

Кейс 1

Вы выходите на работу после праздников и сразу же узнаете, что:

- **пятеро сотрудников команды поддержки хотят уволиться;**
- **половина команды жалуется, что им неверно оплачены выходные;**
- **один из ваших старших операторов ушёл на больничный, а задачи никому не передал;**
- **сработали мониторинги превышения стандартной нагрузки на операторов, значительно выросло количество обращений от пользователей;**
- **руководитель просит срочно отчитаться по операционным показателям вашей команды;**
- **у вас есть свой набор задач, запланированный ещё до праздников.**

В какой очередности вы будете решать эти задачи и почему?

Данный список задач я бы распределила по матрице Эйзенхауэра. Важно учитывать срочность и важность задач. Получаем следующий список:

Важно+Срочно: разрешить ситуацию с перегрузкой операторов и большим количеством обращений пользователей;

Важно+Срочно: разобраться с задачами старшего оператора, ушедшего на больничный;

Важно+Срочно: отчитаться по операционным показателям команды;

Важно+ Срочно: разрешить ситуацию с ошибочной оплатой выходных;

Важно+ Не срочно: разобраться с проблемой увольнения сотрудников;

Важно+ Не срочно: выполнить свой запланированный набор задач;

1. Разрешить ситуацию с перегрузкой операторов и большим количеством обращений пользователей.

Перегрузка операторов приводит к ухудшению качества обслуживания клиентов, увеличению времени ожидания и, как следствие, дальнейшему ухудшению ситуации, потому что напрямую влияет на операционную деятельность и удовлетворенность клиентов.

2. Разобраться с задачами старшего оператора, ушедшего на больничный.

Это поможет предотвратить возможные сбои в работе и обеспечит непрерывность процессов. Незавершенные задачи могут повлиять на выполнение планов и обязательств.

3. Отчитаться по операционным показателям команды. Запрос руководства требует оперативного реагирования, но не является стратегически приоритетным. Руководителю важна информация о работе команды для принятия управленческих решений. Однако, понимая критичность ситуации, можно объяснить руководителю задержку из-за решения более важных задач.

4. Разрешить ситуацию с ошибочной оплатой выходных.

Это важно для поддержания морального духа сотрудников и предотвращения дальнейших увольнений. Быстрое решение показывает, что вы цените своих сотрудников и готовы оперативно исправлять ошибки.

5. Разобраться с проблемой увольнения сотрудников.

Потеря пятерых сотрудников команды поддержки создаст огромную дыру в операционной деятельности. Важно как можно быстрее понять причины их решения и попытаться их удержать.

6. Выполнить свой запланированный набор задач.

Личные задачи важны, но сейчас ситуация требует переориентации на решение критических проблем команды.

Кейс 2

У сотрудника в трудовом договоре прописана недельная норма — минимальное количество задач, которую он должен выполнять каждую неделю. Сотрудник эту норму не выполняет. На комментарии о том, что нужно учиться планировать свое время, отвечает, что и так хорошо это делает и проблема не в планировании. Составьте план беседы, найдите решение ситуации.

1. Подготовительный этап:

1.1 Сбор документации:

- Трудовой договор с указанием нормы задач.

- Должностная инструкция.

- Подтвержденные данные о невыполнении задач за последние недели (графики, отчеты).

1.2 Определить круг возможных причин:

- Перегрузка другими задачами.

- Недостаток ресурсов/инструментов.

2. Проведение беседы с сотрудником:

2.1 Констатация фактов в виде подтвержденных данных о невыполнении задач за последние недели (графики, отчеты).

2.2 Узнать позицию сотрудника (выяснить причины и факторы невыполнения минимального количества задач).

3. Анализ проведенной беседы:

3.1 Выделить причины невыполнения задач.

3.2 Найти решения ситуации:

3.2.1 Если сотрудник признает проблему:

- Составить индивидуальный план улучшения (SMART-цели).

- Назначить наставника/коуча.

3.2.2 Если отрицает проблему:

- Дисциплинарное взыскание (выговор с дальнейшим увольнением).

4. Контроль выполнения договоренностей (еженедельные встречи для проверки результатов активности сотрудника).