

Управление удалённой командой

Сергей Акопян

Сооснователь, Директор по продукту «Преактум»

Создание удалённой команды

1 Поработайте удалённо сами.

Чтобы понять только что проснувшегося человека, у которого через 5 минут созвон.

2 Команды до 15 человек.

В компании может быть и больше, но они всё равно будут дробиться.

3 Оценивайте издержки.

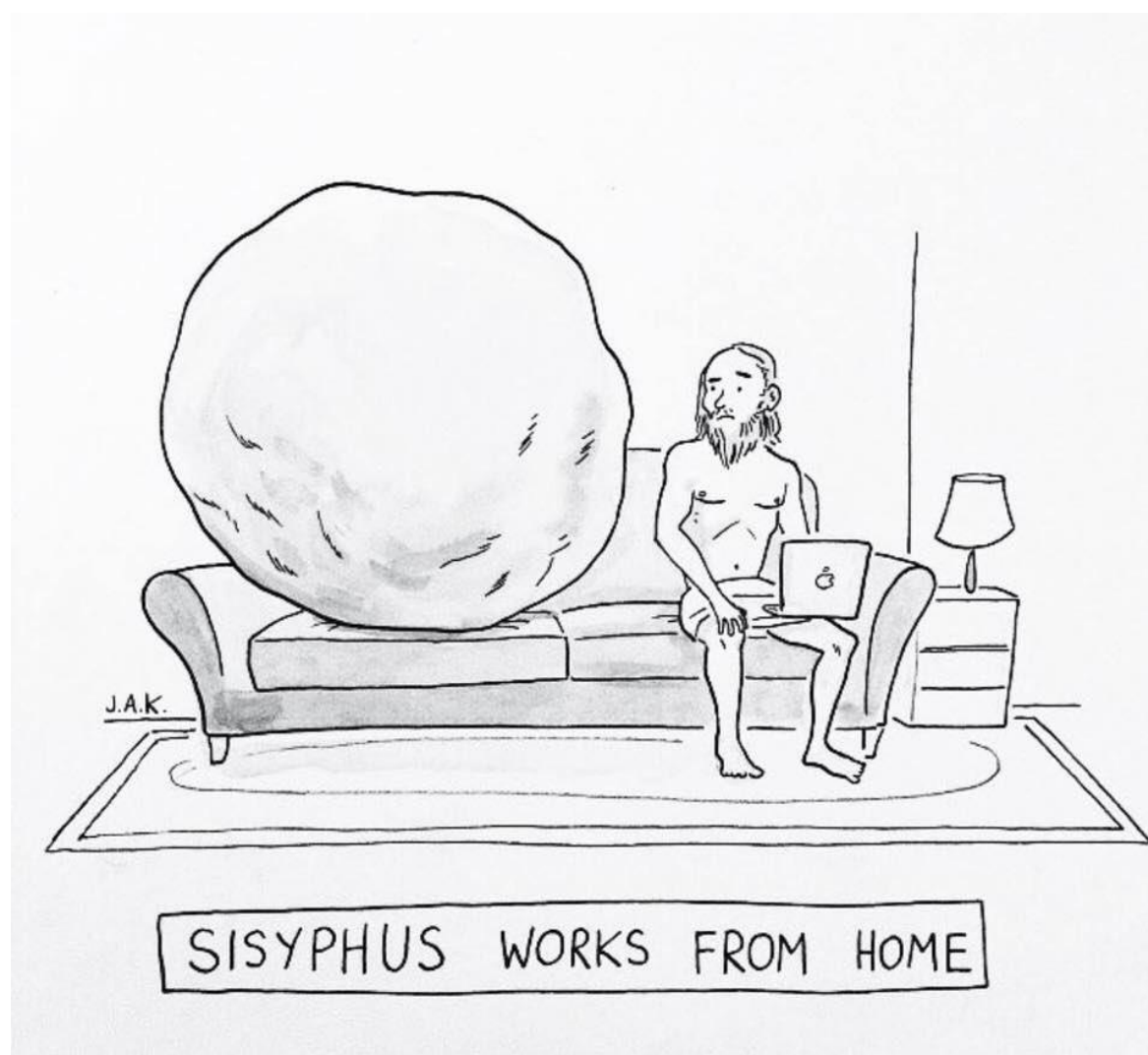
Переход на удалёнку ради 1 человека может быть нерентабелен.

4 Подходит ли удалёнка вам?

Вы в digital-мире? — вперёд!

У вас производственная компания? — тоже вперёд, но не всем.

Подходит ли вам удалёнка?



Зачем создавать удалённую команду?

1 Сократить издержки на офис и day-to-day-траты сотрудников.

Вам не надо оплачивать офис или коворкинг, сотрудники экономят на транспорте и еде.

2 Сократить ФОТ.

Если кадры в вашем городе стоят дороже, чем в других регионах.

3 Привлекать таланты.

Отсутствие привязки к географии открывает вам повышенные возможности найма.

4 Защитить команду от эпидемий.

Человечество всё ещё не придумало таблетку от всех болезней :(

Переход на удалёнку — выход из зоны комфорта

- 1** Необходимо автоматизировать многие процессы.
- 2** Требуется высокий уровень самодисциплины.
- 3** Строгое соблюдение договоренностей.
- 4** Отказ от микроменеджмента и чайка-менеджмента.
- 5** Повышенный уровень доверия.

Документы цифровой инфраструктуры

- 1 Описание продукта и алгоритмов работы.
- 2 Описание ценностей, правил и договоренностей.
- 3 Стратегия, roadmap, KPI на ближайший год.
- 4 Медиаматериалы (фирстиль, брендбук, шрифт, лого).
- 5 Юридическая и финансовая информация.

Инструменты цифровой инфраструктуры

- **Trello/Asana**

Agile-доски управления задачами.

Прозрачность загрузки каждого члена команды, постановка задач и контроль реализации. Средство коммуникации.

- **Zoom/Hangouts**

Созвоны, совещания, планёрки.

Важно обеспечить хорошее качество звука и видео. Нивелирует недостаток физического присутствия.

- **Google Docs и Google Drive**

Единое пространство хранения и работы над документами.

Google Docs и Google Drive

Мой диск > Преактум 2020 ▾

Название ↑



0. Архив проектов



1. Мероприятия и проекты



2. Продажи и гранты



3. Маркетинг и соцсети



4. Платформа



5. Продукт



6. Сообщество



7. Завод



8. Операции и финансы



9. Проект «Преактум». Презы, инвестиции

Инструменты цифровой инфраструктуры

- **Почта с одним доменом**

Например, G Suite.

Настройка доступа к документам, профессиональный вид для клиентов и партнёров.

- **Whimsical/Miro**

Схемы, наброски, алгоритмы, mockup, mindmap.

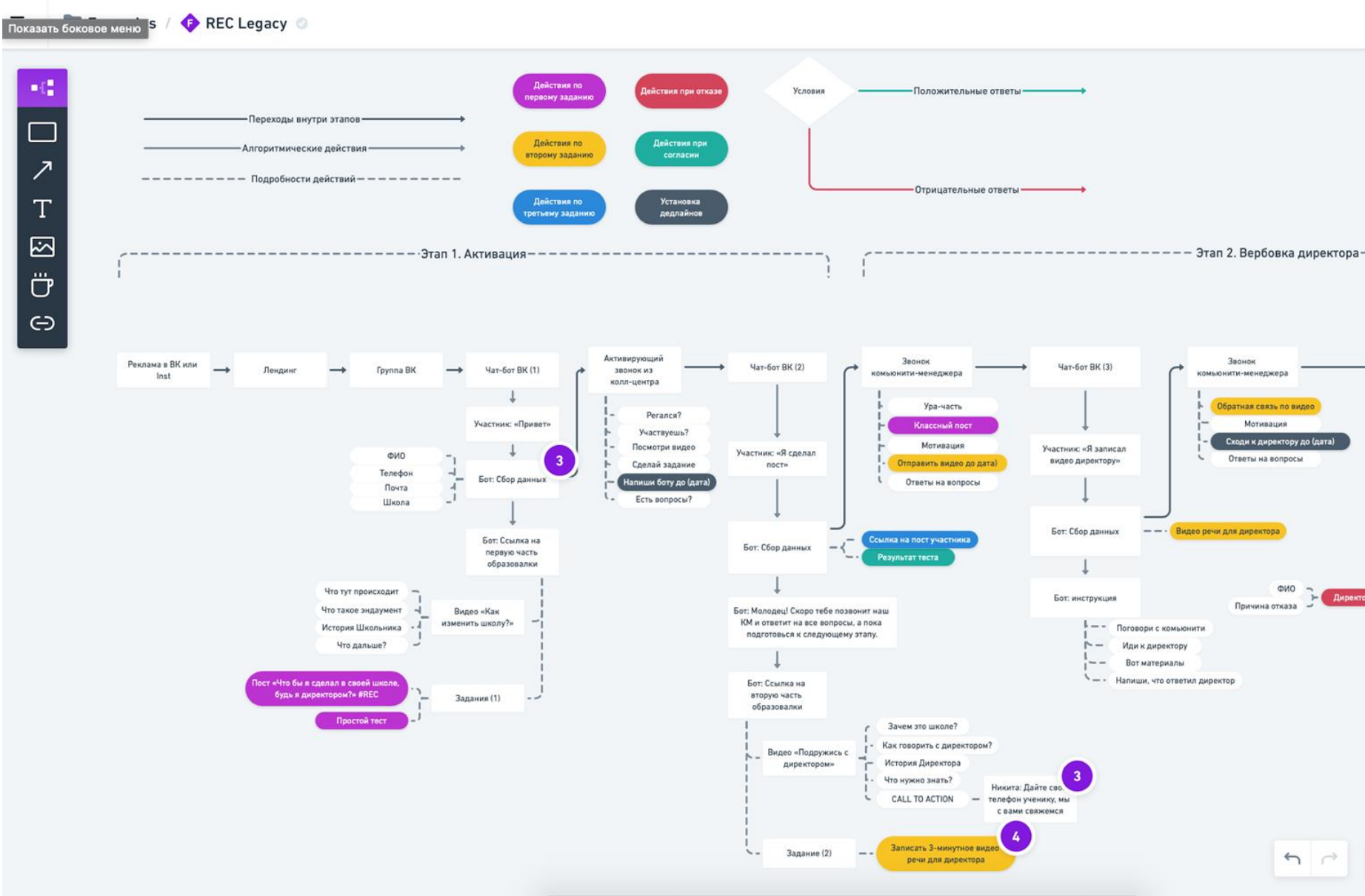
Подходит для брейнштормов, описания продуктов, создания макетов продукта, подробных алгоритмов и структурирования.

- **Slack/Telegram**

Коммуникация, обсуждение задач.

В небольших командах достаточно Telegram.

Алгоритм проекта в Whimsical



Инструменты цифровой инфраструктуры

- **TeamViewer**

Удалённое управление компьютером, контроль.

Помогает быстро показать / обучить процессам, для которых долго делать инструкции и обучающие видео.

- **Общий календарь**

Синхронизация.

Отметьте все плановые созвоны, сверки, планёрки, чтобы команда получала уведомления и не пропускала их. Также подходит для отмечания отпусков.

Планирование работы и проведение совещаний команды

1

Организация планёрок

Ваша цель — обеспечить 100%-ное участие всех членов команды.

3

Еженедельная сверка

Синхронизация, задействование коллективного разума.

2

Ежемесячный SSC

Верхнеуровневое обсуждение, рефлексия, стратегические решения.

4

Ежедневный StandUp

Быстрая синхронизация, выявление проблем.

Организация планёрок

- 1 Удобное время для каждого с учётом часовых поясов.**
- 2 Обеспечьте качество звука и видео.**
- 3 Создайте «кнут» за пропуска планёрок.**
- 4 Общий календарь с уведомлениями.**

Ежемесячный SSC

Мы используем методику Start-Stop-Continue:

- Start — то, что мы ещё не делали, но теперь стало очевидно, что стоит это делать.
- Stop — то, что мы попробовали сделать или сделали плохо, больше такого не допускать.
- Continue — то, что мы делали, это хорошо себя показало, будем продолжать.

1 Всегда в начале месяца.

2 Ревью крупных задач и количественных показателей.

3 Расскажите о новостях (внутренние и внешние).

4 Обозначьте планы, разбейте по спринтам.

5 Отметьте в календаре все важные события, мероприятия, релизы.

Еженедельная сверка

- 1** Всегда в начале недели.
- 2** Сделайте общий документ с верхнеуровневыми блоками.
- 3** Дайте сотрудникам самим заполнить вопросы для обсуждения.
- 4** Обсуждается только то, что требует внимания всех.

Ежедневный StandUp

Мы используем методологию StandUp — ежедневный созвон, в котором все участвуют стоя.

- Каждый член команды за минуту называет три вещи: что он сделал вчера, что он будет делать сегодня, с чем ему нужна помощь.
- Время, которое вы в это инвестируете, возвращается высокой степенью прозрачности и синхронизации команды.
- Это помогает команде не выпадать из рабочего потока, знать статус ключевых задач, эффективнее решать проблемы, вовремя говоря об их появлении и прося помощи.

1 Всегда в начале дня.

2 Все должны стоять.

3 60 секунд на человека.

4 Запрещены дискуссии, выносятся за StandUp.

5 Всё озвученное должно быть на доске задач.

Работа с межкультурными командами

У вас есть задача.

Кто-то может её выполнить качественно.

Нет абсолютно никакой разницы, какой он национальности, религии, сексуальной ориентации, пола или убеждений.

Поэтому оставьте эти аспекты за пределами рабочей коммуникации.

Принципы работы с иностранцами

- 1 Изучите рабочую культуру страны работника.
- 2 Не скатывайтесь в стереотипы.
- 3 Аккуратно выясните отношение к национальным/религиозным вопросам и степень их влияния на рабочий процесс.
- 4 Разрушайте стереотипы — будьте дружелюбными.

Рабочая культура страны работника

Европейцы:

- Отсутствие негатива, негативного фидбека.
- Нет проблем, есть challenge и opportunity to grow.
- Не смешиваются личные и рабочие отношения.
- Вежливость по умолчанию.
- Открытые вопросы: «Что мы можем сделать в следующий раз лучше?», «Что мы могли бы сделать ещё?»
- Упорядоченный карьерный рост.

Американцы:

- Возможен жёсткий фидбек.
- Высокий уровень пунктуальности и обязательности.
- Продуманность плана.
- Нет систематического аврала.

Специфика подбора удалённых сотрудников

1 Верификация навыков удалённой работы

Пунктуальность, коммуникация, техника, жизненные обстоятельства.

2 Тестовое задание

Проверка профессиональных навыков: качество и скорость.

3 Созвон

Проверяет коммуникацию, технику, обстоятельства. Фиксирует договоренности «на берегу».

4 Источники подбора

1. Снять географические фильтры.
2. Кайфовать.

Тестовое задание

Задача тестового — проверить, насколько профессиональные качества соискателя вам подходят и насколько он пунктуален, а не за его счёт сократить свои издержки.

- 1 Сократите сроки до *deadline*, а не увеличивайте размер задания.**
- 2 Не давайте заданий «под ключ» или актуальных на данный момент задач.**
- 3 Не пытайтесь за счёт тестового задания бесплатно решить свои проблемы.**

Созвон

Выясните:

- 1 В каких проектах сотрудник параллельно задействован.
- 2 В каком часовом поясе он живёт.
- 3 Где физически он работает (дома/кафе/коворкинг), и как сильно его может отвлекать окружающая среда.
- 4 В каком графике он готов работать.
- 5 Какой техникой он пользуется (качество интернета, микрофон, камера, мощность компьютера).
- 6 Какими инструментами командной удалённой работы он владеет.

Обозначьте:

- | | |
|--|-------------------|
| 1 Условия оплаты. | 3 Ожидания и KPI. |
| 2 Правила (рабочие часы, экстренная коммуникация, инфраструктура). | |

Особенности удалённых коммуникаций

Коммуникации — это главное отличие распределённой команды от офисной.

Учитывайте, что скорость решения любого вопроса на удалёнке всегда меньше, чем в офисе. Для того чтобы максимально ускорить этот параметр, мы вывели несколько правил:

- 1 Обсудите удобный способ связи для рядовых и экстренных случаев.**
- 2 Учитывайте специфику профессии.**
- 3 Установите правила тегирования и уведомлений.**
- 4 Уменьшайте количество навигационных переписок.**

Особенности удалённых коммуникаций

- 5 Сделайте mindmap со структурой команды.
- 6 Делайте follow up каждого разговора.
- 7 Создавайте карточки на доске абсолютно для каждой задачи.
- 8 Изучите правила общения в мессенджерах.

Создайте места разрядки

- 1 **Заведите чат для всего нерабочего.**
- 2 **Играйте в онлайн-игры.**
- 3 **Инвестируйте в офлайн-встречи.**

**Особенности
постановки и
обсуждения задач,
контроля, обратной
связи, мотивации,
развития сотрудников**

Постановка задачи

Поставленная задача должна быть понятной исполнителю с первого раза и без уточнений.

Это особенно важно на удалёнке, так как существует временной лаг между постановкой задачи и временем, когда сотрудник к ней приступает.

1 Формат/шаблон ТЗ

На берегу договоритесь о том, в каком виде вы даете техническое задание.

2 Структурируйте задачу

Мыслите системно и структурируйте задачу. Нумеруйте все части.

3 Позаботьтесь о коллеге

Потратьте время, чтобы сэкономить время. Подумайте, какие вопросы могут возникнуть, и ответьте на них заранее.

Фидбек

Фидбек — один из главных инструментов удалённой работы. Фидбек позволяет подчеркнуть ценность вклада сотрудника, вовремя обозначить проблемные зоны. Фидбек не даёт сотруднику чувствовать себя брошенным.

1 Регулярность

Привязывайте регулярность не ко временной сетке, а к задачам.

2 Call-to-action

Не выражайте эмоции, а указывайте на направление для улучшения.

3 Не замалчивайте

Не оставляйте конфликтные/проблемные моменты в переписках. Это позволяет не накапливать недовольства и обиды.

Контроль

Контроль делает рабочий процесс управляемым, позволяет предупредить срыв сроков, помогает оценить эффективность и разговаривать на языке фактов, а не эмоций.

1

SMART

Всегда делайте цели измеряемыми (образ результата) и ставьте deadline.

2

Декомпозируйте

Декомпозируйте цели на маленькие задачи, выполнение которых легко отслеживать на доске задач.

3

Доверяйте

Не занимайтесь микроменеджментом. Если сотрудник выходит на связь, выполняет задачи и не пропускает deadline, то не надо устраивать за ним слежку.

Мотивация и развитие

Деньги лишь обеспечивают механическое минимальное выполнение работы.

Чтобы сотрудник выходил за рамки прямых обязанностей и классических инструкций, постоянно улучшал качество работы, хотел развиваться и расти, нужно больше, чем деньги.

1 Прозрачность целей.

2 Обратная связь.

3 Вера.

- В большую идею компании.
- В руководителя.
- В будущее компании.

4 Свобода действий и зона роста.

- Обозначайте результат, но не путь достижения.
- Прислушивайтесь к их мнению даже в вопросах, находящихся вне зоны их компетенций.
- Челленджите задачами, требующими новых навыков, и инвестируйте в их приобретение.