедрению ERP-системы переход на удаленную работу стал методом удержания: поскольку он собирался уехать из Шымкента, у компании был выбор — либо потерять его, либо предоставить возможность удаленной работы.

«Оба сотрудника были критичны для бизнеса, и компания пошла навстречу, однако через полгода первый вернулся в офис, а второй продолжает успешно работать в удаленном формате», — рассказывает Бахтияр Оспанбаев, директор по персоналу компании.

В случае с менеджером по компенсациям и льготам сам работник признался, что психологически оказалось сложным работать в удаленном формате. На работу влияло много разных факторов, среди которых были потеря ощущения, что ты часть команды, отрыв от коллектива, большее количество отвлечений и личных дел. В итоге столкнулись с ситуацией, когда вовлеченности стало недостаточно. Важные задачи откладываться, и в последний момент сотруднику приходилось работать ночами. Конечно же, это все не могло не повлиять и на качество работы. После обсуждения проблемы и работник, и работодатель согласились, что необходимо вернуться к офисному формату работы, так что сотруднику все же пришлось вернуться в Шымкент.

Что касается менеджера по ERP, ему было более комфортно работать дистанционно, что вообще характерно для ИТ-специалистов. Внутренние клиенты остались на связи благодаря системе электронного документооборота и Skype. Более того, он руководит двумя специалистами

по ERP, которые продолжают работать в Шымкенте.

Очевидно, что наличие не только личной предрасположенности к дистанционному формату, но и необходимых навыков было одной из причин и успеха, и неудачи. Помогая сотрудникам, которые становятся дистанционными, приспособиться к новому формату работы, мы минимизируем риски для компании.

# Что точно необходимо для налаживания эффективной работы дистанционных сотрудников

#### Знакомство с компанией

Если мы говорим о новом сотруднике, то прежде всего, несмотря на его необходимо познакомить C самой ценностями, корпоративной культурой, продуктами и клиентами. Если в компании есть стандартная адаптационная программа, то необходимо организовать участие удаленного сотрудника в ней. Некоторые компании формате, такой курс ОЧНОМ например «Лаборатория В Касперского» регулярно собирает в Москве новых сотрудников со всего мира.

В фармацевтических компаниях принят формат вводного курса для медицинских представителей; они приезжают на программу, которая может длиться от одной до нескольких недель, чтобы познакомиться с продуктами компании, методикой работы, а уже потом разъезжаются по своим городам, чтобы работать практически самостоятельно.

Вводный курс может быть и дистанционным — например, в компании Skyeng новые преподаватели проходят двухнедельный онлайн-курс, на котором их обучают как принятой методике преподавания, так и работе с виртуальной платформой. Пока идет обучение, обе стороны лучше узнают друг друга: сотрудники могут посмотреть, насколько для них подходит формат онлайн-работы, а компания — насколько они готовы переориентироваться.

#### Знакомство с руководителем, коллегами и ключевыми клиентами

Желательно, чтобы в самом начале работы произошла личная встреча сотрудника с непосредственным руководителем, особенно если все собеседования были дистанционными. Я уже упоминал, что это помогает сформировать социальный контракт, кроме того, в дальнейшем общаться будет гораздо проще.

Новому сотруднику полезно будет помочь познакомиться с ключевыми коллегами и с клиентами. Учитывайте, что ему может быть некомфортно

самостоятельно назначать встречи, особенно со статусными лицами. Поэтому желательно помочь познакомиться со всеми и даже присоединиться к некоторым встречам. Если у команды есть регулярные видеовстречи, то необходимо на одной из них выделить время, чтобы представить нового сотрудника.

#### Распорядок дня

Новичку в дистанционной работе необходимо помочь организовать рабочий день. Непривычный формат работы может быть причиной низкой продуктивности, особенно если сотрудник работает не в удаленном офисе, а из дома. В данном случае поделиться опытом вполне может наставник из числа более опытных удаленных сотрудников. Если в организации есть какой-то стандарт, распорядок, регламент, надо рассказать о нем. Например, в Skyeng удаленных сотрудников независимо от часового пояса, в котором они находятся, просят быть на связи с 12:00 до 16:00 по московскому времени — это необходимо для удобства оперативного взаимодействия.

#### Рабочее место

Удаленному сотруднику желательно порекомендовать, как должно быть устроено рабочее место, особенно если оно собственное, вне офиса. Отдельный компьютер для работы, выделенная комната, куда не входят домочадцы, МФУ, кресло, эргономика.

# Правила и культура общения

Нового сотрудника необходимо познакомить с планом коммуникации, принятым в команде. Обязательно нужно рассказать, как в организации принято общаться, какие существуют правила и инструменты коммуникации. В каком случае следует позвонить, в каком случае лучше написать по электронной почте. Как часто руководитель будет приезжать. Кто будет давать обратную связь по качеству работы, какой стандарт коммуникаций ожидается в отношениях с коллегами, внутренними и внешними клиентами, и т. д.

#### Знакомство с используемыми программами

Скорее всего, большинство программ, которые вы используете для удаленной работы, окажутся новыми для сотрудника. Менеджер задач, сетевые диски и другие облачные сервисы — к каждому из них нового сотрудника необходимо подключить и научить ими пользоваться. Для упрощения работы можно записать скринкасты с объяснением, как работать в той или иной программе.

#### Оценка качества работы

Необходимо договориться, каковы критерии хорошей или плохой работы, а также каким будет формат отчетности, как часто руководитель и сотрудник будут встречаться, созваниваться или списываться для отчетов. Если будут применяться дополнительные способы проверки выполняемой работы, такие как «тайный покупатель» или отслеживание действий в компьютере, этично будет уведомить об этом сотрудника заранее.

Наверное, каждый сможет дополнить этот список, добавив актуальные для своей компании пункты. Как мы видим, обучение и введение нового сотрудника в должность может получиться достаточно объемным, потребуется выделить для этого время в календаре и завести контрольный список со всеми запланированными активностями. Если вы поможете сотруднику на этом этапе, это уменьшит риски того, что он не будет эффективным или вообще не справится с удаленной работой.

# Обучение в рамках BeeFREE

Поскольку в рамках проекта BeeFREE предполагался перевод значительного количества сотрудников на удаленную или частично удаленную работу, в «ВымпелКоме» разработали и внедрили обязательный электронный курс «Концепция BeeFREE». Цель курса — передать знания о специфике формата BeeFREE, чтобы каждый мог быть в нем максимально эффективным. В курс вошли правила работы в BeeFREE, особенности организации рабочего дня вне офиса, эффективное управление временем и результатом, лайфхаки для сотрудников BeeFREE, а также ИТ-инструменты для эффективной работы в BeeFREE, прежде всего это менеджер задач «ТоDo-лист» и «Календарь BeeFREE», который применяется для планирования рабочих дней в офисе и вне его.

Отдельно запустили электронный курс для руководителей, цель

которого — развить навыки управления распределенной командой и передать практические инструменты, необходимые для повседневной курсе рассматриваются отличия работы руководителя. В данном руководителя BeeFREE от руководителя в классической рабочей среде, особенности управления сотрудниками, работающими в удаленном формате, эффективные инструменты планирования и контроля, советы по результативностью управлению сотрудников, секреты формирования эффективной доверия В команде, выстраивание коммуникации в команде.

В дополнение к курсу руководители могут выбрать вебинар «Управление без границ», для того чтобы еще лучше освоить навыки работы с командой в дистанционном формате. Здесь можно обсудить с тренером, как лучше контролировать работу сотрудников, как улучшить взаимодействие между сотрудниками и другие актуальные вопросы.

В различных подразделениях в дополнение к стандартной адаптационной программе могут проводиться дополнительные мероприятия. Например, двухнедельные стажировки новых сотрудников с более опытными коллегами, а также визиты наставников в команде контрольно-ревизионной службы Павла Зонова, которую мы упоминали в главе про делегирование.

#### Управление изменениями

При массовом внедрении дистанционного формата работы для сотрудников, которые раньше не были удаленными, необходимо было предусмотреть не только обучение, но и целый ряд мероприятий.

«Поддержка и обучение потребовались и сотрудникам, и руководителям», — рассказывает Наталья Сюбаева, менеджер по организационному развитию «ВымпелКома». Сама Наталья тоже перешла на удаленный формат работы: сейчас она работает в Саранске, являясь при этом частью московской команды HR, и при этом отвечает за Центральный регион, региональное управление которого находится в Казани.

«В самом начале проекта мы слышали очень много опасений от руководителей, — рассказывает Наталья. — Они были связаны с тем, что если ты не видишь своего сотрудника, то он не будет работать, будет занят непонятно чем. Эти опасения приводили к тому, что сотрудников не отпускали на удаленную работу. Было такое впечатление, что если сотрудник пришел в офис, то, значит, он работает, а если его в офисе нет — он ничего не делает».

Через некоторое время стало очевидно, что удаленный сотрудник с качественно заполненным списком задач в «ТоDo-листе» выглядит для

руководителя более прозрачным, легче понять, чем он занимался, чем человек, который присутствовал в офисе целый день, но список задач не заполнил.

«Периодически мы проводим сверку по использованию внутренних корпоративных инструментов — графика работы и "ТоDо-листа", — рассказывает Наталья. — Мы видим, что деятельность сотрудника, работающего в рамках BeeFREE, даже более прозрачна, чем у обычного офисного сотрудника». По заполненному «ТоDо-листу» легко понять, какие задачи сотрудник решал в определенный период и каких результатов достиг, а если сотрудник просто находится в офисе, то принесенная им польза не всегда очевидна.

В то же время для многих сотрудников было тяжело приучить себя вести план работы, да и руководители поначалу воспринимали «ТоDолист» как дополнительную нагрузку. Ведение списка задач — это тоже отдельный навык, ведь надо определить, насколько он должен быть детальным, какие задачи должны попадать туда, а какие — нет. Также было важно научить сотрудников и руководителей пользоваться всеми ИТ-инструментами, разработанными в ходе проекта.

«В ходе реализации проекта мы поняли, что важно не только предоставлять сотрудникам ИТ-инструменты, также необходимо научить ими пользоваться, — комментирует Наталья. — Поэтому проводили вебинары, где рассказывали и показывали возможности Skype for Business. Благодаря такому обучению мы смогли быстро отказаться от стационарных телефонов и перейти на Skype-телефонию и видеоконференции».

В каждом городе проводились встречи, посвященные запуску проекта BeeFREE, а также торжественные мероприятия, посвященные началу работы в новом формате после ремонта и переезду сотрудников в обновленное офисное пространство.

«У людей часто был шок, и они не понимали, зачем они должны работать дома, руководители тоже не понимали, как работать в новой действительности», — рассказывает Наталья.

Поскольку планировалось, что каждый день какая-то часть сотрудников будет работать вне офиса, новые планировки офиса включали меньшее количество стандартных рабочих мест, зато появились зоны для командной работы, кабинки для телефонных переговоров, кофе-пойнты. Офис стал более уютным, но при этом пришлось пересмотреть подход в организации рабочего процесса: была внедрена политика чистого стола (одно из ключевых правил — если тебя нет на рабочем месте более двух часов — освободи его, чтобы им могли воспользоваться другие

сотрудники), большинство мест стало гибкими, не закрепленными за сотрудниками.

«Для руководителей было загадкой, как можно рассадить 100 человек на 60 рабочих мест, — рассказывает Наталья. — Конечно же, это достижимо, если каждый день некоторая часть сотрудников работает вне офиса. Однако для того, чтобы убедить руководителей и преодолеть их тревожность, мы садились и просчитывали вместе, какое количество мест необходимо при каждом проценте дистанционных сотрудников. К тому же 100 % загрузки рабочих мест не бывает и в традиционном офисе — люди ходят в отпуска, ездят в командировки, иногда, к сожалению, болеют. Поэтому размещение в офисе 1:1 не самый эффективный подход с точки зрения организации рабочего офисного пространства».

Важную роль во внедрении проекта сыграла информационная поддержка. Про проект было много коммуникаций внутри, также вышло несколько статей во внешней прессе. Для сотрудников организовали BeeFREE-тур, в рамках которого три победителя онлайн-конкурса за самый интересный пост про BeeFREE в соцсетях отправились в путешествие по нескольким городам России. Ребята в режиме онлайн делились своим опытом удаленной работы, работали из коворкингов, вели свой «ТоDолист» и рассказывали про полезные инструменты.

Таким образом, план мероприятий, реализованных в «ВымпелКоме» в поддержку проекта BeeFREE, включал:

- обучение всех сотрудников необходимым инструментам;
- обучение руководителей специфике дистанционного менеджмента;
- личные встречи сотрудников HR с руководителями разных уровней;
- коммуникационные мероприятия, посвященные запуску проекта в каждом городе;
- новостные рассылки и активности с использованием социальных сетей.

Такая масштабная поддержка привела к тому, что сейчас в «ВымпелКоме» нет сотрудников, которые не знают о нем и не знакомы с правилами дистанционной работы, а сам проект BeeFREE успешно продолжается уже много лет. BeeFREE уже часть операционной деятельности компании, часть ее культуры. Новые сотрудники, приходя в Билайн, сразу знакомятся с этим форматом работы и по истечении испытательного срока (или ранее, по согласованию с руководителем) начинают работать частично удаленно.

# Проанализируйте:

- Как вы помогаете своим новым сотрудникам при адаптации?Достаточно ли обучения необходимым программам и технологиям?

## Глава 13. Как повысить вовлеченность удаленных сотрудников?

Когда в команде налажены все процессы, выставлены показатели эффективности, запущены и отрегулированы системы контроля, у руководителя возникает разумное ожидание, что вот теперь все будет работать и можно немного расслабиться. Проводя интервью при подготовке книги, я задавал участникам исследования вопрос: «Что может помешать вашей команде "выстрелить" и добиться сверхвысоких результатов, если административные задачи руководителя вы уже выполнили?»

Как правило, я слышал ответ, что если сотрудники *только* выполняют инструкции, не принимая во внимание более широкую картину, не учитывая интересы коллег или клиентов, не принимая на себя дополнительную ответственность и не выходя за рамки своей должностной инструкции, то такая команда будет демонстрировать низкие результаты.

#### Команда будет эффективной, если сотрудники проявляют следующие качества:

- неравнодушие, отношение к работе как к собственному делу;
- инициативность, предложение собственных идей, рационализаторство;
- активное взаимодействие с коллегами и руководством, сотрудничество и участие в достижении общих целей, взаимопомощь;
- выход за рамки должностных обязанностей, если это нужно для дела;
  - активная деятельность на благо компании помимо работы.

Все эти пункты составляют понятие вовлеченности. Вовлеченный сотрудник добьется высочайших результатов, решит неразрешимые

проблемы и окажет высочайшего уровня сервис клиенту.

Можно ли вообще развивать подобный набор качеств у сотрудников? Да, можно, но мы, конечно, говорим не о злодеях и тунеядцах (которые тоже встречаются), а о большинстве сотрудников, которые хотят работать, достигать высоких результатов, хотят быть заметными, хотят быть частью команды.

Когда я впервые сам стал удаленным сотрудником, работая в международной фармацевтической компании, мне не были понятны многие решения компании, включая выбор глобальных подрядчиков, а позже — распределение людей по ячейкам в оргструктуре в ходе постоянных преобразований. Не было очевидно, замечает ли мои старания удаленный руководитель, находившийся в то время в Лондоне. Мне приходилось добывать информацию по крупицам, иногда через слухи от коллег, а для того, чтобы мои усилия точно не прошли мимо руководства, я готовил и высылал презентации о своих достижениях. Некоторые задачи, спущенные сверху, мы выполняли для галочки, не до конца понимая их смысл и ценность.

Как же сделать так, чтобы сотрудники воспринимали рабочие задачи и как свои, а не как навязанные? Как сделать, чтобы они чувствовали себя частью единой команды? Этими вопросами задаются многие руководители.

Давайте рассмотрим, какие подходы и приемы можно использовать для увеличения вовлеченности.

Как правило, при переходе на удаленный режим работы ожидается, что вовлеченность у сотрудника будет падать. Руководители рассуждают примерно так: «Если сотрудник не видит коллег, если его не вижу я, то он, вероятно, может и расслабиться».

Этого не случилось с одной из наших героинь, Алиной Драгун. Алина — член команды организационного развития компании «ВымпелКом». Она живет и работает в Новосибирске, при этом являясь частью команды, большинство сотрудников и руководитель которой находятся в Москве. Проекты с участием Алины влияют на всю компанию, хотя по некоторым из них необходимо взаимодействовать и с коллегами из новосибирского офиса. Возможность работать в московской команде, находясь в Новосибирске, появилась именно в рамках проекта BeeFREE.

В отличие от обычного формата работы, когда необходимо находиться в офисе «от звонка до звонка», при работе в удаленном формате предполагается, что сотрудник сам следит за рабочим временем. Через несколько месяцев работы в удаленном формате Алина с удивлением обнаружила, что работает не меньше, а даже больше, чем в офисе.

«Я поняла, — рассказывает она, — что работаю по 10–12 часов в день, поскольку работа интересная, уровень ответственности высокий, затягивает и оторваться невозможно. Ну и если тебе пришло письмо в 10 вечера и есть возможность на него сразу ответить, то почему бы этого не сделать?»

В результате работа была сделана, но начался процесс профессионального выгорания. Довольно сложно долго работать в таком режиме. Что же делать?

Решением стала серия бесед с руководителем, в ходе которых прояснялись приоритеты и ближайшие планы, а также было выработано правильное соотношение между запланированными и спонтанно возникающими задачами, предполагающее адекватную загрузку. В случае Алины это соотношение составило 60:40, что является популярной рекомендацией при планировании времени любого сотрудника, а не только работающего дистанционно.

Вообще, совместная разработка планов и определение целей один из важнейших методов поддержки вовлеченности. Идея или план, сотрудника, всегда вызывают родившиеся В голове y сопричастности, чем задача, спущенная сверху. Приоритеты, которые себе сотрудник, полезно обсудить C руководителем скорректировать в случае необходимости.

Сотрудников, работающих дистанционно, желательно вовлекать не только в планирование их собственной работы, но и в подготовку планов группы, отдела или всей компании. В этом случае они лучше будут видеть свой вклад и понимать приоритеты бизнеса.

Посмотрим на следующий пример глазами руководителя. Тимофей Васильцов — коммерческий директор компании, специализирующейся на международных медицинских программах. Он управляет коллективом из 16 сотрудников, которые работают в нескольких городах России и Белоруссии, обслуживая клиентов со всего мира на английском,

испанском, итальянском, арабском и корейском языках.

«Для меня один из инструментов повышения вовлеченности — стратсессия», — говорит Тимофей. Стратсессии в компании Тимофея — это расширенные собрания, на которых собираются все или почти все сотрудники, очно или заочно.

«Во время общих встреч, когда мы обсуждаем наши проблемы и задачи, мы стараемся рассказать максимум о том, как идет бизнес, дать высказаться представителям разных функций. Благодаря этому у всех участников расширяется горизонт понимания, каждому легче понять свой вклад», — продолжает Тимофей. Такая информационная открытость приводит к тому, что каждый участник понимает, почему руководство принимает те или иные решения, которые повлияют на его жизнь.

**Информационная открытость** очень важна для формирования вовлеченности. Она позволяет всем сотрудникам видеть широкий контекст своей деятельности и понимать, зачем нужна выполняемая работа, на кого и как она повлияет.

Еще одна важная функция подобных встреч — **учет мнений сотрудников**. Когда ты знаешь, что с твоим мнением считаются, что оно важно, что ты услышан, это рождает встречную лояльность.

#### ДРУГИЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ И ПОДДЕРЖКИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

#### Что делать, если собраться очно нет возможности?

Сейчас существует довольно много способов организовать общение так, чтобы все сотрудники смогли высказаться: это могут быть видеосовещания или виртуальные опросы. Такие сервисы, как Mentimeter, Kahoot, SurveyMonkey, помогают привлечь сотрудников к обсуждению различных проблем, выявить и учесть мнение коллектива и при этом сэкономить время — не нужно никого обзванивать или писать каждому лично. Достаточно просто создать опрос, а в конце выгрузить ответы одним файлом. В простых случаях можно также использовать рассылки по электронной почте, заполнение таблицы в облаке и другие способы.

#### Второй инструмент повышения вовлеченности — ...вечеринки!

«Когда я приезжаю в Минск, сотрудники знают, что мы пойдем вместе ужинать. Часто во время таких встреч удается узнать о коллегах много такой информации, которую не удалось бы получить в конференц-комнате», — делится Тимофей. Совместные вечеринки, безусловно, сближают сотрудников, хотя бывают и те, кто отказывается от их посещения, ведь участие необязательное.

#### Корпоративные мероприятия

Это один из способов формирования лояльности и вовлеченности для удаленных сотрудников. Например, во многих фармацевтических компаниях проводятся цикловые конференции, цель которых — собрать вместе всех удаленных сотрудников, немного обучить, рассказать о достижениях текущего периода и планах на следующий, но главное — провести торжественную часть, которая обычно включает гала-ужин, награждение лучших сотрудников, победителей в корпоративных конкурсах и т. д. Степень размаха таких мероприятий может быть очень разной — например, однажды я наблюдал подготовку к конференции представителей одной из косметических компаний, которая должна была собрать около 10 000 человек! Можете себе представить, какую энергию создают такие мероприятия!

Даже если есть ограничения в бюджете на командировки, крайне желательно хотя бы раз в год собирать всю команду вместе. Можно с уверенностью сказать, что если за этот период сотрудник ни разу не увидел коллег вживую, то его чувство сопричастности с командой будет угасать.

#### Корпоративная культура

Корпоративная культура может быть мощным стимулом для развития вовлеченности. «Сотрудники перенимают друг у друга модели поведения и отношение к работе, — рассказывает Ирина Головченко, генеральный директор компании "Валта Пет Продактс", объединяющей 750 сотрудников в 23 филиалах. — Мы тут все заражены "валта-вирусом"». Для того, чтобы все сотрудники были вовлечены в жизнь компании, проявляли высокую

ответственность и самостоятельность, необходим целый набор действий: подбор правильных людей, изначально обладающих нужными ценностями, особый менеджерский стиль, предполагающий высокий уровень доверия и автономности сотрудников, включение руководителей и сотрудников в выявление и распространение корпоративных ценностей.

- В компании проводится целый набор мероприятий для распространения и культивирования «валта-вируса».
- В начале каждого года в «Валта Пет Продактс» проходит общая встреча департамента продаж. Она напоминает уже упомянутые цикловые конференции: тут проходит обучение, обсуждение планов на год, галаужин и награждение тех, кто продемонстрировал выдающиеся результаты. Такое выделение правильных ролевых моделей позволяет вдохновлять всех участников встречи.
- Осенью Ирина собирает в более узком кругу около 35 руководителей, с которыми общается наиболее тесно, для того чтобы обсудить подготовку к ключевой отраслевой выставке, предварительный вариант планов на следующий год, поразмышлять о развитии компании, включая развитие корпоративной культуры, обсудить роль менеджера в компании, ведь именно руководители отвечают за внутреннюю среду в компании.
- На встрече в декабре топ-100 руководителей делятся друг с другом успехами, достигнутыми за этот год, и обмениваются обязательствами на следующий.

Все эти мероприятия помогают и сотрудникам, и руководителям чувствовать себя включенными в развитие компании.

«Особый стиль коммуникаций, удобство дистанционной работы, качество взаимодействия с коллегами — эти качества способствуют высокой вовлеченности, удерживают и мотивируют сотрудников», — так считает и Тимофей Васильцов. Аналогичная по эффективности удаленная работа просто невозможна в тех компаниях, где не отлажены процессы и необходимая инфраструктура, а самое главное, где у сотрудников на всех уровнях нет привычки к дистанционной работе.

#### Рейтинги

Использование рейтингов, а также тестирований, конкурсов и соревнований является популярным методом работы с персоналом. Они мотивируют людей «быть лучше всех», активируют желание «быть

чемпионом».

Почти наверняка вы встретите рейтинг «процент выполнения плана» в отделе продаж. Проценты или баллы, а не абсолютные значения удобнее использовать, чтобы нивелировать разницу в выручке или другой специфике работы сотрудников из разных регионов.

В 2017 году во время проведения первой дистанционной цикловой конференции Теva рейтинг участников использовался как один из вовлекающих инструментов. Согласитесь, достаточно тяжело быть максимально внимательным, если нужно просидеть на обучении за компьютером четыре дня подряд. А конференция была не только продолжительной, но и довольно масштабной: она включала шесть каналов для вещания, платформу с учебными материалами, виртуальный симулятор визита к клиенту, тренажер для парной отработки визитов. За эти четыре дня участники посетили 85 часов рабочих сессий, 116 вебинаров, задали спикерам 2400 вопросов, ознакомились с 225 модулями учебных материалов, провели 1539 визитов в симуляторе и 939 визитов к настоящим клиентам.

В индивидуальный рейтинг каждого из 1200 участников поступали баллы за каждую из указанных активностей. Например, в ходе вебинаров мы задавали участникам вопросы, правильный ответ на каждый из которых добавлял в копилку один балл. Еще один балл можно было получить за успешное прохождение теста на учебном портале, а за прохождение симулятора визита — сразу несколько баллов.

Помимо индивидуальных рейтингов рассчитывались рейтинги по региональным командам, а это уже было мотивирующим фактором для руководителей команд.

В то же время формирование индивидуальных рейтингов легко позволило понять, кто работает, а кто — нет, ведь каждый менеджер мог в реальном времени отслеживать рейтинги по своей команде. Рейтинг изменяется, значит, сотрудник выполняет задания.

Победителей в каждой продуктовой группе наградили на итоговой видеовстрече.

Лидеров и чемпионов желательно награждать максимально публично.

Удаленных сотрудников очень воодушевляет, если за какое-либо достижение или по случаю особого дня их виртуально отмечают перед всеми, хвалят, а то и очно жмут руку на общем собрании под аплодисменты присутствующих.

Рейтинги мотивируют и подталкивают сотрудников: даже те, кто не стремится стать передовиками, не хотят быть последними.

Соревновательный дух подстегивает и способствует увеличению вовлеченности, так как каждый сотрудник видит, что не только он, но и большое количество его коллег участвует в «игре», видит, что он является частью большой команды.

#### Памятные открытки и сувениры

Офисные перегородки некоторых сотрудников компании Abbott украшают открытки с благодарностью, написанные от руки. Так работает один из способов выразить признание и поблагодарить коллегу за особые старания. Thank you card — это картонная открытка, на одной стороне которой написано «Спасибо», на другой можно написать (ручкой!) свою благодарность получателю.

Подобная благодарность, выражение признания от руководителя или коллег создает благожелательную обстановку в коллективе. Надо сказать, что человека, работающего в отрыве от коллег, особенно мотивирует возможность получения какого-либо физического приза. Если работнику приходит по почте такой чудесный артефакт, то он и воодушевляет, и служит украшением рабочего места, ведь сотрудники с удовольствием размещают такие карточки на рабочих столах, а посетители сразу видят, что этот работник на хорошем счету.

Такая, казалось бы, незначительная мелочь помогает вовлечь в командную игру, работает как мотиватор.

Сувенирная продукция также способствует вовлечению сотрудников в коллектив: флешки, кружки, футболки, кофты, магниты, общие фотографии или фотоколлажи. Стоимость подарка может быть невысокой, ведь важна не цена, а внимание к человеку.



В компании Skyeng в качестве переходящего приза используется жетон

с Rocket Cat. Космический кот — символ высоких достижений и успешной работы. Как-то он появился на слайдах на одном из мероприятий, а затем перекочевал в вещественный мир.

Теперь этот жетон вместе с выражением благодарности за что-либо сотрудники могут переслать друг другу по почте. Как правило, кот не задерживается на одном месте надолго и часто путешествует. Жетон позволяет передать кусочек тепла и живую благодарность друг другу. Стоит ли говорить, что сотрудники с удовольствием фотографируются с призом, выкладывают фото в социальных сетях, привлекая дополнительное внимание и к своей работе, и к своей компании. Вот такой долгоиграющий эффект от сувенира за 1 доллар.

## Общее сетевое пространство и база знаний

Распределенным по разным городам сотрудникам сложнее получить друг у друга совет или поделиться важной информацией, чем тем, кто работает в одном офисе. Да, конечно, есть электронная почта, мессенджеры, телефон, однако, как правило, именно очное и спонтанное общение помогает почувствовать, что ты работаешь в команде и обладаешь всей полнотой информации.

Часто для хранения всех нужных данных используется электронная почта, однако это не самое лучшее решение, так как папки не всегда удается удобно структурировать, письма могут затеряться в архиве, да и просто пользоваться постоянно поиском неудобно.

Принцип информационной открытости, который упоминался выше, довольно сложно поддерживать в крупных компаниях, где количество информационных потоков и передаваемой информации зашкаливает. От этого он не становится менее важным.



«Вся информация доступна всем» — так описывает этот принцип Илья Федосов, руководитель направления по подбору сотрудников <u>Mail.ru</u>. Часть команды у Ильи работает удаленно, а в быстром обмене информацией помогают технологии: во-первых, единое общее облачное пространство, где можно сохранить инструкции, текущие отчеты и любую информацию, которая должна быть доступна всем сотрудникам на постоянной основе, во-вторых, специализированная платформа a Confluence. Платформы Confluence и Notion часто используются и во многих других компаниях — они позволяют создать внутреннюю «википедию», где каждый сотрудник может сохранить результаты встречи, итоговую презентацию по проекту, а также ознакомиться с любой информацией, уже занесенной в систему коллегами по всему миру. Важно, что информация в системе распределяется по каталогам и индексируется, это позволяет найти нужные данные даже быстрее, чем если бы мы искали их в офисном шкафу с документами.

#### Забота о коллегах

Еще один инструмент — делегирование удаленным сотрудникам небольших бизнес-процессов, которые влияют на всю команду.

В компании Тимофея Васильцова один из региональных сотрудников осуществляет закупку канцелярских товаров на всю команду; моя коллега, базировавшаяся в Амстердаме, занималась организацией встреч нашей

европейской команды в Abbott; один из сотрудников отдела продаж может быть чемпионом по настройке CRM-системы — можно привести еще много подобных примеров.

Сотрудники «Валта Пет Продактс» проводят друг для друга небольшие мастер-классы, на которых за два-три часа можно научиться выполнять необходимую операцию в MS Excel или готовить новое блюдо.

Такая работа, являющаяся дополнительной к основной, объединяет участников, позволяет им лучше общаться друг с другом, приносить пользу всей организации и разгружает руководителя.

#### Стиль руководства

Использование такого стиля управления, который включает в себя делегирование и коучинг, помогает усиливать инициативность и ответственность сотрудников. Конечно, это не сработает, если сотрудник изначально не проявлял необходимого уровня самостоятельности и не был готов отвечать за результаты.

«В моей компании директора филиалов — лидеры в своем городе, — говорит Ирина Головченко. — У меня или у директоров дивизионов мало шансов давать им ежедневные указания относительно работы».

Самостоятельность и доверие — две привилегии, которые ожидает получить удаленный сотрудник, работающий с высокой степенью ответственности и вовлеченности.

#### Командообразующие активности

Для обеспечения вовлеченности, помимо того, что каждый сотрудник должен понимать и разделять общие цели, очень важно, чтобы в команде была создана атмосфера доверия, чтобы коллеги понимали особенности, сильные и слабые стороны, привычки друг друга. Для решения этой задачи уже стало традиционным использовать командообразующие активности, которые призваны лучше познакомить сотрудников, усилить позитивные взаимоотношения между ними, сформировать мотивацию на достижение целей отдела или компании. Такие мероприятия могут проходить в разных

форматах — от веревочных тренингов до совместного анализа и выработки ценностей компании.

Казалось бы, при взаимодействии с удаленными сотрудниками провести такое мероприятие невозможно. Однако мы можем подсмотреть целый ряд примеров таких активностей в тех компаниях, где уже давно используется дистанционное взаимодействие с сотрудниками. Ниже — несколько примеров.

#### Инструменты дистанционного командообразования

Знакомство. Помогая сотрудникам лучше узнать друг друга, можно выделить в начале каждой онлайн-встречи 10 минут, чтобы один-два сотрудника рассказали про себя, свой город, свое хобби, поделились фотографиями из отпуска или другой интересной информацией. Завершить знакомство неплохо викториной, в которой участники расскажут о представлявшемся сотруднике то, что им удалось запомнить, — с небольшим призом для победителя.

Поздравление с новым годом в формате «Секретный Санта». Популярный корпоративный формат новогодних поздравлений: каждый сотрудник посылает по почте небольшой подарок одному случайному или заранее выбранному коллеге. Приятно получить посылку, особенно из дальнего региона или другой страны.

Визуализация на карте. У сотрудников Skyeng есть доступ к онлайн-карте, на которой могут отметить себя все желающие. Приезжая в новый город, можно быстро найти коллег, пообщаться, попросить о необходимой помощи или совете. Учитывая, что сотрудники компании работают по всему миру, получается такая всемирная сеть друзей. Такую карту легко создать, используя сервис тумарь от Google или аналогичный сервис от «Яндекса».

**Использование социальных сетей.** Наберите в Instagram или Facebook хештег #proudtobeabbott — и вы увидите публикации работников компании со всего мира, которые рады поделиться тем, что они часть этой огромной семьи. Связанные с работой хештеги, которые сотрудники готовы ставить в

социальных сетях, — один из индикаторов вовлеченности. Кроме того, это помогает распространить информацию о компании, способствует улучшению бренда работодателя.

Можно создать в социальной сети группу для общения на неформальные темы. Наличие такого канала коммуникаций сделает общение удаленных сотрудников более теплым.

**Общий неформальный чат.** Его удобно использовать в качестве замены кофе-зоны в офисе. Здесь можно обменяться шутками, смешными картинками, поздравить коллег с днем рождения. Все это создает более теплую атмосферу и добавляет чувство локтя, ведь у дистанционных сотрудников нет возможности обсудить подобную информацию при личной встрече.

**Визуализация команды.** Командные фотографии (например, с последней очной встречи), а если их нет, коллажи из личных фото сотрудников создают чувство общности. Такую фотографию можно использовать как заставку перед началом онлайн-встречи, а можно распечатать, заключить в рамку и разослать сотрудникам.

Вебинар с любимым напитком. Этим форматом поделились со мной участники одного из тренингов, когда я сказал, что гала-ужин, к сожалению, нельзя перенести в онлайн. «А что мешает провести вебинар с бокалами?» — спросили они. Действительно, расстояние не является помехой для того, чтобы отпраздновать вместе успешное завершение проекта или года. Однако лучше не прибегать к этому способу командообразования слишком часто ☺

Все приведенные выше способы командообразования помогают формированию у сотрудников ощущения единой сильной команды, сопричастности к общему делу, укреплению чувства локтя.

Конечно же, способов повышения вовлеченности дистанционных сотрудников гораздо больше, чем перечислено в этой главе. Можно подсмотреть их у конкурентов, почерпнуть сведения из книг или узнать непосредственно от сотрудников. Полезно будет составить свой перечень уже применяющихся в вашей компании вовлекающих активностей и задуматься о том, как вы можете его дополнить. Главное, чтобы в итоге вы получили сплоченную команду, готовую обмениваться идеями и вместе

достигать выдающихся результатов.

### Проанализируйте:

- Какие приемы вовлечения сотрудников вы используете сейчас?
- Какие приемы хотели бы использовать дополнительно?

#### Заключение

Конечно же, приведенный в книге список советов и рекомендаций не является всеобъемлющим. Наверняка какие из примеров подойдут к вашей ситуации, а какие-то — нет.

После испугавшей весь мир пандемии коронавируса невозможно представить себе руководителя, не обладающего навыками дистанционного руководства. Одним из ключевых навыков становится умение выработать и реализовать план коммуникаций и взаимодействия с командой, где бы ни находились сотрудники.

Для эффективной работы распределенной команды обязательно нужны соответствующие технологии и, что немаловажно, умение пользоваться ими. В книге нарочно нет подробного разбора программ, так как они развиваются настолько стремительно, что, когда книга выйдет в свет, советы рискуют стать неактуальными.

В начале 2020 года вышло приложение Teams от Microsoft, готовое составить серьезную конкуренцию Slack. При этом большинство продолжает пользоваться чатами в WhatsApp и хранить документы в бесплатных аккаунтах Google Docs. В любом случае новому менеджеру нужно уметь пользоваться технологиями и организовать для своей команды необходимый минимум.

Если вы можете позволить себе создавать команду с нуля, необходимо со всей серьезностью отнестись к подбору сотрудников. Если набрать в команду людей, не подходящих для дистанционной работы, потом будет бесполезно обучать и контролировать их, они не будут эффективными.

Несмотря на то, что сотрудник работает на удалении, остаются актуальными расширение ответственности, делегирование, забота о развитии.

Наконец, темы мотивации и вовлеченности актуальны для любых, даже самых эффективных команд.

Рекомендую вам после прочтения книги задуматься над тем, что бы вы хотели изменить в своей работе, какие подходы хотели бы внедрить. Выбрав три — пять приоритетов, вы получите для себя план развития.

Желаю удачи в воплощении этого плана!

Буду рад вашим комментариям и отзывам.

yury@remotemanagement.ru

Вы также можете присоединиться к группе «Дистанционный

менеджмент» в Facebook, где публикуются статьи, приемы и подходы, полезные для дистанционного руководителя.

## Благодарности

Автор книги благодарен всем тем, кто помог сформировать замысел и финальную версию книги.

Анастасия Мозер, также являющаяся дистанционным руководителем, выступила в качестве крестной мамы проекта и помогла мне установить контакт с издательством «Альпина Паблишер».

Ирина Гусинская стала для меня ментором и критиком, именно ей принадлежит концепция книги, включающей массу живых примеров, благодаря комментариям Ирины книга получилась легче и интереснее.

Команда «Альпины Паблишер» смогла провести предпечатную подготовку книги в кратчайшие возможные сроки. Я даже не думал, что издательская работа может проходить на таких скоростях.

Одним из крупных примеров, рассмотренных в книге, стал проект BeeFREE компании «ВымпелКом», и я благодарен компании за открытость. Отдельное спасибо хотел бы сказать Людмиле Шавлоховой, которая выступила инициатором сотрудничества, и Алине Драгун, которая координировала все интервью со стороны компании. Благодаря ей мне удалось собрать ценную информацию для книги, напрямую общаясь с руководителями и сотрудниками.

Большое спасибо Вите Барышниковой за подробный рассказ о практиках компании Skyeng и Алексею Бояршинову, поделившемуся подходами, разработанными в «Кораде Консалтинг».

К сожалению, здесь нет возможности перечислить абсолютно всех участников интервью, однако я благодарен каждому из них. Даже те примеры, которые не вошли в книгу, помогли в формировании концепций и выводов.

В заключение хочу сказать спасибо своей семье.

Мой брат Алексей Шароватов и племянница Екатерина Шароватова помогли с созданием первой версии книги и сбором материала, за что я очень благодарен.

Большое спасибо моей жене Марине, ей пришлось особенно тяжело, ведь она была вынуждена первой читать все созданные главы и хладнокровно смотреть в мои ожидающие одобрения глаза.

## Об авторе

Юрий Шароватов — руководитель компании Skyline Training и проекта «Дистанционный менеджмент».

Еще работая на административных должностях в международной компании PwC, выбрал своим призванием содействие развитию людей и организаций. Именно здесь он провел свои первые тренинги.

Следующим значимым этапом стала работа в компании «Северсталь», где незаметно протекли пять лет. За это время Юрий принял участие в запуске глобальной программы по обучению руководителей «Достичь Большего Вместе», а во время полугодовой стажировки на предприятиях компании в США курировал систему обучения и развития в рамках внедрения проекта Business System of Severstal. Именно в этой компании Шароватов впервые сам стал дистанционным руководителем, поскольку координировал проекты, проходившие в бизнес-единицах организации.

В компании Abbott Юрий Шароватов впервые стал удаленным сотрудником, фактически являясь представителем в России международной команды консультантов по организационному развитию.

Дальнейшую работу продолжил в Teva в роли руководителя службы обучения и развития. Здесь Юрий стал архитектором и лидером проекта одной из первых на российском рынке Цифровой Цикловой Конференции, объединившей 1200 участников и продолжавшейся целую неделю.

После 16 лет корпоративного опыта Юрий решил основать собственный бизнес. Выбрать направление для работы было несложно, так как к этому времени он уже стал преподавателем МВА-программы в Академии РwС и вел ряд собственных проектов. Решено было остановиться на четырех ключевых темах: эффективность и развитие команд, развитие лидеров, внедрение цифровых инструментов в тренинги и системы обучения, дистанционный менеджмент и цифровые коммуникации.

Программа «Дистанционный менеджмент» была запущена в 2018 году, сначала в виде очного тренинга, затем в виде онлайн-школы. Подробнее о программе можно узнать на сайте <u>www.remotemanagement.ru</u>.

## Литература

*Иванова С.* Искусство подбора персонала. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

Онкен-мл. У., Уосс Д. Менеджер и его время, или Кому достанется обезьяна // Harvard Business Review Россия. 2004. Сентябрь.

Ресслер К., Томпсон Дж. Офис в стиле фанк. Манифест удаленной работы. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Фрайд Дж., Хенссон Д. Х. Remote: офис не обязателен. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

*DeRosa Darleen M., Lepsinger Richard.* Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Leading from a Distance. Pfeiffer, 2010.

*Duarte Deborah L.*, *Tennant Snyder Nancy*. Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed. 3rd Edition, Revised and Expanded. Jossey-Bass, 2006.

*Eikenberry Kevin, Turmel Wayne.* The Long-Distance Leader: Rules for Remarkable Remote Leadership. Berrett-Koehler Publishers, 2018.

*Giangregorio Emanuela*. Practical Remote Team Leadership: Methods, Tools and Templates for Virtual Leaders. Independently published, 2017.

*Osman Hassan*. Don't Reply All: 18 Email Tactics That Help You Write Better Emails and Improve Communication with Your Team. CreateSpace, 2015.

*Osman Hassan*. Influencing Virtual Teams: 17 Tactics That Get Things Done with Your Remote Employees. CreateSpace, 2016.

*Scannell Mary, Abrams Michael, Mulvihill Mike.* Big Book of Virtual Teambuilding Games: Quick, Effective Activities To Build Communication, Trust And Collaboration From Anywhere! McGraw-Hill, 2011.













# В хорошей

вы - автор? Издадим вашу книгу и поможем с распространением

ПРОДВИГАЕТЕ БИЗНЕС?

Напечатаем тираж бестселлера с вашим книгу «с нуля» логотипом или книгу вашего спикера

хотите удивить ПАРТНЕРОВ?

Создадим и разработаем уникальное оформление

ищете подарок?

1 1

Издадим любую книгу в дизайнерском переплете

Специальные и рекламные проекты: alpinab2b.ru | +7 (495) 980-53-54 | pr@alpina.ru

#### notes

## Примечания

#### 1

Здесь и далее по материалам порталов <u>kulturologia.ru</u>, <u>история. рф</u>. — *Прим. авт*.

https://hbr-russia.ru/karera/upravlenie-vremenem/a10080.

*Lombardo, Michael M., Eichinger, Robert W.* (1996). The Career Architect Development Planner (1st ed.). Minneapolis: Lominger.

Эту и другие методики подробно описывает в своей книге «Искусство подбора персонала» Светлана Иванова, правда, без привязки к дистанционному собеседованию.