

Управление виртуальными (распределенными/удаленными) командами

Промовebinap, 29.05.2020

О тренере

Дмитрий Сысолятин

Тренер по управлению проектами, командообразованию и коммуникациям в Luxoft Training

15-летний опыт работы на позициях руководителя линейного подразделения, руководителя проектов, программ проектов

Трекер ФРИИ – помогаю развиваться стартапам

Реализовал более 100-ти IT-проектов для заказчиков:
Вымпелком, Газпром-нефть, МТС, Промсвязьбанк, М.Видео, ВТБ, Сбербанк, KPMG, PwC, Администрация города Якутска, Туполев, Касперский, Pfizer и многих других.

dsysolyatin@luxoft.com



Содержание

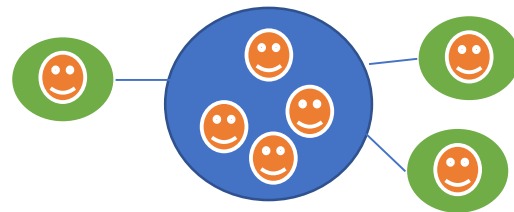
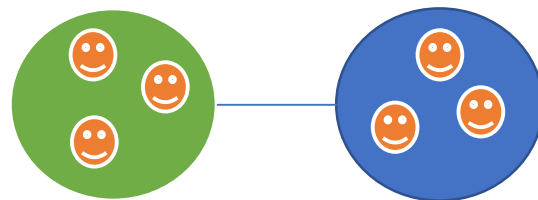
- **Определения и терминология**
- Почему это неизбежно?
- Проблемы виртуальных команд
- Способы решения проблем



Определения и терминология

Виртуальные команды разделяются на несколько типов:

- Multi-site team включает в себя две или более групп сотрудников, каждая из которых находится в отдельном офисе
- Satellite workers - когда большинство сотрудников расположено совместно (co-located), а несколько сотрудников работают удаленно – из дома или другого офиса
- Remote team – команда, где каждый работает из отдельной локации (location), обычно из дома, и поэтому вся коммуникация происходит в режиме онлайн



Содержание

- Определения и терминология
- **Почему это неизбежно?**
- Проблемы виртуальных команд
- Способы решения проблем



Почему это неизбежно?

- Экономические
 - Зарплата (low-cost locations)
 - Инфраструктура
 - Варианты: размещение в low-cost locations; работа из дома
 - Аспекты: помещение; оборудование; коммунальные платежи
 - Оптимизация числа сотрудников, формально работающих в компании (снижает налоговые отчисления и т.п.)
 - Сокращение числа / длительности командировок

Почему это неизбежно?

- Дополнительное рабочее время
- Повышение эффективности работы (особо: креатив)
 - Комфортная среда; отсутствие усталости от поездок в офис
- Мотивирование сотрудников
 - Интроверсия
 - Негатив к “open space”
 - Экономия (транспорт; питание)
 - Более удобный режим работы
 - Возможность больше и/или по более удобному графику и детьми
- Нежелание подвергать сотрудников риску
 - Эпидемия, криминогенная обстановка



Содержание

- Определения и терминология
- Почему это неизбежно?
- **Проблемы виртуальных команд**
- Способы решения проблем



Проблемы удаленных команд

- Для исполнителя:
 - Нет условий для работы из дома
 - Нет рабочего места
 - Мешают дети
 - Нет качественная связь
 - Нет навыков удаленной работы
 - Не умеет переключать контекст
 - Не умеет планировать свою работы
 - Неумение противостоять отвлекающим моментам
- Для руководителя: потеря контроля – предыдущие инструменты не действуют

Проблемы виртуальных команд и их причины (1)

Причина	Проблема
<ul style="list-style-type: none">• Физическая удаленность• Отсутствие зрительного контакта• Минимум невербальной информации	<ul style="list-style-type: none">• Психологическая удаленность и разобщенность• Медленное сплочение и установление доверия• «Закукливание» на своей площадке, дистанцирование от «чужих» (особенно для гомогенных групп)• Сложность оценки «верю – не верю»• Хуже понимание собеседника (подтекст, скрытый смысл, скрытая ОС, недосказанность)
Результат:	<ul style="list-style-type: none">• => Изоляция площадок• => Минимальный обмен опытом• => «Изобретение велосипедов» (создание продукта, решение проблем, упр. рисками)

Врезка. Вербальная и невербальная коммуникация

- В большинстве случаев коммуникация ведется как по вербальному, так и невербальному каналам
- Результаты экспериментальных исследований:
 - Наиболее радикально: невербально – 93% (интонации и звуки – 38%, позы, мимика и жесты – 55%), вербально – 7%
 - Несколько более консервативно: невербально – от 60% до 80%, вербально – от 40% до 20%

Проблемы виртуальных команд и их причины (2)

Причина	Проблема
Разница во времени	<ul style="list-style-type: none">• Минимизация общения• Задержки в реакции• Рост роли различий в восприятии времени
Мало специалистов одного профиля на площадке	<ul style="list-style-type: none">• Чаще принимаются неверные / рискованные решения• Медленнее идет профессиональный рост людей
Близкий – более важный	<ul style="list-style-type: none">• Игнорирование / занижение приоритета задач от «удаленных людей»• Интересные задачи разбираются спецами «центра», «периферии» достаются в основном второстепенные / неинтересные

Проблемы виртуальных команд и их причины (3)

Причина	Проблема
Мало/отсутствие личных контактов	<ul style="list-style-type: none">• Повышение роли «нулевого» (стереотипы) и «первого впечатления»• Сложность преодоления стереотипов и первого восприятия (личные впечатления не помогают)
Страх потери управляемости	<ul style="list-style-type: none">• Повышенный («мелочный») контроль «из центра», включая громоздкую отчетность• Склонность отдавать «на периферию» второстепенные задачи<ul style="list-style-type: none">=> Разочарование «центром», конфликты, увольнения или апатия
Недоучет особенностей восприятия в региональных офисах	<ul style="list-style-type: none">• Стереотипы «филиал vs центральный офис», «провинция vs столица»<ul style="list-style-type: none">=> Обиды / конфликты или апатия

Проблемы виртуальных команд и их причины (4)

Причина	Проблема
Культурные отличия Языковой барьер	<ul style="list-style-type: none">• Минимизация общения• Недоразумения и сбои в работе• «Закукливание» на своей культурной среде («родных площадках»), клановость• Поддержка решений по принципу «кумовства», а не правильности => Конфликты• В дискуссиях / конфликтах: поддержка неправых «своих», а не правых «чужих»

Содержание

- Определения и терминология
- Почему это неизбежно?
- Проблемы виртуальных команд
- **Способы решения проблем**



Решение

- Учитываем специфику проекта и сотрудников
- Выстраиваем процессы
 - Оценка
 - Планирование / Постановка задач исполнителям
 - Контроль / Регулярные совещания
- Выстраиваем способы коммуникации
 - Мессенджеры: Slack, Telegram, Skype, Discord и т.д.
 - Постановка задач: Jira, Trello и т.д.
 - Видеоконференции: Discord, Zoom, ClickMeeting, GRANATUM и т.д.

Основной тренинговый ресурс – luxoft-training.ru

[Каталог курсов Luxoft Training](#)

[Расписание мероприятий](#) (платных и бесплатных, очных и online)

[Полезные статьи, блог, подписка на новости](#)

[Контакты](#)

[Подробнее изучить тему](#) управления удаленными командами

Thank You!

think.
create.
accelerate.

Пройди опрос
и получи скидку 10%



https://ru.surveymonkey.com/r/ONL_29_05_2020

luxoft | training
A DXC Technology Company