

Мария Рыбина ZOOMба. Как эффективно работать на удалёнке и не терять темпа



Посвящается моей семье, благодаря которой я много лет работаю удаленно. С вами любые препятствия просто часть пути. Спасибо, что понимаете, помогаете и поддерживаете.

Вы – моя самая лучшая команда!

© Текст. Рыбина М., 2020

© ООО "Издательство "Эксмо", 2020

От автора

Я написала книгу для тех, кому нужно быстро – прямо сейчас – понять, как работает «удаленка», как внедрить дистанционное управление и правильно его осуществлять, как удержаться на плаву и сохранить свое

место, на что обратить внимание, чтобы процессы не «просели».

Эта книга, наполненная кейсами и примерами лучших практик, позволит вам получить системное понимание бизнес-процессов, узнать их нюансы, увеличить свою рыночную стоимость и занять кадровые позиции, на которых востребованы навыки управления удаленными командами.

Вопросов – масса: как организовать, как управлять, как контролировать, как сохранить то лучшее, что есть в командной работе и реализовать все возможности дистанционной работы? И я готова дать на них ответы!

Предисловие

«Офис там, где есть выход в интернет»

В студенческие годы я начала работать на предприятии федерального масштаба. Офисная работа, многотысячный коллектив, система контроля на проходной каждый день в одно и то же время – на многие годы это стало моей реальностью. Я начинала на менеджерской позиции, но со временем брала на себя все больше ответственности, выполняла все более сложные задачи и закончила работу в этой организации в должности ведущего специалиста.

Поэтому с нюансами классической офисной работы я знакома не понаслышке.

Первый опыт удаленной работы был в новинку и мне, и компании, с которой мы начали сотрудничать. Я жила в Москве, они находились в Казани. Как же быть? Как, не видя человека, не наблюдая за его работой в офисе, доверить ему важную часть – e-mail-маркетинг? Особенно когда деятельность удаленного сотрудника еще надо увязать с устоявшимися офлайн-процессами.

Этому опыту я очень благодарна, потому что сразу, буквально за первый месяц, освоила необходимый набор сервисов для удаленной коммуникации, сработалась с командой и внесла коррективы, которые позволили улучшить результат продаж в 7 раз.

Этот опыт потом был оформлен в кейсы в профильных предпринимательских сообществах «SMM для предпринимателей» и «WEBSARAFAN» (более 100 000 участников).

Были ли сложности? Да, ведь командой я поначалу воспринималась как некий «голос из компьютера». «Вес» этого голоса был субъективно меньше, чем голос коллеги за соседним столом. Играл роль и паттерн «новичка».

Но время и, главное, результаты расставили все по местам.

За год я выросла до руководителя проектов, осуществляя одновременно три запуска в месяц (к началу нашего сотрудничества это был один запуск в 2 месяца).

Важно и то, что круг моего общения значительно расширился. Вышел за рамки офиса и компании друзей, за рамки города и даже страны. Мир полон горизонтальных связей – и готов быть безграничным, когда вы работаете онлайн.

Переход на удаленку стал тем поворотом сюжета, после которого я могла не тратить время на поиски компромисса, выбирая, что важнее – работа или дом, а сосредоточиться на результатах. И они оказались даже круче, чем я могла представить.

С 2014 года я работаю только дистанционно с разными проектами в сфере онлайн-образования и маркетинга. За это время с позиции рядового сотрудника выросла до второго лица компании с двумя направлениями бизнеса – B2B и B2C.

У меня есть опыт управления более чем 30 специалистами, не считая подрядчиков, также работавших в режиме дистанционного сотрудничества.

Каковы гарантии, что удаленка будет эффективна?

Если в один день стремительно меняется все.

Если вы закладываете в рабочий график время, когда может случиться «условный пожар».

Если вы и в выходные все равно «в деле».

Если вы штурман, а путевой маячок – результат, которого можно достичь только всей командой.

То я знаю, кто вы.

Вы – руководитель.

Мир не стоит на месте, каждый день возникают новые возможности или новые угрозы. Не всегда сразу легко отличить одно от другого.

Помимо внешних вызовов и перемен на рынке, сейчас происходят еще и глобальные внутренние изменения. На удаленку массово переходят все, кто может, и даже те, кто еще вчера думал, что не сделает этого никогда. Сами сотрудники, поняв нюансы удаленной работы и оценив ее плюсы,

уже выдвигают новые требования к работодателям. Вы боретесь за ценные кадры, предлагая не просто «open space с панорамными окнами и печеньки», а эффективное и прозрачное сотрудничество и перспективы развития.

Еще вчера для выполнения разовых задач вы могли нанимать подрядчиков и фрилансеров в формате удаленного аутсорсинга, и это было всего лишь недолгой головной болью, частным случаем, выбивающимся из налаженной системы офисного распорядка.

Сегодня все изменилось.

Грозит ли перевод офиса на удаленку колоссальным рассинхронном и просадкой процессов, или это будет «офис в кармане», где результативность сотрудников в разы больше, чем раньше? Перевод команды на дистанционную работу – это «пожар», боевая тревога, стремительные и долгосрочные изменения – то есть комбо из стрессовых условий для тех, кто привык работать в офисе.

В подобных условиях необходимо быстро сориентироваться и сделать все правильно как внутри, так и за рамками компании. При этом не жертвуя сотрудниками, не проваливая задачи, без угрозы выгорания себе и другим, не теряя клиентов...

Я с радостью поделюсь опытом и расскажу о проектах, с которыми мы работали, и приведу примеры кейсов эффективной работы на удаленке.

Все проекты были разными – они отличались количеством сотрудников, географией и направленностью (B2B и B2C), – но к успеху приводили общие принципы управления.

Не важно, собственник вы или руководитель отдела – как правило, у вас есть некое количество прямых подчиненных и линейных сотрудников по направлениям. Принципы эффективной дистанционной работы едины и базируются на:

- понятных правилах;
- прозрачной коммуникации;
- контроле результатов.

Глава 1

Корпоративная культура в команде

Как понять, готовы ли вы перейти на удаленку? Первое, с чего бы я начала – разобралась с собой. Для этого можно использовать короткий

тест:

Выберите один вариант ответа.

1) Вы отслеживаете:

- процесс
- результат

2) Работа на дистанции – это прежде всего:

- новые возможности
- стресс

3) Когда сотрудник работает из дома, он, вероятнее всего:

- ничего не делает
- выполняет поставленные задачи

«Правильных» ответов не существует, потому что в разные моменты времени каждый из них может быть верным.

Всегда легко двигаться по накатанной и сложно перестраиваться. Особенно если приходится делать это быстро, не прерывая рабочий процесс.

Когда вы переводите свою команду на дистанционную работу, необходимо одновременно сосредоточиться на двух разнонаправленных процессах.

1. Сохранить стабильность, удержаться на плаву и защититься от неизвестности.
2. Уловить новые возможности и быстро понять, как можно быть эффективным в этой Новой Реальности.

У меня для вас две новости – хорошая и плохая.

Хорошая: если у вас в офисе была Команда, то она и на удаленке останется Командой.

Плохая: если людей объединяло только общее пространство, но при этом зона интересов каждого ограничивалась только кругом его обязанностей, то удаленка только усилит эту разобщенность.

В школьных учебниках иногда встречались «вопросы для самопроверки».

Я рекомендую в тех же целях использовать вопросы, предложенные мной ниже, чтобы понять, насколько у вас с командой прозрачные отношения.

1. Вы эмоционально стабильны и принимаете адекватные решения?
2. Вы выполняете взятые на себя обязательства?
3. К вам легко можно обратиться, всегда ли вы «на связи»?
4. Вы участвуете в рабочих/командных процессах компании?
5. Как вы ставите задачи?

Я понимаю, что все мы живые люди и, конечно, бывают периоды подъема и тяжелые времена. К тому же у всех разный темперамент, но если теоретически можно представить ситуацию, что вы ругаете матом подчиненного или что про вас можно сказать «начальник сегодня не в духе, лучше этот вопрос оставим на потом», либо «шеф сейчас добренький, давай быстро решим проблему, пока есть настроение», то на первый вопрос смело можете отвечать «нет».

Еще один маркер хороших взаимоотношений с командой – это ваше умение держать слово. Если вы выполняете взятые на себя обязательства, смело отвечайте на второй вопрос «да». Если же вы, как в плохой поговорке, «хозяин своего слова – хочу дал, хочу назад забрал» – не важно, как менялись обстоятельства и почему вы разрешали себе «ход назад» – пишите «нет». Вспомните, только честно, бывало ли такое?

Возможность напрямую обратиться к руководителю также важна. Либо команда синхронизируется с вами, либо с другим неформальным лидером. Если общение с вами затруднено и можно только подать челобитную через непосредственного начальника, который рассмотрит ее и передаст вам на отчетном собрании через три месяца, то ни о какой прямой связи речи быть не может. Если есть прямой понятный алгоритм, благодаря которому по личному или рабочему вопросу к вам может обратиться любой (!) человек в компании, то смело ставьте себе «зачет» по этому пункту.

Еще один вопрос подразумевает вашу задействованность в рабочих процессах, в командных активностях, интеграцию вашего «ресурса» в каждый проект в рамках деятельности всей организации. Он также включает в себя ответы на вопросы – выступаете ли вы в роли наставника и помощника, а не «надзирателя/контролера»? Знаете ли вы

точно, что происходит сейчас на работе, или у вас нет свежей информации?

Ну и последний, но не по важности, пункт. О нем обычно вспоминают, когда возмущенно спрашивают – как же контролировать «невидимых» сотрудников?

Давайте не будем забывать – чтобы было что контролировать, нужно правильно, внятно, корректно формулировать задачи. Вы умеете это делать и, главное, применяете ли свое умение?

Если на каждый из этих пяти вопросов вы ответили положительно, ваши отношения с командой – «на пятерочку»!

Глава 2

Как технически обеспечить «переход через Альпы»

Позиция здравого смысла

Скучнее не придумать – начать с совета про техническое обеспечение, но это правда важно.

Настолько важно, что почему-то многие компании перекладывают это на штатного айтишника, а где-то и вовсе пускают на самотек.

Сразу нужно оговорить два существенных момента.

1. На этапе планирования и организации очень важно принимать решения с позиции здравого смысла.
2. Вы имеете право требовать что-либо только в рамках условий, которые обеспечили.

Поясню на примере.

Наверняка вы слышали, что важно поддерживать визуальный контакт?

Или читали советы о том, как обеспечить защиту и безопасность данных?

А может быть, получали объяснения вроде «я работаю с телефона, ничего не грузится»?

Так вот, если вы не организовали техническое обеспечение команды, то не спрашивайте, пожалуйста, почему Вася постоянно «виснет» на совместных скайп-коллах, а Танин голос доносится будто бы из чайника.

Начать можно с минимума: обеспечьте людей техникой. Возможно, у каждого из ваших сотрудников есть личный ноутбук, но в целях безопасности (если возможности позволяют) лучше предоставить каждому служебное устройство с предустановленными программами.

IT-службе нужно установить на компьютеры сотрудников TeamViewer или его аналог плюс VPN. Если люди работают со служебных ноутбуков, это можно сделать заранее и централизованно. В любом случае вам придется решать вопросы доступов и наличия программ, необходимых для работы.

Важно то, что большинство людей не умеют устанавливать их, поэтому нужно помочь своим коллегам на этом переходном этапе, чтобы программное обеспечение (пространство взаимодействия) было единым для всех и точно находилось в рабочем состоянии.

На совещаниях людей должно быть хорошо видно и слышно. Значит – нужны камера и гарнитура либо отдельно микрофон и наушники.

Можете купить сами, можете выслать список рекомендуемых гаджетов и оплатить покупку – как удобнее.

Поинтересуйтесь, какой интернет используют ваши сотрудники у себя дома. Подойдет ли он для работы и для совещаний? Предупреждаю, мобильный интернет в большинстве случаев не подойдет.

Определенных стандартов по организации удаленных рабочих мест нет. Каждая компания решает этот вопрос, исходя из своих задач, потребностей и возможностей.

Безопасность данных

От малого переходим к большому – безопасность данных.

Простой пример: менеджер или структурный руководитель владеет паролем от ресурса компании. Расставание проходит проблемно, и сотрудник уходит с обидой, унося с собой полный контроль над ресурсом. Периодически в профильных сообществах всплывают такие

истории, когда одна из рабочих сторон пытается публично призвать к ответу другую или хотя бы выписать «волчий билет», если свои ресурсы вернуть уже невозможно. А уж сколько подобных эпизодов остается в кулуарах...

У меня есть целая коллекция таких историй – так что это не частный случай, а постоянная практика.

Практика русского «авось».

Авось сами разберутся, авось потом переведу доступ на себя, авось ничего не случится.

Это не повод отказываться от совместной работы и перехода в онлайн. Такие вещи происходят и в самых что ни на есть «офисных» компаниях. Не просто так придуманы и системы видеонаблюдения, и слежение за экраном, и проверка сотрудника на детекторе лжи. Вообще, контролировать подчиненных можно любым способом – от отчетов (обсудим их позже в этой книге) до проверок на полиграфе (например, www.poligraf-profi.com).

Просто подумайте о том, что может произойти, если вы потеряете контроль над своими соцсетями, почтой или доступом к финансовой документации. Лучше уделить этому внимание в самом начале, собрав ключевые пароли и приняв все меры к обеспечению безопасности данных.

Рабочее место сотрудника

От технических нюансов переходим к жизненным, чтобы лодка нововведений не разбилась о быт.

Если сотрудник работает на кухне, сидя на табуреточке, вокруг бегают двое детей, а рядом свекровь смотрит телевизор, то ни о каких «видеоконференциях» или звонках клиентам не может быть и речи. Да и эффективность такой работы будет соответствующая.

Решайте такие ситуации в индивидуальном порядке. Можете выделить полноценное рабочее место или скоординировать работу в зависимости от «тихих часов» семьи коллеги – идите навстречу. Если у человека нет возможности работать дома – обеспечивайте коворкинг. Это такие же расходы, как организация рабочего места в офисе.

В одном сообществе я наткнулась на интересный вопрос: «Где вы устроили себе рабочее место, пока работаете на удаленке?»

Ниже процитирую «избранные» из почти двух сотен оставленных комментариев, это самые яркие версии, но поверьте – остальные тоже не пишут, что им организовали «офисные» условия:

- квартира-студия, на созвоны выхожу в подъезд;
- ухажу в ванную комнату, стелю надувной матрас и работаю из ванны – это единственное место, где могу быть один;
- созвоны по скайпу провожу на балконе, обычные звонки делаю на кухне, но холодильник манит меня и вокруг постоянно ходят домашние;
- когда нужна тишина, бывает, работаю в платяном шкафу.

Заставляет задуматься, не правда ли? В том числе и задуматься о том, так ли важно делать общекомандный скайп-созвон на 2 часа, только бы люди «чувствовали себя командой». Поэтому вспоминаем пункт 1 – **исходим из позиции здравого смысла.**

Важный нюанс – сотрудник, работающий дистанционно, все равно работает у вас. Его рабочее место – зона вашего внимания.

Оплатите ему коворкинг на час, если вам принципиально, чтобы он сидел «с вами рядом» и вещал из красивой комнаты.

Это иллюстрация к пункту номер 2 – **вы имеете право требовать что-либо только в рамках того, чем обеспечили.**

Инструменты проектного удаленного управления

Перечень программного обеспечения, которое может вам пригодиться при работе с командой на удаленной основе, можно скачать на сайте <http://mariarybina.ru/> в разделе <http://mariarybina.ru/musthave>.

Наше взаимодействие – то, как мы работаем над задачами в проектах, встречи/совещания и контроль результатов – должно быть организовано так же, как в офисе.

Из-за дистанционной коммуникации особую роль приобретает общий портал или набор инструментов для управления и контроля.

Разумеется, мы помним, что для всех сотрудников должны быть обеспечены единообразный подход и правила работы с проектными инструментами.

Поговорим о них и рассмотрим инструменты, которые могут понадобиться.

Общение

Диалоговые пространства: чаты для командных вопросов и общения в рамках функциональных групп.

Вы можете делать чаты, используя стандартные приложения Telegram, WhatsApp, Slack и даже ВКонтакте. Можете пользоваться функциями порталов, например Битрикс – он позволяет делать групповые чаты и отправлять личные сообщения – очень похож на WhatsApp.

Для проведения групповых созвонов

Есть несколько программ, самые основные это Skype, Zoom, Hangouts или аналоги. Все они имеют набор бесплатных опций и платный функционал.

Во всех возможна запись. Я использую эту функцию на всех совещаниях, которые провожу. Это особенно полезно в момент стратегических обсуждений или мозговых штурмов, когда «в потоке» накидывается много интересных идей, и некоторые можно просто забыть или не успеть зафиксировать. Также это очень эффективно, когда вы ведете клиентские проекты – запись позволяет превентивно проработать возникающие у некоторых клиентов возражения вроде «я так не говорил» или «вы мне обещали...».

Встреча Свой след в 20-00

5 участников | Коллекция | Найти

ССС 20:41

Функции. Этапность...

24 КБ

 MS Excel

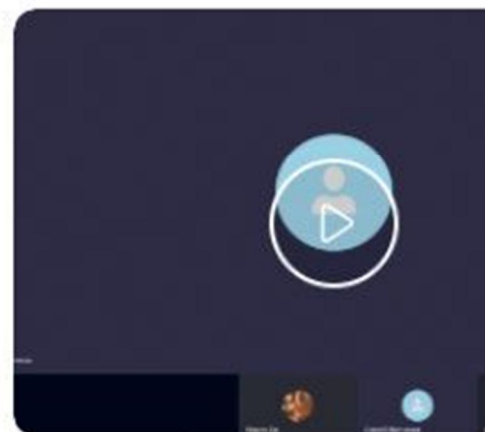
Скачать

21:16

Звонок завершен 44 мин, 8 с

21:17

Звонок 32 мин, 37 с



Записи доступны 30 дней

Рис. 1. Пример скайп-совещания рабочей группы. До совещания – документ для обсуждения. После совещания – запись собрания в этом же диалоговом окне

Для планирования и прозрачного графика онлайн-встреч

Подойдет, например, Google календарь. Главное, чтобы был настроен соответствующий доступ для всех сотрудников, а встречи планировались и назначались именно в нем. Подробнее об этом мы поговорим в главе, посвященной организации совещаний.

Для ведения проектов

Задачи обсуждаются в функциональных группах или в комментариях под тэгом «задачи» – можно и так, и так – зависит от того, какие правила прописаны у вас в бизнес-процессе.

Если вы используете таск-менеджеры или работаете на портале (Битрикс, Мегаплан и т. п.), то функционал системы будет вам «помогать» заполнять все важнейшие параметры задач – кто поставил, кто ответственное лицо, кто соисполнители, какой дедлайн и т. п.

Но точно так же ссылка на файл-задачник может быть закреплена в сообщении в чате мессенджера.

Документы

Для работы с ними могут использоваться облачные хранилища типа Google Docs или Office 365, NextCloud, OnlyOffice, Яндекс. Диск или любое другое решение, которое предложит ваша IT-служба.

Достаточно распространенное и удобное для совместной работы хранилище – Google Docs.

Я искренне считаю, что google-инструменты – это подарок человечеству в целом и МСБ (малому и среднему бизнесу) в частности.

Для совместной работы Google Docs – прекрасное подспорье (опять же, при условии нормальной организации работы и соблюдении требований вашей службы безопасности). Хранить документы можно и в самих рабочих чатах.

Назад

Социальный Интеллект: рабочий чат

3 участника



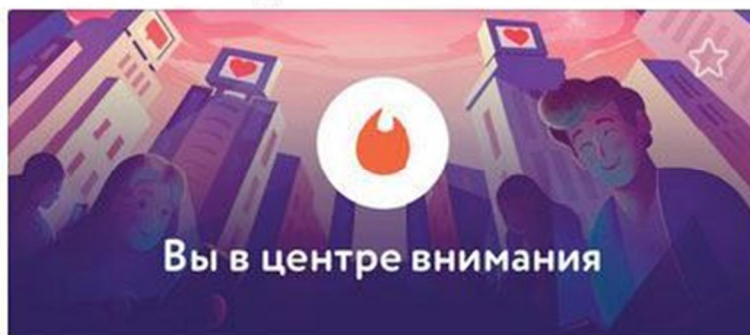
ВКонтакте с автора

14 июн 2018

Публикации в Вашем сообществе вызывают всё большее внимание. Вы можете узнать, как управлять популярностью.

Если после прочтения гайдлайна вы хотите отключить уведомления, напишите об этом здесь.

- + Добавить собеседников
- 🔗 Показать вложения
- 🔍 Поиск по истории сообщений
- 🔕 Отключить уведомления
- 🗑️ Очистить историю сообщений
- ✕ Выйти из беседы



Гид для авторов ВКонтакте

vk.com

Открыть

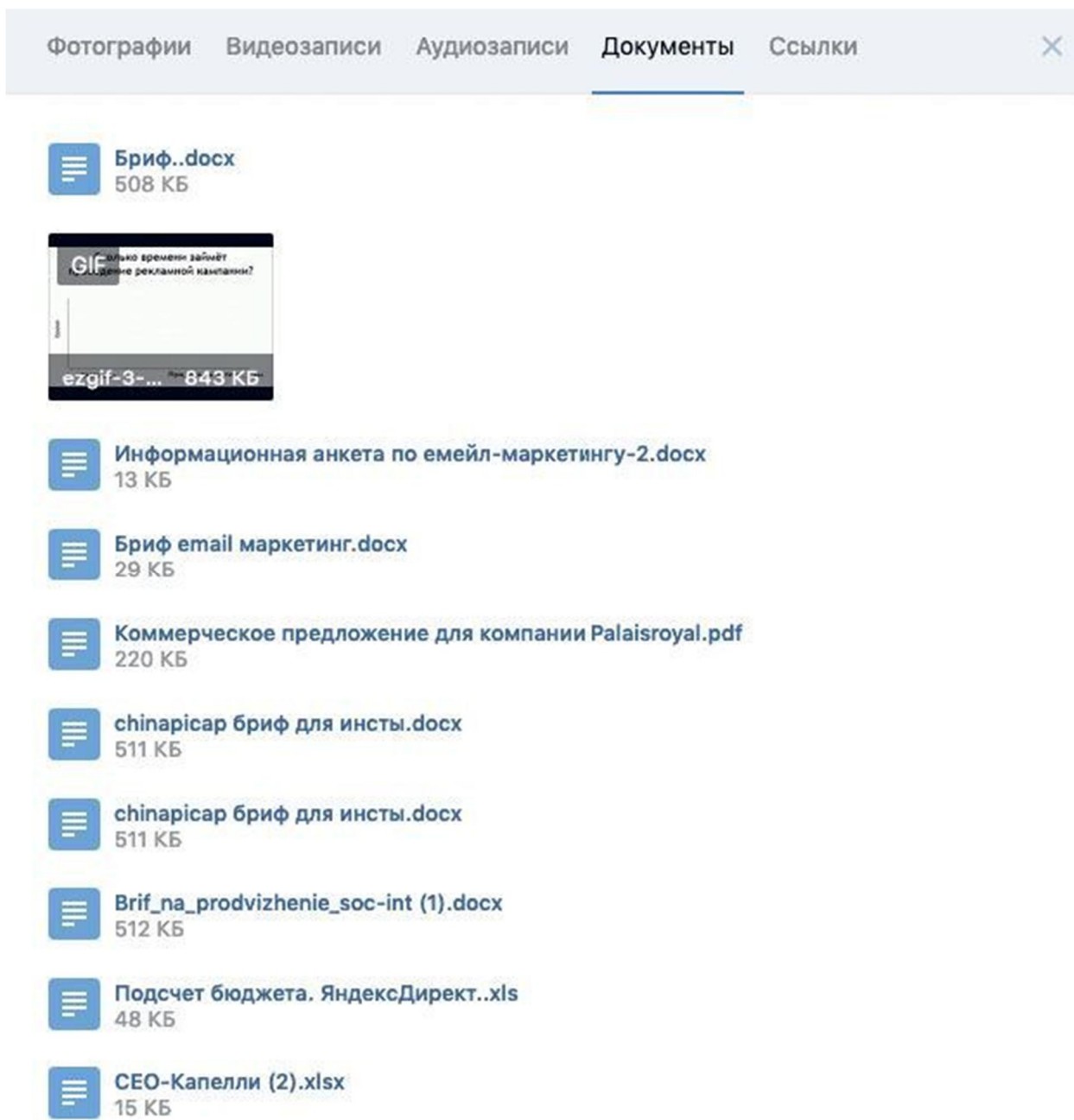


Рис. 2. Пример размещения документов в рабочих чатах ВКонтakte. Удобный переход и систематизация по категориям вложений

В итоге у вас должна быть система, закрывающая все рабочие процессы, делающая их понятными и прозрачными.

Для этого вам надо как можно раньше заняться созданием собственной «базы знаний», сборника регламентов и описания бизнес-процессов. Это позволит вам не объяснять одно и то же множество раз и быть уверенными, что все в компании одинаково понимают порядок работы и взаимодействия.

Глава 3

Как построить отношения с коллегами. Микроклимат в коллективе

После всех подготовительных мероприятий, а чаще всего – параллельно с ними, мы уже начинаем процесс взаимодействия.

И то, насколько это взаимодействие будет понятным, прозрачным и продуктивным, зависит от нас как от руководителей.

Именно мы можем пустить ситуацию на самотек или не позволить «разводить бардак».

Часто бывает, что отсутствие прописанных процессов приводит к их вольному толкованию, а учитывая человеческий фактор, ситуация «я же Васе говорила, чтобы он перезвонил на склад» будет одним восприниматься как явная постановка задачи, а другим – как ничем не подкрепленная попытка занять ненужной работой.

Такое может случаться – провалы в коммуникации зависят и от людей, и от сферы деятельности, и от некой «инерции» и привычного способа взаимодействия.

Последнее, кстати, коварная штука – ведь обычно привычкой является далеко не то, что нужно для достижения целей. Поэтому формирование «привычного способа» в команде – прямая задача руководителя.

В каждой команде будет свой набор правил и регламентов. Существует два этапа – разработка системы и «продажа идеи» команде. Может ли быть директивно сказано «работаем вот так»? Да, но принять это должны все, и вы – не исключение.

Как только вы нарушите систему, за вами «подтянутся» сначала «особо приближенные», а затем и их подчиненные.

Правила должны работать

О том, какими они могут быть и что можно описать в регламенте, поговорим ниже.

Для начала нужно определить присутственные часы. В офисе мы все сидим в одном пространстве, в одном часовом поясе, и проходим туда, как правило, через одну пропускную систему. На удаленке допустим рассинхрон, но чтобы обеспечить командную работу, полезно установить

рабочий график. У нас были сотрудники, работавшие из Ровно, Минска, Омска, Парижа, Арабских Эмиратов, Канады... По отношению к московскому времени разброс составлял от 1 до 5 часов, при этом все мы работали над общими задачами в рамках одного проекта.

Поэтому договоренность о «присутственных часах» позволяла не тратить время на координирование.

Например, мы понимаем, что с 10 до 16 часов могут быть назначены созвоны/совещания. Для этого не надо ходить в «личку» к каждому и спрашивать, сможет ли он быть на связи в это время. Это его рабочая обязанность и установленное (и принятое им) правило.

Аналогично все должны отвечать на касающиеся их сообщения в выбранном инструменте коммуникации. Пример: на сообщение в клиентском чате нужно отреагировать в течение 1 часа в период с 10 до 19 часов в будние дни.

Отдельно хочу сказать, как не замучить команду правилами. Если для дела (для проекта, для функциональной группы, для реализации инициативы) важен результат и конкретный человек может его обеспечить, то я бы не рекомендовала фокусироваться на правилах как на жесткой системе.

Смысл правил в том, чтобы помогать принимать правильные и быстрые решения. Помогать, а не мешать работе.

Не всегда вы можете сразу сформировать четкий регламент. Это нормально. Можно обойтись без жестко зафиксированных правил, если команда способна взаимодействовать, основываясь на принципах.

Один из широко применяемых и эффективных подходов – Agile-методология – не был сформулирован изначально как правила. Это был просто набор ценностей – Agile-манифест. В основе этой методологии лежат четыре идеи, из которых вытекает 12 принципов работы.

Идеи Agile

1. Люди и их взаимодействие важнее, чем процессы и инструменты.
2. Рабочее ПО важнее, чем документация.
3. Клиенты и сотрудничество с ними важнее, чем контракт и обсуждение условий.
4. Готовность к внесению изменений важнее, чем первоначальный план.

Принципы Agile

1. Удовлетворять клиентов, заблаговременно и постоянно поставляя ПО (клиенты довольны, когда рабочее ПО поступает к ним регулярно и через одинаковые промежутки времени).
2. Изменять требования к конечному продукту в течение всего цикла его разработки.
3. Поставлять рабочее ПО как можно чаще (раз в неделю, в две недели, в месяц и т. д.).
4. Поддерживать сотрудничество между разработчиками и заказчиком в течение всего цикла разработки.
5. Поддерживать и мотивировать всех, кто вовлечен в проект (если команда мотивирована, она намного лучше справляется со своими задачами, нежели команда, члены которой условиями труда недовольны).
6. Обеспечивать непосредственное взаимодействие между разработчиками (возможность прямого контакта способствует более успешной коммуникации).
7. Измерять прогресс только посредством рабочего ПО (клиенты должны получать только функциональное и рабочее программное обеспечение).
8. Поддерживать непрерывный темп работы (команда должна выработать оптимальную и поддерживаемую скорость работы).
9. Уделять внимание дизайну и техническим деталям (благодаря эффективным навыкам и хорошему дизайну команда проекта получает возможность постоянного совершенствования продукта и работы над его улучшением).
10. Стараться сделать рабочий процесс максимально простым, а ПО – простым и понятным.
11. Позволять членам команды самостоятельно принимать решения (если разработчики могут сами принимать решения, самоорганизовываться и общаться с другими членами коллектива, обмениваясь с ними идеями, вероятность создания качественного продукта существенно возрастает).
12. Постоянно адаптироваться к меняющейся среде (благодаря этому конечный продукт будет более конкурентоспособен).

Часто консультанты-внедренцы советуют «добиваться прозрачности» путем введения дополнительных точек контроля: например, отходишь от компьютера – уведомляй о своей отлучке, ставь статус в командном портале, пиши сообщение в чат и т. п.

Имитируй рабочий день, сидя дома. Одевайся в офисную одежду, веди себя «как в офисе» и т. п.

Еще одна довольно частая история рекомендаций с обязательными регулярными командными активностями – устройство общих онлайн-обедов, онлайн-посиделок, онлайн-медитаций с включенными камерами для «укрепления командного духа».

Мое мнение – если это

1 – вам необходимо,

2 – влияет на результат (фактически, а не теоретически),

то действуйте так.

Если же вы хотите это внедрить, только чтобы человек не чувствовал себя оторванным от коллектива или «не слишком расслаблялся», то лучше откажитесь от этой затеи и сфокусируйтесь на непосредственных целях вашего бизнеса.

Глава 4

Как управлять сотрудниками без офиса, совещаний и CRM

В моей практике встретила и настоящая «мечта интроверта» – команда, которая работает полностью удаленно, не проводит совещаний вообще и, кстати, работает без окладов. Возглавляет коллектив Ксения Павлова @play_in_insta, программный директор «Школы предпринимательства», создатель и преподаватель курсов по Инстаграм.

Команда уже больше полутора лет в ежедневном режиме работает со слушателями курсов, помогает в формировании правильной системной работы над инстаграм-аккаунтами, достижения результатов. Одним из ключевых показателей эффективности является дипломная работа – создание кейса. Для понимания объемов: поток бывает и более 100 человек в месяц.

Важно, что у всех сотрудников линейно одинаковый «фронт работ», поэтому в общем чате удобно обсуждать общие вопросы – они потенциально интересны всем коллегам.

Мессенджеры привычны и удобны, они есть у каждого, их не надо устанавливать как специализированный «софт».

В «Школе предпринимательства» работают в трех мессенджерах:

Telegram считается основным – там и база знаний, и общий чат, и боты активностей.

Еще два – WhatsApp и Messenger Facebook – используют как запасные варианты для быстрой связи и общения с личным помощником.

Для оптимизации используют несколько принципов.

Собрали базу знаний и разместили ее по ссылке в «закрепе» чата.

Там указано все, что пригодится в ежедневной работе: инструкции, сборник рацпредложений, расписание и др.

В регламентах прописаны основы взаимодействия – «устав» команды: кто и когда отвечает студентам и «дежурит» в чате, что делать, если не согласен с ответом коллеги, и другие постулаты команды. Это позволяет не тратить время на обсуждение и работать с позиции взаимного уважения и единого понимания деятельности.



Рис. 3. План работ для участников чата

Контроль выполнения задач реализован в виде еженедельных отчетов.

Общий чат выполняет сразу несколько полезных функций: демонстрирует стандарты и корректирует общее направление работы. С его помощью можно показать «как надо, а как – не годится» одному из сотрудников, и остальные тоже произведут «подстройку» под единый

стиль и уровень результата.

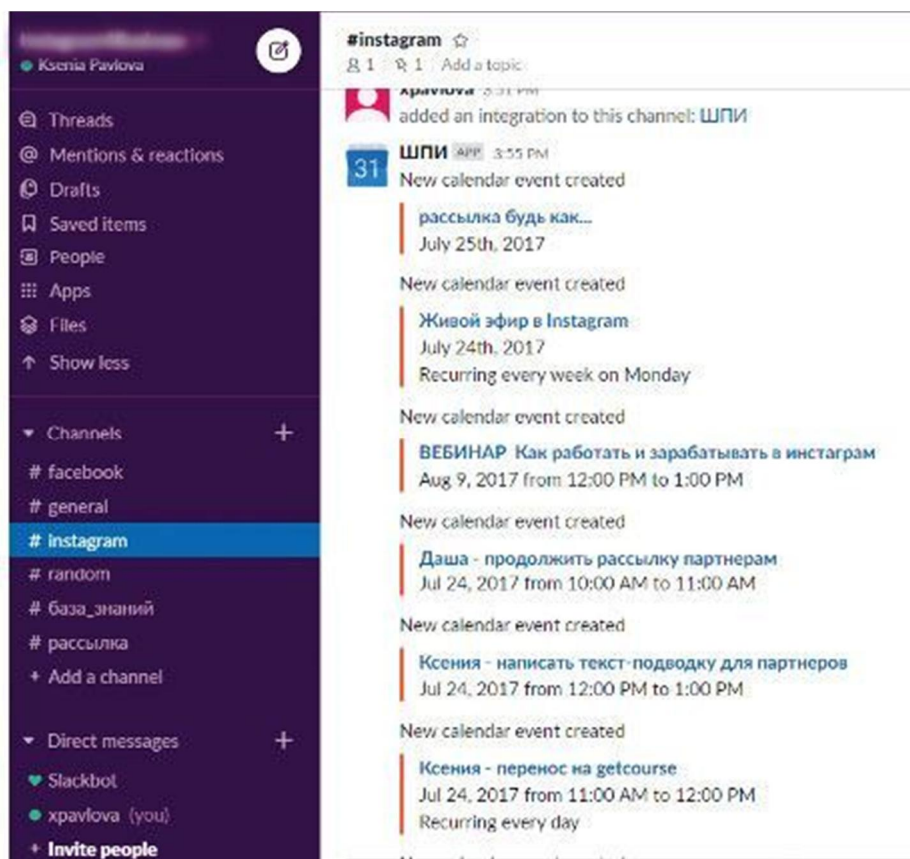


Рис. 4. Еженедельный учет задач

Хорошо работает положительный пример коллеги, которым он делится в Telegram-чате. Опыт одного становится общим опытом.

Сложные моменты, которые требуют обсуждения, тоже ведутся в формате текстового диалога. Это позволяет каждому внятно, на основе логики и примеров, формулировать свое мнение и быть уверенным, что его «голос» будет услышан. Точно так же можно обратиться и за советом к «коллективному разуму». Ответы пишутся текстом, а не голосовыми сообщениями – это одно из правил.

Если вам захочется использовать голос, то это тоже возможно – функционал Telegram и WhatsApp позволяет слать голосовые сообщения. Тогда пригодится правило «хорошего тона»: перед

отправкой в общий чат обязательно через @ упомяните человека, которому адресовано сообщение и вкратце повод. Например: «@МарияРыбина, вопрос от спикера».

Когда нужен переход в личку: диалоги один на один

В личные сообщения мы выносим сложные и болезненные вопросы. Это же касается ситуаций, когда нужно оказать эмоциональную поддержку сотруднику (попросту говоря, даже самым стойким и эмоционально стабильным людям иногда надо «на ручки»).

Кстати, эмоциональная составляющая очень важна, и в удаленной команде выход эмоциям тоже нужно давать – как позитивным, так и негативным.



Все, как в настоящем коллективе – и порадоваться вместе, и пошуметь, и даже позлорадствовать (не друг против друга, а против «внешнего врага») можно в чате, если у вас открытая корпоративная культура.


Поощряет активность сотрудников несколько моментов.

Один из них – формат самостоятельности и ответственности. Каждый сам определяет для себя нагрузку и количество учеников, которых готов взять. А соответственно, и свой уровень дохода, который основывается только на сдельной оплате труда.

Увеличить сумму можно за счет премий. Они выплачиваются за активность в чате и количество пользы, принесенной студентам.

Причем это не голословное «как я сильно всем помогал – аж вспотел».

Mariya 
Svetlana 
Ксения уже в первый месяц обучени...
супер! 13:14

Svetlana 
Ты мега мозг 🤔 13:15

❤️ Света, молодец ❤️ 13:15 ✓✓



 Наконец-то нормальный отзыв
на контент, ура! 13:16

Svetlana Ershova

Супер, Мария! С тебя мастер-класс как брать отзывы 🤔🤔🤔

13:10

Mariya Rykova

Svetlana Ershova

Супер, Мария! С тебя мастер-класс...
❤️ я их просто прошу)
удивлена, но мне приятно, что
Ирина оставила именно видео с
отзывом)

13:12



13:12 ✓✓

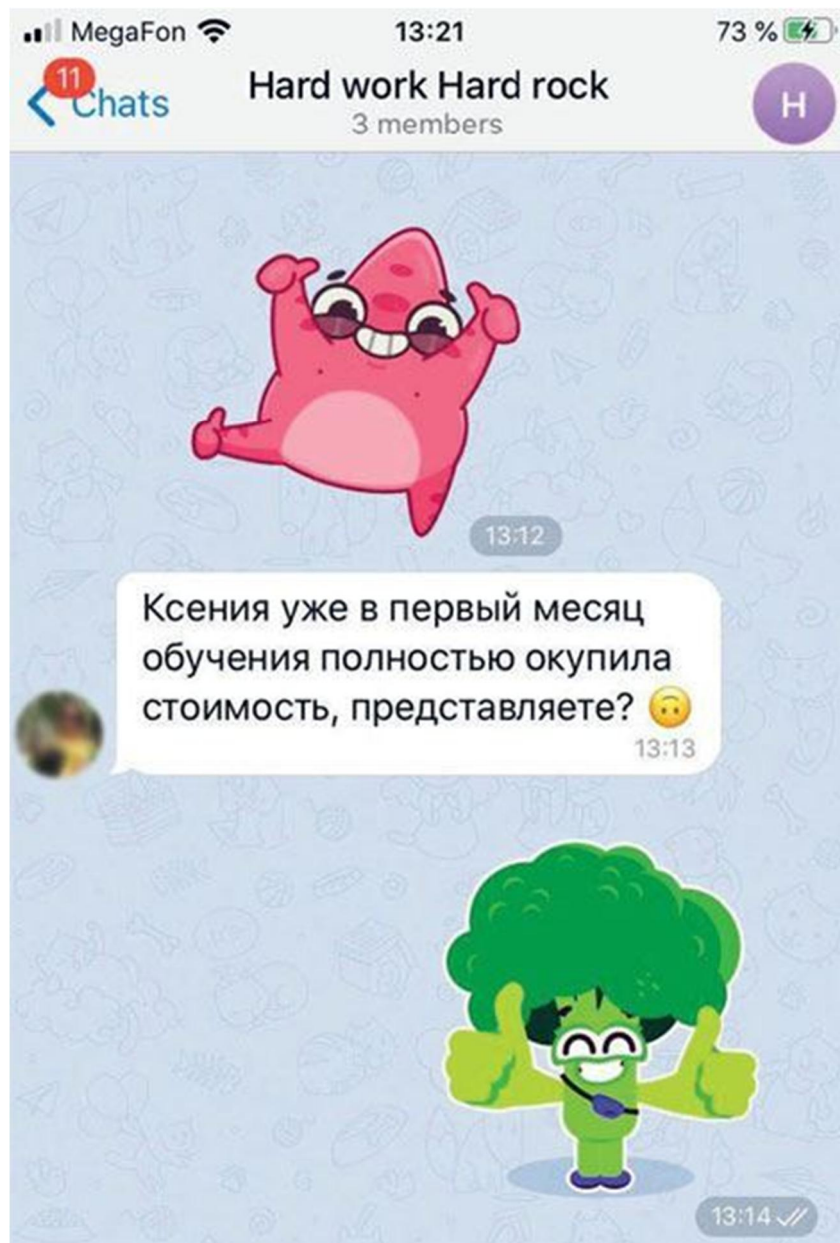


Рис. 5. Примеры неформального общения в чатах

Это три показателя, за каждый из которых предусмотрен бонус:

- количество благодарностей от пользователей;
- отзывы от студентов;
- кейсы студентов.

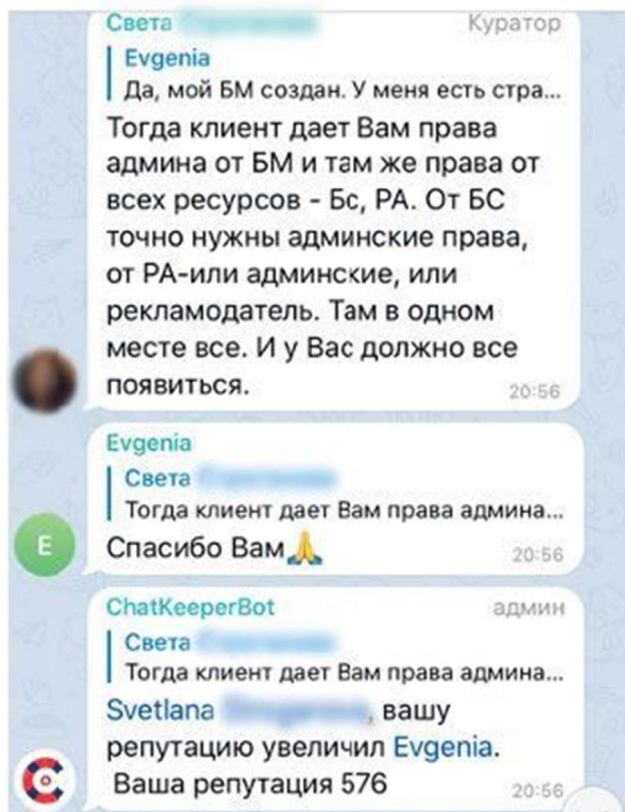


Рис. 6. Примеры общения в рабочих чатах

В итоге сотрудники мотивированы отвечать людям, помогать, быть инициативными и доводить учащихся до результата. Подсчитывает количество благодарностей специальный Telegram-бот в учебном чате, а отзывы и кейсы подаются в еженедельных отчетах.

Ваша репутация – это и есть количество «спасибо» от людей, которым помог сотрудник. Тот самый случай, когда помогать – выгодно.

Такие инструменты делают систему оценки и оплаты труда объективной и привязанной исключительно к результату.

Не важно, сидит человек 10 часов на стуле у компьютера или отвечает из очереди в поликлинике. Ведь важнее, чтобы он отвечал, включая голову, а не таймер учета рабочего времени, верно?

Глава 5

Принципы эффективной коммуникации в команде

Итак, для организации удаленной работы нужно:

- договориться о регламентах (создать новые или адаптировать старые);
- определиться с системой коммуникации;
- создать быстрое и удобное командное решение (то, которое можно быстро освоить, а не самое раскрученное на рынке).

Пространство для общения

В команде коммуникация происходила по рабочим и нерабочим вопросам, а еще наверняка на уровне Топ и Топ-1 (собственник общался с советом директоров, начальник департамента – с руководителями подразделений и т. п.).

Теперь эти пространства просто надо воссоздать в формате чатов.

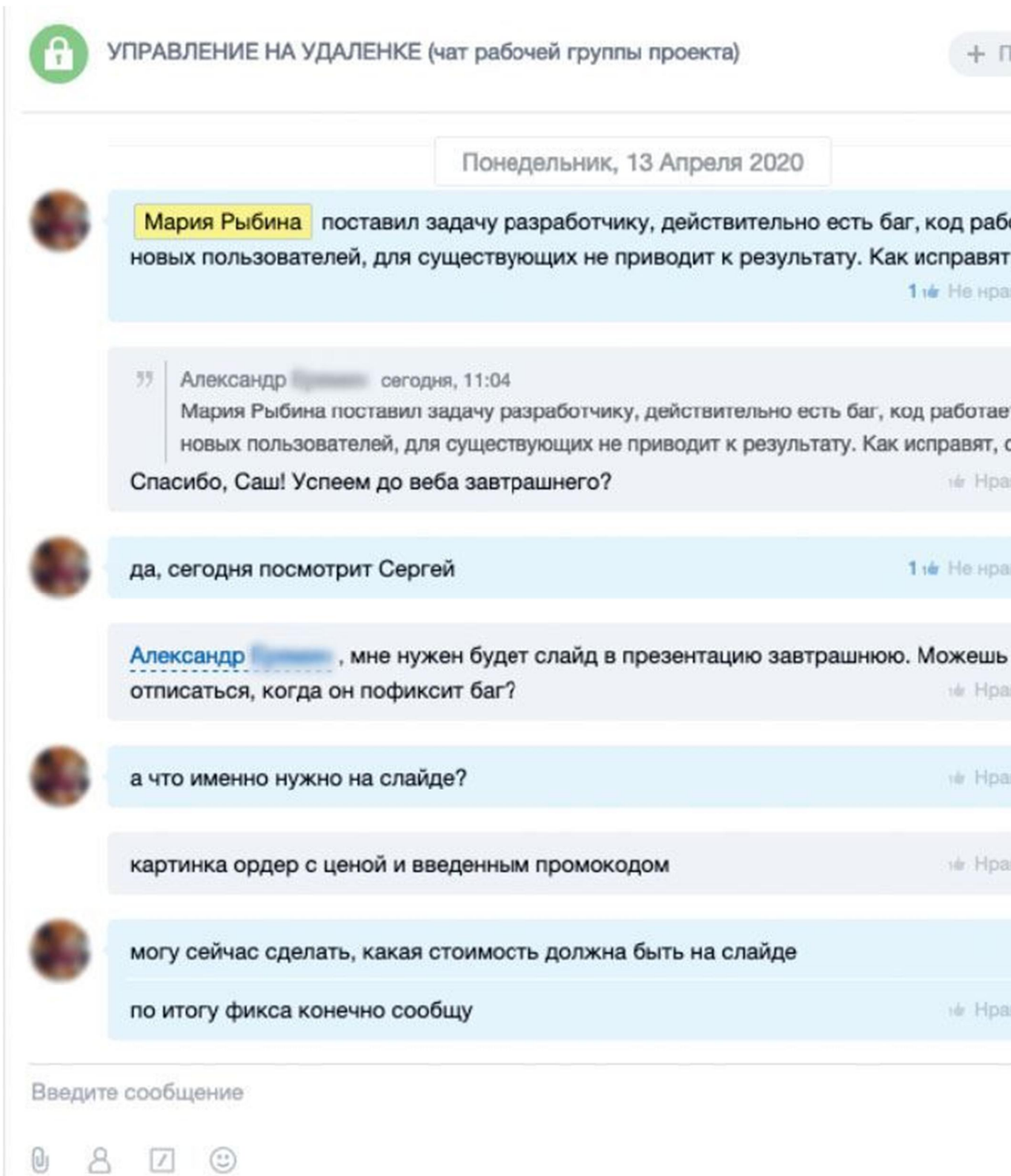


Рис. 7. Пример переписки в рабочем чате курса «Управление удаленными командами»

Условно мы можем выделить три категории:

- офис (рабочее);

- болталка (нерабочее);
- переговорка руководителей.

Полезно учесть и прописать в регламентах несколько организационных моментов, например:

- при постановке задачи или передаче информации, которую надо довести до сведения члена команды, «тегаем» его в общей беседе в чате рабочей группы. Делаем задачу – копируем ссылку человеку в личные сообщения или в чат функциональной группы с одновременным упоминанием через активную ссылку;
- любые итоги, резюме разговоров и промежуточные задачи фиксируем всегда письменно через сроки/ответственных;
- ответы в чатах должны появляться в течение максимум 3 часов в рабочее время;
- ответы в клиентских чатах должны появляться в период, не превышающий 45 минут с момента, когда был задан вопрос. При необходимости дополнительных согласований клиенту нужно обязательно сообщить, что его вопрос взят на проработку и сотрудник вернется с ответом позже.

Также, несмотря на преобладающий формат текстового взаимодействия, необходимо прописать, как решаются срочные вопросы – как найти сотрудника в случае условного «пожара». Еще нужно предусмотреть альтернативную коммуникацию.

Можно ли использовать для этого разные пространства? Например, рабочий чат организовать в Битриксе, болталку – в WhatsApp, переговорку – в Telegram или в Skype?

Можно, если это вам кажется удобным. Но практика показывает – лучше не «прыгать» между сервисами и работать в едином пространстве.

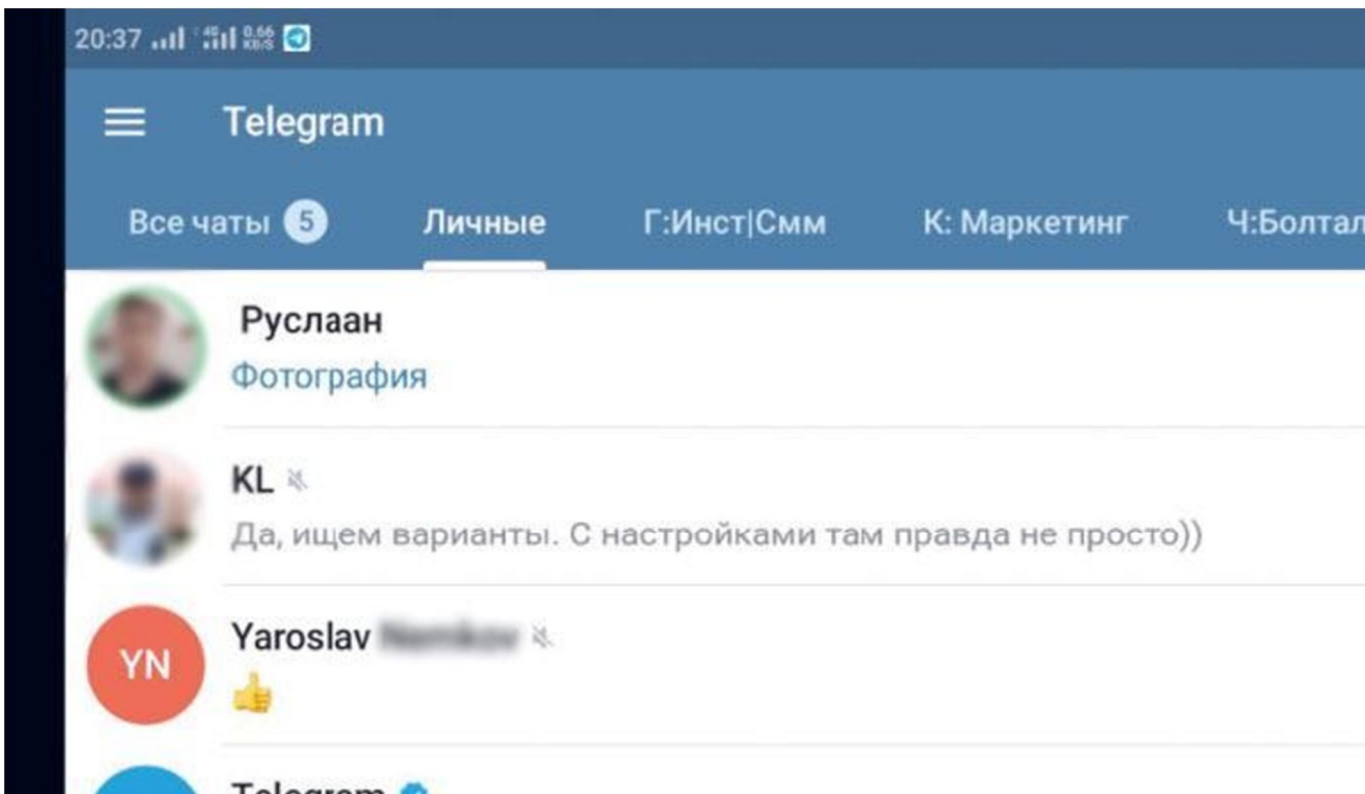


Рис. 8. Пример организации каталогов в Telegram (горизонтальное меню под логотипом). Все коммуникации можно систематизировать по папкам и проектам

Маленьким командам подойдет Telegram, командам побольше будет удобно в CRM-системе типа Битрикс.

Не советую WhatsApp: можно работать и в нем, но искать документы и исправлять сообщения там неудобно.

Для нерабочих вопросов лучше организовать отдельный чат-болталку, где люди смогут просто пообщаться, поздравить коллегу с праздником, обменяться новостями и шутками.

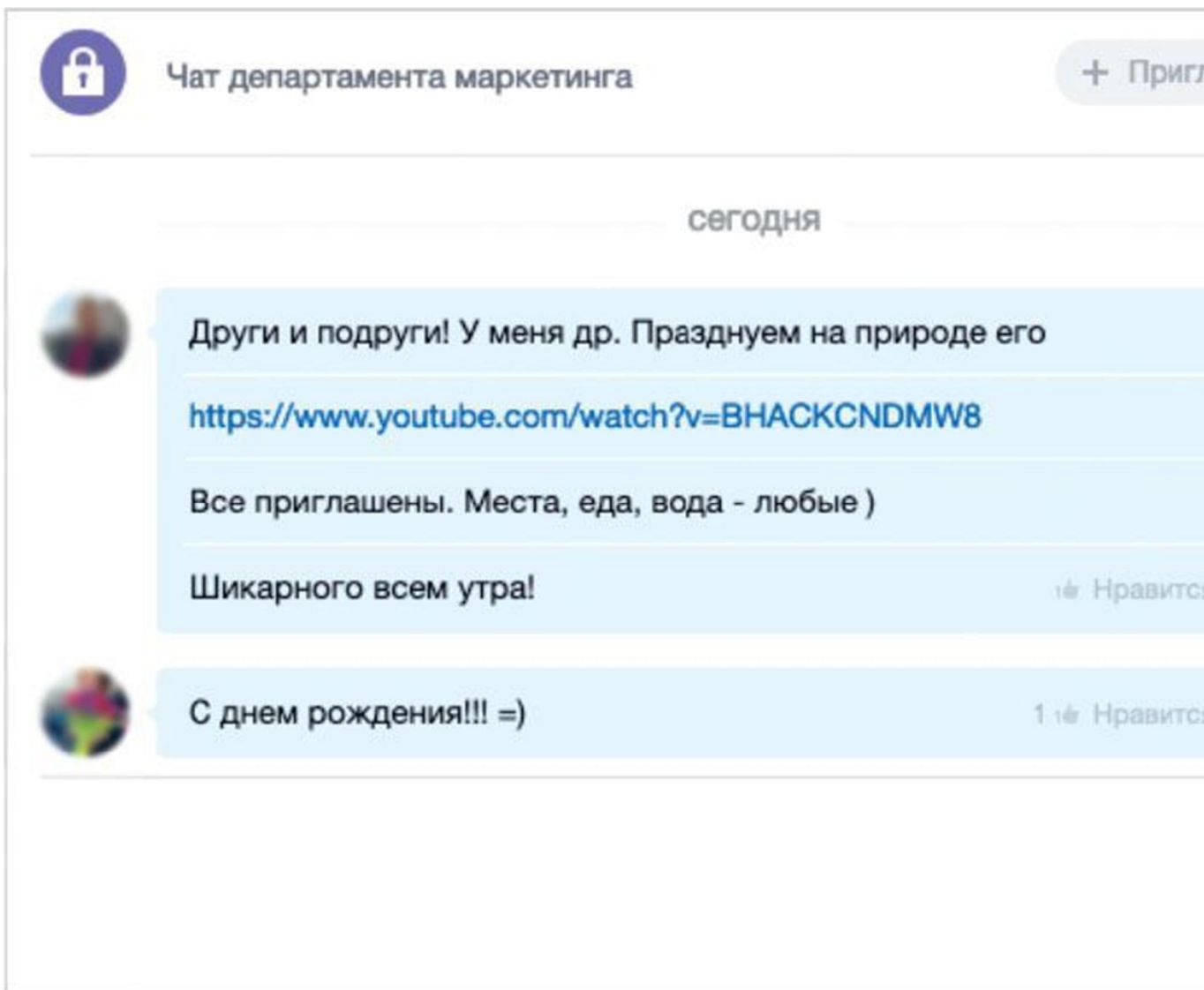


Рис. 9. Пример чата и демонстрация корпоративной командной культуры на удаленке в Департаменте Маркетинга (день рождения сотрудника компании во время всероссийского режима самоизоляции в связи с пандемией коронавируса)

Глава 6

Как проводить эффективные онлайн-совещания

Команда мечты – это сообщество людей-телепатов, понимающих друг друга без слов и решающих проблемы еще до их появления.

Попробуем приблизиться к этому недостижимому идеалу, помогая членам команды понять общие задачи и избежать проблем там, где это возможно.

«А давайте заслушаем начальника транспортного цеха...» – это фраза из известного монолога М. М. Жванецкого, высмеивающая неэффективные совещания.

Эффективные – значит те, после которых мы становимся ближе к намеченным целям, а не к обеденному перерыву или завершению рабочего дня.

Представьте, что все в команде собираются на совещание к 14 часам. Но есть Людочка, она подруга основательницы компании, отличный сотрудник, но никогда не приходит вовремя, всегда опаздывает на 5–15 минут.

Говорит: «Начинайте без меня», а когда заходит в конференцию, то включает видео и рассказывает о том, что идет от парикмахера/к психологу/дает сводку свежей информации (иногда по делу, иногда нет).

Основательница ей замечаний не делает, остальные тоже помалкивают. Обсуждение начинают заново.

Назначаем совещания правильно

- есть тема совещания
- есть база для совещания – документы, необходимые для аналитики, обоснования и принятия решений
- есть повестка – файл для обсуждения, в который будет вноситься резюме
- все задействованные лица в этот момент гарантированно будут на связи
- если в компании используется общий календарь, то ответственный (инициатор совещания) проставляет туда всю необходимую информацию и доводит дату/время до сведения всех участников

Мария Рыбина: Календарь

Месяц	Неделя	День	← Май, 2020 →						+ Д
Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Сб	Сб		
27	28	29	30	1	2				
	Скайп по дир ку Скайп Q1	Маркетинговое с	Zoom координа Факт первого кв	Оплаты. Департамент Маркетинга = МА План работ по сайту Трекшн карта (фреймворк по разработк Еще (31 шт.)	Еще (1 шт.)				
4	5	6	7	8	9				
Оплаты. Департамент Маркетинга = МАЙ 2020 План работ по сайту Трекшн карта (фреймворк по разраб Еще (1 шт.)									
11	12								
Оплаты. Департамент Маркетинга = План работ по сайту Трекшн карта (фреймворк по разраб									
18	19								
Оплаты. Департамент Маркетинга = Трекшн карта (фреймворк по разраб План работ по									
25	26								
Оплаты. Департамент Маркетинга = Трекшн карта (фреймворк по разраб									

Просмотр события: ПЛАН 2 квартал

Основное

Дополнительно

Пт

1

Название: ПЛАН 2 квартал

Дата: сегодня, с 15:00 до 17:00

Организатор:



Участники

Иван Козловский, Дарья Иванова, Дмитрий М
Александр Барановский, Сергей Петров, Д
Ольга Иванова, Александр Иванов, Иван Иван
, Мария Рыбина, Иван Козловский

Подтвердили:



и еще 9 участников

Еще думают:



Вы участвуете в этом событии. От

Комментарии



Добавить комментарий

ЗАКРЫТЬ

Рис. 10. Назначенное совещание вносится в календарь внутри корпоративного портала

Совещания нужны, когда необходима высокая плотность коммуникации. Если условно построить «шкалу плотности коммуникации», то самый верх – это живой «офлайн»-разговор, когда вы видите собеседника, как он слушает, какая у него поза, мимика и жесты, интонации. То есть вы получаете максимум вербальной и невербальной информации.

Когда мы говорим про дистанционную коммуникацию, то на «ступеньку ниже» будет находиться видеоформат (конференции, совещания), затем аудио- (телефонный разговор или голосовые сообщения) и минимальная плотность – у текста. Поэтому, кстати, и рекомендуется в текстах давать максимально четкую и однозначную информацию. Иначе собеседник может прочесть ваши слова со «своей» интонацией и приоритизировать задачи по-своему.

Чтобы не получилось так, что поговорили очень хорошо, а что делать – так и не решили, проверяйте себя по чек-листу эффективного онлайн-совещания.

Совещание онлайн (чек-лист)

До встречи проверьте:

- приглашены ли все необходимые люди? Необходимые – те, кто обладает нужными компетенциями и полномочиями и задействован в решении задач, которые планируется обсудить;
- знают ли сотрудники тему встречи и готовы ли к ней (есть повестка, каждый член команды осуществил подготовку в формате краткого отчета о проделанной работе, планов и задач (ближайших шагов), есть заготовленный к обсуждению список вопросов и идей)?
- сформулирована ли повестка? Собраны ли вопросы для обсуждения со всех участников?
- определен ли круг вопросов и выделено ли время на каждый из них? Доведена ли информация о них до сведения всех участников?
- подготовлена ли площадка технически (список сервисов есть на моем сайте <http://mariarybina.ru/musthave>)?

- подготовили ли участники все необходимые отчеты, данные и показатели?

Во время встречи контролируйте:

- своевременное начало совещания (не поощряйте «опозднунов»);
- ведущий следит за таймингом и фиксацией основных результатов обсуждения;
- обсуждаются и решаются те вопросы, ради которых собрались;
- встреча не превращается в диалог двух людей, который остальные просто наблюдают;
- совещание не уходит в обсуждение других вопросов, не относящихся к повестке;
- встреча не превращается в эмоциональные «разборки» или «звездный час» одного из участников;
- решения фиксируются, а сам процесс совещания записывается в медиаформате.

После встречи проследите за тем, чтобы:

- участникам было понятно, что необходимо делать в ближайшем будущем;
- дорожная карта и представление о текущей ситуации в проекте едины для всех участников;
- есть резюме встречи, в котором указаны сроки, задачи, ответственные лица;
- summary (резюме/протокол) совещания/ встречи отправлены всем заинтересованным/задействованным участникам;
- запись совещания сохранена и доступна, ссылка на нее может находиться в резюме совещания.

Как я организовывала еженедельные совещания по оперативному обсуждению клиентов.

1. Неизменное время (вторник, 12:00, заранее все знают и в это время все на связи; если возникают какие-то неотложные обстоятельства, решаем в индивидуальном порядке).
2. Накануне готовится сводный файл с отчетами всех менеджеров. Формат – сделано за неделю//план на эту неделю//сложности или достижения. Файл единый, участники видят все отчеты.
3. Во время совещания происходит короткий отчет о том, что сделано, затем – приступаем к обсуждению тех вопросов, где требуется ресурс

команды или мой, как руководителя. Поскольку формат работы один, а клиенты – разные, то опыт коллег очень помогает. Тут же накидываем идеи и обсуждаем шаги, которые менеджер сразу же (прямо во время беседы) вносит в файл красным цветом шрифта.

4. Те вещи, которые можно формализовать, делаются по шаблону. Все люди разные – кто-то говорит на языке цифр, кому-то нужно три абзаца текста с идеями по развитию клиентского аккаунта. Шаблон в данном случае – помощник, чтобы точно не потерялись данные и при этом можно было увидеть динамику.

Автовеб таргет. Ретаргет

Статистика:



	Всего
Показы	63135
Клики	137
CTR (%)	0,22
Расход (руб.)	1977,54
Ср. цена клика (руб.)	14,43
Отказы (%)	44,44
Глубина (стр.)	1,31
Конверсия (%)	16,79
Цена цели (руб.)	85,98
Конверсии	23
Время на сайте	0:55

Подробная статистика по дням:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1cGrO4yOYwkGd4HjVld_nxkggP7nbj_j5-SHtK3Qg

Аудитория ретаргетинга:

База регистраций автовеб таргет - 21 регистрация. 105 кликов. Средняя стоимость клика: 13.69 рублей. Средняя стоимость цели: 68.46 рублей.

Посетившие страницу автовеба (за 180 дней) - 2 регистрации. 2 регистрации. 32 клика. Средняя стоимость клика: 16.87 рублей. Средняя стоимость цели: 269.97 рублей.

Самые эффективные объявления:

Рис. 11. Пример отчета по контекстной рекламе

5. Записываем совещание, после его завершения остается файл, с которым работали, и медиазапись – к ней можно вернуться и переслушать при необходимости.
6. Если какой-то вопрос требует серьезной проработки и развернутого обсуждения, то организуем отдельный созвон со всеми участниками функциональной группы.

В рамках оперативной встречи мы не обсуждаем проект развития клиента и коммерческие предложения, только шаги и задачи по уже намеченной и согласованной стратегии. Для всех фундаментальных и организационных обсуждений мы сразу в рамках оперативки планируем только дату/время отдельного созвона и привлекаем отделы продаж и трафика, если это необходимо. Иначе обсуждение может растягиваться на 3 часа и при этом быть интересным только для 10 % участников.

Глава 7

Как понять, что назрела необходимость совещания

Все это хорошо работает и тогда, когда вы видите друг друга. А как понять, что пора созвониться/встретиться, если все работают на дистанции?

Когда вы видите, что:

- важные задачи не заявлены в выполнении;
- общие чаты демонстрируют, что процесс пошел не туда;
- какой-то вопрос в обсуждении развернулся на переписку в десятки сообщений (50 и больше) – это значит, что нужно повысить плотность коммуникации. Лучше один раз проговорить и зафиксировать решение, чем тратить часы на переписку.

Например, мы видим в чате или в комментариях под задачей длинное обсуждение отдельного вопроса. Значит, совершенно точно проще и

быстрее созвониться и поговорить голосом с фиксацией результата как «итога» по вопросу.

Кроме того, обсуждение может зайти «не туда». Вы, как руководитель, держите в голове стратегическую картинку, а в командном чате видите совершенно иное представление о подходе и планируемом результате – тогда тоже лучше созвониться и откорректировать рабочий процесс (если только вы не планировали намеренно понаблюдать за развитием событий, чтобы оценить внутренний рост сотрудника и его уровень ответственности за результат. Тогда, конечно, не бросайтесь тушить пожар, когда видите, что «дети взяли в руки спички», но держите огнетушитель наготове – просто на всякий случай...).

Совещание стоит назначить, когда вы видите, что часть важных для проекта задач или задач, выделенных вами как приоритетные, не внесены работником в план. Тогда можно созвониться и уточнить стратегическое видение исполнителя. Возможно, еще раз проговорить цели и задачи. Причинами может быть все что угодно – от банального «ой, забыл» до каких-то внутренних процессов, которые изнутри виднее, чем вам снаружи.

Да, в команде с доверительными отношениями сказать гораздо проще, чем написать в докладной записке или оставить в общем чате сообщение «а где суперважный пункт про заказ коврижки весом 100 кг к чаю на наш фестиваль оптимистов «отчаиваемся вместе – на все сто»?». Тут-то и выяснится, что коврижку таким весом испечь негде, поэтому работник решил заменить ее пиццей, а концепцию и название фестиваля изменить на «ах как хочется? НаПицца!» и уже ищет пиццерию для партнерства.

Гнетущая тишина на совещаниях...

В целом это, конечно, про корпоративную культуру. Почему в команде люди приходят «отсидеться» во время общего созвона – вопрос к ним, их мотивации и их руководителю. Быть на таких конференциях – совсем не вдохновляющее времяпрепровождение.

Разгоняйте энергию, придавайте импульс.

Не превращайте совещание в свой монолог или речь начальника перед рабочими.

Задавайте открытые вопросы и обязательно лично, по имени, обращайтесь к каждому, добивайтесь ответа по каждому из пунктов обсуждения.

Спрашивайте «а что еще?», узнавайте, что может предложить сам работник.

На самом деле вы не обязаны каждый раз быть самым активным человеком на совещании. Вы можете присутствовать как король на шахматной доске. Вы – главная фигура, а «рулит процессом» ваш доверенный «ферзь».

То есть роли могут быть и распределенными. Особенно если это совещание организационное, внутреннее. Для вас, как для Топа, важно присутствовать на нем, слушать, контролировать верную подачу смыслов. Вести совещание и транслировать позицию может руководитель проекта или ответственный за определенную задачу человек. Это не обязательно всегда один и тот же сотрудник – люди могут меняться, каждый может брать на себя роль ведущего, что дает возможность членам команды попробовать себя в менеджерской роли и получить полезный навык.

Задача такого человека – вести беседу, ваша – утвердить или отклонить принятые решения.

Последнее слово – за вами. Но это не значит, что вы должны брать на себя все слова.

Много говорят про необходимость проводить дистанционные совещания исключительно в телеформате, с включенными камерами. Тут каждому свое, я работаю в обоих форматах – и с изображением, и без.

Если вы уверены, что у всех хороший устойчивый интернет-сигнал и точно есть возможность дома продемонстрировать ровно то, что нужно для работы (а не тещу в бигуди на заднем фоне) – то совещайтесь с видео.

Если у человека объективно есть причины сидеть с выключенной камерой – я бы не цеплялась за телеформат и сконцентрировалась на результатах, а не на процессе.

Приведу в пример упражнение Игоря Манна, которое он дает на одном из своих тренингов по маркетингу и продажам.

Игорь предлагает тем, кто непосредственно общается с клиентами, провести несколько ближайших созвонов с повязкой для сна на глазах. То есть намеренно «выключив» все, кроме возможности слушать и говорить.

У меня нет данных об эффективности упражнения, есть только отзывы, что оно работает. Когда я рассказала о нем одной из сотрудниц отдела продаж, она ответила: «Маша, а я ведь почти так же делаю. Когда слушаю клиента, то отворачиваюсь от компьютера, передо мной однотонная стена, и я смотрю в нее или вообще глаза закрываю. И говорю «от себя», не используя скрипты».

Важны два момента: во-первых, она досконально знает продукт и скрипт, то есть знает, о чем говорит; во-вторых, я точно знаю показатели эффективности своей сотрудницы. Конверсии по условно холодной базе в продажу у нее до 70 %.

Пробуйте разные виды совещаний и принимайте решения на основе собственного опыта.

Глава 8

Как ставить и контролировать задачи в команде

Что делаем:

- «сверяем часы» с командой. Синхронизируем цели на ближайший период;
- обеспечиваем вводную плотную коммуникацию с обязательным резюме: сроки, ответственные, точки пересечения;
- организуем поле для общения в рамках задач.

В момент перехода на дистанционную работу мы не забываем о стратегических целях, но фокусируемся на ближайших – это происходит естественно. Главное, чтобы текучка, операционка не заняли собой весь ресурс. В сложившихся условиях важно двигаться маленькими шагами, не пытаясь сразу перестроить всю систему.

В постановке задач есть два контура – стратегический и операционный.

Стратегически нужно понять, что мы планируем и какие задачи сейчас необходимо сделать приоритетными.

Всегда на первый план выплывает «срочное и важное» или «не очень важное, но срочное».

А «важное, но не срочное» – всегда откладывается «на потом».

Так вот, в удаленных командах, когда у вас налажена система постановки задач, очень важно фиксировать и транслировать глобальную миссию и цели команды.

Это можно делать одновременно – через обращения руководителя, организационно – через открытую проектную документацию, и операционно – через систему «я минус 1».

Система «я минус 1» – это пример расстановки приоритетов, когда вы как руководитель обозначаете свой фокус внимания и приоритетные задачи на определенный период. Эту информацию доводите до своих заместителей. С ее учетом они формируют свой список приоритетов, на ступень ниже вашего уровня.

Глобально, когда мы уже определились с сервисами и механизмом взаимодействия, в работе главное – самим не нарушать принятые вами правила работы в команде.

На самом старте организации проекта или инициативы идеально будет сделать вводную общую беседу для всех членов команды. Организуйте созвон или встретьтесь офлайн, если позволяет география.

Идеально будет запланировать общую встречу, пригласив туда всех, кто будет в рамках функциональной группы работать по проекту.

На встрече вы, как начальник, публично доводите до команды информацию о полномочиях руководителя проекта. Это обязательно надо сделать при всех участниках.

К разговору о субординации – например, проект делает сотрудник, который в данной функциональной группе является его продюсером, а в компании занимает должность простого менеджера. При этом в рамках проекта он имеет право спрашивать данные об объемах с руководителя отдела по связям с партнерами, с таргетолога и запрашивать данные по бюджету от финансиста. В такой ситуации легко выйти на тонкий лед, ведь финансист – старинный приятель основателя компании, а таргетологу проект вообще не нравится, потому что это дополнительная бесплатная работа. Да и сам руководитель проекта, тот самый менеджер, на работу пришел недавно, а все остальные уже не первый корпоратив вместе отметили.

В этом месте и начинается некрасивая, но очень реалистичная история, когда на словах ты – главный, а на деле – и швец, и жнец, и окружен не командой, а толпой контролеров.

Важный момент – у людей есть не только должности, но и роли. То есть если вы наделяете человека в команде ролью руководителя группы или проекта, вы должны дать ему полномочия для ее реализации и обязательно донести до всей команды, что в рамках данного проекта процессом управляет именно он.

Иначе новые инициативы у вас в компании будут не взлетать, а еле-еле развиваться, встречая сопротивление сотрудников именно из-за непонимания и возражений типа «а чего это он с нас спрашивает, мы здесь дольше работаем и ему напрямую не подчиняемся».

Поэтому крайне важно, особенно если начинается нетиповой процесс, сделать плотную вводную коммуникацию.

Собираетесь вместе, вы открыто говорите, что «Маша – главная, всем нужно оказать максимальное содействие, а именно...» и перечисляете, какие ресурсы компании и в чьем лице Маша имеет право потребовать и задействовать. Чтобы потом она не ходила как проситель и не делала все сама, а действовала быстро и эффективно.

Как фиксируем: обязательно письменно для всех сотрудников (и участвующих в разработке отделов), со сроками, ответственными лицами и точками пересечения.

Важно: кто, что делает и отвечает за каждый промежуточный результат (за общий результат отвечает Маша, поэтому ей отдано право рулить процессом и вносить актуализацию в план работ).

Организуем поле для общения в рамках задач

Важно сделать коммуникацию прозрачной и актуальной для всех участников команды.

Результаты вводной коммуникации мы формулируем в виде задачи (например, «Проект «Вынос мусора квадрокоптером»: вводные»), добавляем всех участников.

Ключевые моменты отражаем в комментариях, делаем апдейт в теле задачи и при необходимости актуализируем данные в графике проекта.

Пригодятся и рабочие коммуникационные пространства – общая «переговорка» для текстовых обсуждений рабочих вопросов и место для созвонов, если проводим их в скайпе, например.

При разработке проекта необходимо наладить общую коммуникацию – с помощью чата проекта. Его можно сравнить с openspace-офисом. Это пространство, которое позволяет всем участникам процесса быть в курсе, на каком этапе находится процесс и что сейчас происходит. Чат позволяет держать общий темп и не тратить время на лишние объяснения.

На рис. 12 – график проекта по моему курсу для удаленных команд, над которым я работаю с командой АНО ДПО «City Business School».

Мы общаемся в Битрикс 24. Здесь же формулируется проектная задача с вводными, к ней присоединяются подзадачи с ответственными лицами

по направлениям.

The screenshot shows a Google Sheets spreadsheet titled "проект Удалённые команды - Управление". The spreadsheet is organized into columns for days of the week (C-K) and rows for tasks. Key features include:

- Row 5:** "Вводные" (Introductory)
- Row 6:** "ссылки на документы проекта" (Project document links)
- Row 7:** "курс 'дистанционное управление' (вебинарная серия) расчёт" (Course 'remote management' (webinar series) calculation)
- Row 8:** "определение перечня необходимых доработок по блоку расчёта, внесение в график" (Determination of necessary adjustments for the calculation block, entry into the schedule)
- Row 9:** "Результат этапа: подготовлены расчётные и плановые документы (юнитэкономика, планирование в продуктовой линейке, экономика комбинированных продуктов (модуль удаленка + эйчар дир; модуль удаленка + мба))" (Stage result: calculation and planning documents prepared)
- Row 10:** "курс 'дистанционное управление' (вебинарная серия) разработка" (Course 'remote management' (webinar series) development)
- Row 11:** "определение перечня необходимых доработок по блоку разработки, внесение их в график проекта" (Determination of necessary adjustments for the development block, entry into the project schedule)
- Row 12:** "Веб 1" (Web 1)
- Row 13:** "тезисы веба" (Web тезисы)
- Row 14:** "презентация черновик" (Presentation draft)
- Row 15:** "адаптация в стиле CBS презентации для демонстрации и скачивания зрителями" (CBS style presentation adaptation for demonstration and download by viewers)
- Row 16:** "дата технического эфира (прогона веба)" (Technical broadcast date)
- Row 17:** "дата проведения веба 1.1-теплые" (Web 1.1 warm-up date)
- Row 18:** "контроль, корректировки" (Control, adjustments)

	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н	И	Ж	К	
1											
2				Неделя 1: подготовка							Недел
3		вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	
4		5	6	7	8	9	10	11	12	13	
5	Вводные										
6	ссылки на документы проекта										
7	курс "дистанционное управление" (вебинарная серия) расчёт										
8	определение перечня необходимых доработок по блоку расчёта, внесение в график			мр							
9	Результат этапа: подготовлены расчётные и плановые документы (юнитэкономика, планирование в продуктовой линейке, экономика комбинированных продуктов (модуль удаленка + эйчар дир; модуль удаленка + мба))			рж							
10	курс "дистанционное управление" (вебинарная серия) разработка										
11	определение перечня необходимых доработок по блоку разработки, внесение их в график проекта										
12	Веб 1										
13	тезисы веба			мр							
14	презентация черновик				мр						
15	адаптация в стиле CBS презентации для демонстрации и скачивания зрителями					мр					
16	дата технического эфира (прогона веба)			мр							
17	дата проведения веба 1.1-теплые			тф							
18	контроль, корректировки										

Рис. 12. Мой график проекта по разработке курса по управлению удаленными командами

Например, на этапе производства ответственный – продюсер и его «вотчина» – задачи по записям, монтажу, согласованиям и производству контента.

По направлению разработки и ведения рекламной кампании в рамках задач по направлению трафика я выступаю как наблюдатель, а

ответственность лежит на функциональном руководителе – директоре по перформанс-маркетингу.

В корневой исходной задаче фиксируем резюме договоренностей, их вносим в график проекта.

Условные обозначения – это инициалы ответственных членов команды. Указываем фамилию, имя, роль/ресурс, так как один и тот же человек может совмещать несколько ролей в проекте.

В отдельном документе находятся материалы по проекту – по сути, это библиотека, где находятся все материалы – исследования рынка, срез аудитории, «каздевы» (или customer development), сегментация, майндкарта целевой аудитории, вопросы/боли для разработки креативов, конкурентный анализ, учебный план, презентации и тезисы вебинаров, темы и эксперты курса и т. п. Все эти данные находятся на одном Google диске, в папке проекта. Ключевые материалы скачиваются и прикрепляются к документу в формате файлов.

Это важный момент – вся информация должна находиться в одном каталоге. Иначе, если кто-то в команде по неосторожности или при выходе из проекта решит закрыть/удалить ее, вы никак не сможете восстановить данные.

Мой итог: с момента постановки задачи до первой продажи уже готового «продукта» – курса по управлению удаленными командами – прошло 10 дней. Без потери качества, без бессонных ночей, в штатном режиме.

Потому что все четко и под рукой.

Кстати, если у вас есть вопросы по теме управления удаленными командами, вы всегда можете задать их напрямую, написав мне в соцсетях:

www.facebook.com/CleverFishka в Facebook или @CleverFishka в Telegram.

Проверьте, все ли у вас так, как описано ниже?

- Обсуждение ключевых моментов – в скайпе под запись.
- Резюме – в комментарии к задаче.
- Сроки – согласованы и зафиксированы.
- Динамика отражена в отчетах.

Глава 9

Грабли, на которые лучше не наступать

Хочу обратить внимание на то, что порядок в доме не поддерживается «сам по себе», за этим нужно постоянно следить.

Точно так же, потратив много сил, времени, а может быть и денег на разработку системы правил и покупку софта, вы потом должны этим пользоваться.

Все сотрудники без исключения, включая и вас лично.

Знаете, есть такой анекдот, как хитрый маляр покрасил корабль только с одного борта. Когда недовольный заказчик начал бушевать, работник сослался, что все сделано «согласно договору». А в договоре написано «Абрам Кацман, с одной стороны, и ООО «Субмарина», с другой стороны, договорились покрасить корабль...».

Реальный случай того, как происходит внедрение «с одной стороны», произошел на моих глазах. Компания долго пользовалась системой коммуникации в обычном WhatsApp-чатики, правила и чек-лист задач были прописаны в файле-памятке, и для поддержания плановых процессов этого хватало. Но у собственника возникло желание расти и наводить порядок: «Я хочу в два часа ночи проснуться и увидеть, где и что у меня в бизнесе происходит». Наведение порядка предполагало установку полноценной CRM-системы, в которой сотрудники должны были работать и вести процессы исключительно там, генерируя новую сущность под каждую задачу и обеспечив полную прозрачность для обеспечения контроля.

Отличное желание, тут же нашлись «внедренцы», готовые за сумму порядка 0,5 млн рублей все это реализовать. Деньги отданы, собственник занял позицию «всем работать в новой системе и отчитаться, что прочитали мой приветственный пост, а то оставлю без зарплаты».

Директивное решение, но это тоже вариант проведения /реализации нововведений, который встречается при определенной корпоративной культуре.

Все было бы хорошо, но собственник в эту самую CRM заглядывал хорошо если раз в месяц, а обо всех задачах продолжал спрашивать «по старинке» в чатах или по телефону.

Если ему отвечали «на портале все описано, под такой-то задачей», он говорил «продублируйте, я тут посмотрю».

Внедренцы попросили передать работникам, что к ним можно будет обратиться по любым вопросам, но вопросов у команды не было, так как просто появилась какая-то программа, куда надо было зайти и отметить. А что делать дальше, и главное – кому это надо и зачем, – об этом не было сказано ни слова.

Очень быстро вся команда поняла: зачем делать двойную работу, если можно не напрягаться? Оплаченный на год портал напомнил о себе через положенный срок новым счетом абонентской платы. До этого о нем особо никто не вспоминал.

Если вы, как руководитель, ставите задачи в голосовых или личных сообщениях в соцсети и там же запрашиваете результаты выполнения, то не ждите, что команда будет системно работать в CRM.

Потому что зачем делать двойную работу и дублировать что-то в систему, которой вы же сами и не пользуетесь?

Правильное внедрение состоит из простых шагов:

- вы сами садитесь разбираться, чем будете пользоваться со своей командой (важно – именно **Вы будете пользоваться**, а не «они обязаны, а я как хочу, так и буду»);

- презентуете идею команде и говорите, что уже сами все протестировали;
- работаете **только так** (не «мы попробуем», а начинаем работать так и никак иначе, даже если поначалу непривычно; не важно, что вы выберете, можно остановиться на софте попроще, а тем, кто не может сам разобраться, пусть поможет сисадмин, видеоурок или наставник);
- уделяете внимание тому, чтобы принятое правило выполнялось (не «поговорили и забыли», а «делаем каждый день, без исключений, все»).

Глава 10

ОСНОВЫ ПОНЯТНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Когда договорились ГДЕ, пришло время разобраться с тем, КАК. Организационно вам поможет лист правильной коммуникации (его может и не быть, но когда он есть – вы двигаетесь с командой в одной системе координат).

Вот несколько правил, которыми мы руководствовались в одном из моих проектов. Их мы обсуждали и принимали всей командой ключевых сотрудников только в том случае, если все были согласны.

1. Пришел с проблемой – предложи свой вариант решения.
2. Первичное рассмотрение документа всегда в формате совещания с руководителем (обсуждаем голосом, не в переписке). Документ высылаем заранее (минимум за 30 минут до созвона). Последующие обсуждения/доработки можно проводить уже в формате переписки.
3. К любой рабочей коммуникации важно качественно подготовиться заранее (план, повестка, вопросы, материалы для обсуждения и т. п.)
4. Задачи для коллег нужно формулировать четко и понятно, чтобы им было ясно, какая именно помощь/какое действие от них требуется.
5. Проверяйте «общее видение задачи». Взяв задачу на реализацию, обязательно письменно сообщите в ответ, что конкретно собираетесь сделать.

Полезны будут правила, которые позволят не тратить время на раздумья или вопросы «можно ли делать вот так?», для типовых повторяющихся задач.

К примеру, если вы пропишете заранее алгоритм коммуникации с собой как с руководителем, вашим подчиненным не придется каждый раз согласовывать заранее созвон, и вы сэкономите их, а главное – свои время и нервы!

Пара возможных пунктов, которые вы можете включить в инструкцию для сотрудников:

- совещания с руководителем можно назначать в любой рабочий день до 16:00, если в календаре есть свободное время. Слот свободного времени должен быть не менее часа. Файлы высылаем заранее и закладываем 30 минут на их изучение там же, в календаре;
- срочные/личные вопросы – (когда) можно написать в (способ связи).

Когда в работу поступает крупная задача, включающая связанные подзадачи, разумно обеспечить вводную плотную коммуникацию (скайп колл) функциональной группы с обязательным резюме – сроки, ответственные, точки пересечения.

Глава 11

Как осуществлять контроль выполнения задач

Для разных подразделений есть разные виды и формы отчетов.

Глобально контроль задач должен быть привязан к результатам, а результаты – к целям.

То есть рабочий алгоритм может выглядеть так:

- вы понимаете цель проекта и то, какую прибыль вы можете получить;
- исходя из этого, вы определяете задачи, которые для каждого подразделения будут свои, и их KPI;
- определяете 2–3 промежуточные точки контроля для каждой задачи.

Вы контролируете только это – только те реперные точки, которые наметили заранее.

Такой подход убережет вас от болота микроменеджмента, а людей – от необходимости заполнять отчет о каждом шаге и чихе.

Можно использовать общую таблицу сводных данных.

Разложите свою воронку продаж и доведите ключевые точки до сведения всех отделов. Это будет система связанных показателей.

Например, мы планируем привлечь на бесплатной конференции 100 новых клиентов, предоставив им услуги на 5 млн руб.

- Общая цель – 5 млн руб. Средний чек на клиента – 50 000 руб.

Задача отдела продаж – провести 100 сделок с таким средним чеком.

- Конверсия 20 %, значит, чтобы обеспечить достижение цели, нужно привлечь 500 потенциальных клиентов. Это *задача отдела маркетинга*. Ее решение включает спектр маркетинговых действий (постановку задач для отделов контента, партнерки и трафика, ивент-отдела и др.) Им выставляются целевые показатели, и каждый берет себе в работу определенный объем задач, представляя их выполнение в формате цифр (только цифры!).

Руководителю нужна сводная таблица, отражающая соотношение плановых и фактических показателей (только цифры). В ней видна вся динамика процесса: мы сразу понимаем, выдерживаются ли показатели по лидам, конверсиям, участникам конференции, сумме среднего чека, профиту от партнеров.

Удаленка хороша тем, что не позволяет спрятать результаты за хорошими навыками самопрезентации.

Один сводный файл с цифрами показывает работу красноречивее любых убедительных историй на тему, почему не удалось достичь результата.

Но, конечно, такие сводные отчеты нужны на уровне руководства компании.

Рядовые сотрудники заполняют отчеты по их непосредственному участку работы.

Например, в рамках квартальной стратегии по текущим клиентам достаточно отслеживать реализацию на основе еженедельных отчетов.

Но если в условиях офиса, возможно, это решалось как «Марина, что с ООО «Василек», все по плану?» и менеджер Марина кивала в ответ, то на удаленке самое время попросить Марину предоставить примерно такой еженедельный отчет:

С	D	E
	комменты	сопроводительная инфа (ссылки на результат работ в гуглдоке и или в битриксе)
рудник сохранен, задачи. добавляем + им Время		
	по Инне в практике: +3 000 руб(постинг)+3000 руб директ	
	в упр. папке в "документы.соглашения"	https://drive.google.com/drive/folders/1GEm0aEGMJiSE3Q
	папка "финансы" в управленческой, чат "финансы" в ватсап	в ватсап чат https://chat.whatsapp.com/Gz1eRakMGHz9AI7Lw8ZGK ; в битриксе
	бухгалтер от мариин - бюджет 8000р + 2000р предварительно	
переговоры на неделе		
составления планов на		
информацией по итогам встречи с Марией и Ксенией	нуждается в доп. созвоне с исполнителями. назначен на 11.12.	https://docs.google.com/document/d/1Bj_X_O0LwtesLgtRTCh75deBMZUh7GxuQJ7GRoIJWk/edit?fbclid=IwAR0mp6ccOe4YX4u-3PtDynjfiRR-Y9
	перечень в Управленческой папке в разделе "соглашения"	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1rb6Krvm78O7tE
	(можно делегировать	

Рис. 13. Пример отчета в формате «план/факт»

- сделано за предыдущую неделю;

- план на новую неделю;
- сложности/вопросы.

Там, где результат привязан к данным, показатели должны быть в цифрах.

Смотрите на KPI по менеджеру (сколько размещений он должен сделать, каких показателей достигнуть в результате реализации стратегии, где мы превышаем, а где недотягиваем до плана).

На рис. 13 система, которую я внедрила для небольшого проекта.

По такому файлу видно, какие задачи на конкретный период времени ставят перед собой ваши подчиненные, когда планируют их решать, какой результат получен, где ссылка на него в документе и в портале, наконец, где требуется ваше вмешательство и ваш ресурс.

То есть из таблицы ясно, какие задачи сейчас находятся в работе, какие планируются, что уже сделано, дано короткое пояснение и отсылки к документам по этим задачам. И, что важно, – где требуется ваше личное внимание.

Обращаться к таблице можно в любое удобное время в асинхронном режиме.

Система «план/факт» необходима для осуществления управления:
задача – что сделано – ссылка на документ

Сразу видно, что выполнено за период по конкретным процессам. Системы контроля в условиях дистанционной работы подразумевают ориентацию на результат (**что** сделано), а не на процесс (**как** провели время).

Глава 10

Глава 12

Ритм и скорость команды

Опасность внешних консультантов

Нередко в стремлении избежать ошибок хочется воспользоваться опытом внешних помощников. Консультантов по любой теме, тренеров, коучей, менторов и гуру всех мастей на рынке полно.

Даже если вы точно знаете, что этот внедренец – отличный практик и его компания работает как часы, все равно полезно учесть, что вырастить свою команду и обучить чужую – две большие разницы.

Помните, в главе 9 я рассказывала о внедрении системы внешними консультантами? Тогда было вложено несколько сотен тысяч рублей, но процесс работы саботировался самим руководством.

Я бы хотела отдельно подчеркнуть, что те же самые сотрудники в другом проекте с другим руководителем органично и без малейших шероховатостей начали прекрасно работать в той самой CRM системе, которую забросили за год до этого.

Просто потому, что в системе работала ВСЯ команда и ВСЕ подразделения компании.

О чем это говорит?

Вероятно, ошибочно думать, что дело в ваших людях, саботирующих изменения, тогда как вы сами – такой хороший, вложили кучу денег и внешних консультантов наняли, а «воз и ныне там». Очень может быть, что этот «воз» тормозите вы сами и главный саботажник – тоже вы.

Люди будут работать так и там, где надо, но для этого им должно быть понятно, что это реально надо всем, а иначе – никак.

Нет никаких «или», нет лазеек для невыполнения. И в первую очередь их нет у вас как у руководителя.

Другой пример – фасилитаторы, которые будут на совещаниях поддерживать культуру открытости, а в самой компании на самом деле принято устраивать «дедовщину», и мнений есть два – хозяйское и неправильное. А еще «инициатива наказуема» – предложил, значит внедряй в свободное время на добровольных началах.

Консультант уйдет, а вам придется с этим жить.

Любой консультант исходит из своего опыта и понимания процессов компании. Он судит «со своей колокольни», особенно если его задача

сделать «от сих до сих» и отправиться «причинять добро» другим компаниям.

Поэтому для вас идеально обучать своих людей и самому учиться вместе с ними. Любой опыт самых «экспертных гуру» необходимо примерить на свою компанию, переварить и взять их лучшие практики, а не пытаться безапелляционно уместить компанию в прокрустово ложе чужого опыта.

Глава 13

Как управлять отделом продаж с дистанционными сотрудниками

Директор по продажам (сфера EdTech), Павел Филиппов, поделился своим опытом, который позволяет ему управлять отделом почти в 50 штатных единиц (больше, чем число сотрудников во многих компаниях), распределенным в 5 городах: Москве, Нижнем Новгороде, Алма-Ате, Киеве и Минске.

По сути, Павел несколько раз создавал удаленные команды.

Вопросов много:

- как проверять качество звонков, уровень сервиса;
- как узнать, сколько времени сотрудники проводят на рабочем месте;
- как контролировать менеджеров, которых вы не видите.

Особенности удаленного отдела продаж:

- сложности контроля;
- обязательное наличие специальных программ, позволяющих контролировать продажи.

Обязательно нужна CRM-система, обеспечивающая учет и прозрачность всех задач.

Нет универсальных или «лучших» систем. Возьмите триал-версии нескольких компаний, почитайте мануалы, определите, что максимально соответствует вашим потребностям.

Важно, чтобы вы могли использовать IP-телефонию. Удобно, когда записи звонков интегрированы в CRM-систему и попадают непосредственно в карточку ваших звонков.

Дистанционный прием на работу незначительно отличается от обычного. Хорошо, если будущий сотрудник подготовился к собеседованию, узнал о компании, ее продуктах и имеет представление о функциях менеджера по продажам. Тогда ему можно сразу дать для изучения «книгу продаж» и тестовое задание.

В продажах принято, чтобы менеджеры придерживались строгой корпоративной культуры общения с заказчиками. По нашему опыту: важна персональная мотивация сотрудника, а не то, работает он из дома или в офисе. В этом ключевое отличие контроля работы в классическом и «удаленном» отделе продаж.

Вовремя ли пришел на работу? Сколько номеров набрал за день?

Если продажа не требует личной встречи клиента и продавца, удаленные сотрудники могут работать из любой точки мира. Для примера – около 35 % клиентов компании из Москвы и Московской области, но в Москве работают всего 4 менеджера.

На что обратить внимание, если вы хотите развернуть удаленный отдел продаж? Павел советует:

«Сначала определитесь со структурой, разработайте первичную документацию, наймите первых менеджеров. Потом думайте про масштабирование».

Стратегические задачи, которые нужно решить при переходе на удаленку:

- понять эффективность каждого сотрудника и расстаться с «балластом»;
- помочь с мотивацией и расстановкой приоритетов тем, кто хочет и может работать эффективно.

Помогите тем, кто готов работать в непривычных условиях home-office. Это ваша ежедневная задача как руководителя. Сильнее всего «пострадает» от перехода на удаленку та часть сотрудников, которые дома работать не привыкли плюс имеют дополнительные факторы – близкие люди дома в рабочее время и иные домашние обязательства.

Не важно, из офиса или из дома работает сотрудник – определите его ключевые показатели результата.

Доведите эти показатели до всех сотрудников и проинформируйте их, что с теми, кто не справляется с данными целями, вы расстанетесь не по итогам квартала или месяца, а по результатам недели или даже дней.

С частью команды неизбежно придется расстаться, это нормально. Остальным предстоит приспособиться.

Коммуникация с отделом продаж

Эффективно проводить две планерки ежедневно – утром и за час до конца рабочего дня.

Все задачи перед сотрудниками должны быть сформулированы четко, внятно, с пояснением возможных деталей.

Частая ошибка, возникающая при формировании и организации работы отдела продаж: неверная система мотивации с фокусом на процесс, а не на результат.

Создайте прозрачную систему KPI по активности и финансовому результату.

Пропишите регламенты работы и используемые речевые модули. Дайте исчерпывающую информацию по любому вопросу, который может возникнуть в процессе.

Также у вас в отделе должен быть *перечень возражений*, чтобы сотрудник мог не придумывать ответ на вопрос на ходу, а знать заранее, где его можно быстро посмотреть.

Важно определить фокус внимания. Дисциплина нужна, но все хорошо в меру. Хотя есть компании, где сотрудников заставляют сидеть перед веб-камерой или используют системы контроля экрана.

В нашем случае показатели – это, например, минимальное количество звонков в сутки.

На утренней планерке сотрудники сообщают, что они планируют сделать за день, помимо задач, спущенных «сверху». Это фиксируется в общем файле, который на второй, вечерней, планерке анализируют с точки зрения фактической реализации: «планировали – выполнили».

Звонки подразделяются на три категории:

- 1) звонки по договоренности;
- 2) звонки по оплате;
- 3) допродажи имеющимся клиентам.

У нас сотрудники, занимающиеся допродажами, объединены в отдельную команду и именно с ними мы обсуждаем эти вопросы.

Вечером менеджер рассказывает о прошедшем дне в формате короткого сообщения:

было решено/не было/причины.

Так вы ежедневно будете в курсе происходящего и сможете установить правильный фокус. В отделе продаж в центре внимания – деньги.

Также мы ежедневно повторяем все основные проводимые акции, говорим о преимуществах компании для клиента.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Филиал	ФИО сотрудника	Выполнение март	Трафик март	Нулевых звонков	0-2 минуты	2-5 минут	5-10 минут	Более 10 минут	
2	1	Сотрудник 1	Уровень 1	24:37:33	475	559	138	44	24	
3	2	Сотрудник 2	Уровень 1	26:52:37	581	797	120	63	22	
4	2	Сотрудник 3	Уровень 1	24:19:43	414	536	150	45	24	
5	1	Сотрудник 4	Уровень 1	21:38:08	936	831	85	34	25	
6	3	Сотрудник 5	Уровень 1	27:57:26	677	521	141	54	33	
7	2	Сотрудник 6	Уровень 2	28:48:12	632	901	170	62	21	
8	1	Сотрудник 7	Уровень 2	21:13:14	565	538	103	51	19	
9	1	Сотрудник 8	Уровень 2	9:41:25	529	444	43	20	4	
10	2	Сотрудник 9	Уровень 3	14:53:59	343	371	55	22	26	
11	1	Сотрудник 10	Уровень 3	16:19:28	492	524	62	32	17	
12	4	Сотрудник 11	Уровень 3	8:03:14	752	352	35	16	4	
13	5	Сотрудник 12	Уровень 4	10:31:32	191	340	65	25	2	
14	1	Сотрудник 13	Уровень 4	25:42:47	697	844	83	63	25	
15	1	Сотрудник 14	Уровень 4	14:40:48	623	382	80	35	8	
16	1	Сотрудник 15	Уровень 4	19:30:55	976	506	87	47	17	
17	4	Сотрудник 16	Уровень 4	16:12:15	789	490	78	44	11	
18	2	Сотрудник 17	Уровень 4	24:01:34	439	351	82	28	45	
19	5	Сотрудник 18	Уровень 4	15:35:11	705	461	66	35	15	
20	1	Сотрудник 19	Отпуск	9:19:08	480	392	47	18	8	
21	1	Сотрудник 20	Отпуск	4:59:27	378	183	39	8	2	
22	4	Сотрудник 21	Отпуск	6:49:07	496	292	30	9	6	

Рис. 14. Пример отчета по интенсивности работы

Здорово, если каждый день об этом напоминаете не вы сами, а один из сотрудников, причем, всякий раз – разный.

Можно проговорить все этапы общения с клиентом: это помогает держать персонал в тоне. Кроме того, регулярные тренинги и

семинары позволяют сплотить команду, после них работа становится существенно продуктивнее.

Показатели и данные, на которые мы в первую очередь обращаем внимание в нашем отделе продаж:

- интенсивность работы;
- ее качество;
- количество выставленных счетов;
- выполнение нормы по прибыли.

Уровни:

1-й – крутые продавцы;

2-й – чуть-чуть отстают;

3-й – середнячки;

4-й – кандидаты на выбывание, чьи результаты недопустимы.

Обратите внимание, что «топы» существенно больше времени проводят «на телефоне» и делают больше презентаций. Такая аналитика дает интересные цифры и повод задуматься, «почему так произошло».

Например, сотрудник номер 8, в 2,5 раза меньше разговаривая по телефону, показывает сравнимый результат. Магии тут нет – он больше времени общается с клиентами в текстовом режиме (мессенджеры, онлайн-чаты, электронная почта).

Сотрудники под номерами 13 и 17 демонстрируют отличную работоспособность, качественные презентации, но их результат ниже среднего. При прослушивании в CRM записей разговоров слышно, что у них «хромает» знание материала. Несмотря на это у них высокая результативность, а значит, в таких сотрудников стоит вложить время и силы, обучить их – тогда в перспективе они смогут стать эффективными продавцами.

Анализ данных объясняет, почему получился именно такой результат.

Клиенты приходят из разных источников: с сайта компании, узнав о ней от друзей, по сарафанному радио и т. п. В любом случае они попадают в CRM-систему.

В компании трепетно относятся к каждому обращению, четко прописан регламент по количеству контактов с клиентом – все это можно увидеть в CRM-системе и заодно там же проверить качество работы с покупателем.

лидов в день	Ф-л	ФИО сотрудника	График	Рабочие дни	Дни ФАКТ	лиды			оплаты		
						Источник 1	Источник 2	ИТОГО кол-во	Источник 1	Источник 2	ИТОГО
8,62			"5/2"	21	21,00	138	43	181	36	3	
0,93			"2/2"	12	14,00	13	0	13	40	8	
4,20			"5/2"	21	20,00	77	7	84	20	2	
7,35			"5/2"	21	20,00	109	38	147	33	2	
8,87			"2/2"	15	15,00	79	54	133	18	1	
0,00			"5/2"	19	20,00	0	0	0	4	1	
4,05			"5/2"	18	20,00	55	26	81	6	10	
5,19			"5/2"	21	21,00	89	20	109	26	6	
7,05			"5/2"	21	21,00	105	43	148	50	4	
0,53			"2/2"	12	15,00	8	0	8	47	3	
5,89			"5/2"	21	19,00	76	36	112	24	3	
0,06			"5/2"	17	16,00	1	0	1	43	4	
6,62			"5/2"	21	21,00	90	49	139	28	10	
8,18			"5/2"	21	22,00	131	49	180	38	5	
7,64			"5/2"	21	22,00	90	78	168	41	7	
7,75			"2/2"	15	12,00	59	34	93	11	2	
6,05			"5/2"	21	21,00	94	33	127	22	6	
4,38			"2/2"	13	8,00	23	12	35	4	4	
7,24			"5/2"	21	21,00	104	48	152	52	9	
6,47			"2/2"	13	15,00	65	32	97	17	9	
6,39			"2/2"	15	18,00	86	29	115	20	6	
7,48			"5/2"	21	21,00	118	39	157	46	3	
8,93			"2/2"	15	15,00	92	42	134	20	5	
4,84			"5/2"	18	19,00	65	27	92	15	9	
Суммы						1 767	739	2 506	661	122	783
средний чек											

Рис. 15. Конверсия из лидов в счета и оплаты

Телефон, электронная почта, мессенджеры, скайп – любой тип связи, удобный клиенту, – привязывают к CRM, делая процесс прозрачным.

Посмотрите на пример отчета.

Такую таблицу нужно вести, чтобы понимать, какова ежедневная нагрузка менеджера, какое количество лидов с какими показателями качества он обрабатывает ежедневно.

Вы ежедневно должны выгружать статистику по активности, по выставленным счетам и постоянно общаться с работниками.

С вашей стороны должны быть выставлены четкие требования, вплоть до разрыва трудовых отношений за недостижение намеченных показателей.

Глава 14

Как не задушить команду отчетами

При работе с «невидимками» велик соблазн «задушить» команду отчетами.

Как определить, от кого, когда и какой отчет требовать?

Вот несколько советов.

Если ваш сотрудник – новичок (в вашей компании или в целом без опыта работы по профилю), то его нужно контролировать по двум параметрам: непосредственные задачи и степень адаптации. Эти данные позволят убедиться, что сотрудник развивается в правильном направлении и дает необходимые результаты.

Всех работников условно можно разделить на 4 категории по параметрам «могу/не могу» и «хочу/не хочу». Тех, кто «может» и «хочет» (золотой актив) – не надо контролировать часто и много. А также спрашивать с них процессные вещи. Они могут и хотят приносить результат – вот на этом и сосредоточьтесь. Не заставляйте их отчитываться по операционке и рутине – лучше пусть они потратят

время на достижение тех самых результатов.

Это важно учитывать, потому что руководитель подразделения по стратегическому партнерству или долгосрочным проектам в режиме ежедневного отчета не даст вам такого понимания динамики процесса, какое гарантирует еженедельный отчет или ежемесячная презентация во время стратсессии.

Бывает, в попытке проконтролировать каждый шаг и получить отчет обо всем на свете, мы тратим огромное количество времени – своего личного и своих сотрудников – просто на само составление отчета.

Представьте, что курица-наседка должна высидеть яйца. Она не сможет сделать это за сутки, даже если она очень ответственная, инициативная и опытная несушка. А если ее заставлять бегать и отчитываться о том, как проходит процесс высидивания, то и яйцам от этого никакой пользы не будет, и у начальника не добавится ни новой информации, ни новых результатов.

Хочу поделиться опытом Константина Лашкевича, CEO трех холдингов, евангелиста позитивного менеджмента, автора программы «Позитивная трансформация». Константин умеет организовывать сотрудников компаний на достижение прорывных результатов.

Один из эффективных инструментов проектной деятельности – паспорт проекта.

Он необходим при запуске того или иного вида проекта (бизнес- или организационного).

Константин Лашкевич разбивает бизнес-проекты на три категории в зависимости от их назначения:

- повышение доходов, увеличение продаж;
- снижение издержек, оптимизация;
- организационные проекты.

Если первые две категории в большей степени «про деньги», то третья охватывает такие организационные моменты, как изменение структуры,

введение правил и стандартов, изменение обязанностей – словом, все то, что улучшает управляемость.

Не всегда эффект от организации напрямую связан с деньгами, но рост эффективности и конкурентоспособности организации позволяет извлечь максимум из ее потенциала.

Паспорт проекта – отличный инструмент, позволяющий структурировать мысли, собрать их в один достаточно компактный документ без лишних презентаций и визуализаций. Они не исключаются, но просто идут в дополнение к основному документу.

Паспорт проекта – это, скорее, summary по инициативе.

Если у вас всего один проект, паспорт не очень нужен. Но когда проектов и инициатив множество, то паспорт позволяет не запутаться при управлении группами.

В структуре паспорта есть определенные формальные моменты:

- название;
- инициатор (конкретный человек, не подразделение);
- заказчик (обычно – вышестоящий руководитель);
- сроки: начало – окончание проекта.

Суть проекта должна отражаться в атрибутах его обоснования.

Главное – ответить на ключевой вопрос: зачем мы взялись за проект. Это проблема или возможность? Зачем, ради чего мы собираемся это делать?

Паспорт проекта (ТОП-10)

Общие сведения

Название проекта	Экономия на закупках ТОП-10 ТМЦ		
Подразделение	Дирекция по Закупкам		
Заказчик проекта	Лашкевич К.В.		
Инициатор проекта	Лашкевич К.В.	Код проекта	Присваивается проектным офисом
Тип проекта	Организационный	Приоритетность	Присваивается при защите
Начало проекта	26 мая 2014г.	Окончание проекта	26 июня 2014

Обоснование проекта

Проблема/ возможность, на решение/достижение которой направлен проект	Приобретение ТМЦ по ценам выше рыночных по причине отсутствия консолидированных заявок на приобретение				
Цель	снизить расходы на приобретение основных номенклатурных позиций ТМЦ на 5% за счет суммарного объема приобретения и получения дополнительных скидок, льготных условий оплат, гибких графиков поставок, доставки ТМЦ силами и средствами поставщика по результатам проведенного централизованного конкурса				
Бизнес-результаты проекта	<ul style="list-style-type: none"> - снижение стоимости приобретаемых ТМЦ на 5%; - гибкий график поставки, исключаемый незапланированные простои техники по причине отсутствия зч и затаривание склада; - условия оплаты: 100% по факту поставки; - условия доставки: DDP склад Покупателя Финансовые показатели отдельно.				
Ожидаемые финансовые результаты	NPV		Прирост ЕВITDA		Срок окупаемости
	IRR		Ставка дисконт.		Диск. срок окупаемости
Метрики закрытия проекта	Готовый перечень ТМЦ, с разбивкой в денежном и процентном выражении				

Рис. 16. Состав паспорта проекта

(Как правило, это отрезвляет и позволяет понять глубинное предназначение наших действий.)

Цели зависят от сущности проекта и могут быть финансовые, рыночные, ресурсные; обязательно конкретные и ограниченные временем проекта. Обычно их формулируют в соответствии с методикой SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound – специфические, измеряемые, достижимые, актуальные, привязанные ко времени).

В бизнес-итогах проекта указывается, какие мы хотим получить результаты (один или несколько).

Например, Константин Лашкевич приводит паспорт проекта по снижению стоимости закупок на 5 % (полную версию документа можно скачать на сайте <http://mariarybina.ru/musthave>).

Он включает Топ-10 позиций; общий объем всех закупок 80 %.

Основная цель проекта – на 5 % снизить издержки, а также ввести гибкий график поставок и минимизировать простои техники. Еще одна цель – изменение условий доставки на более выгодные для компании.

Обязательно надо учесть риски и взаимосвязи с другими проектами. Например, один проект является подпроектом другого и его реализация влияет на связанные показатели и действия другой проектной команды. Взаимное влияние проектов может быть важно в зависимости от их структуры, что должно учитываться в паспорте каждого из них.

Это пример атрибутов описания результата в измеримых, понятных и применимых для бизнеса показателях.

Помимо них необходимо отметить ожидаемые финансовые результаты: NPV, IR R, прирост EBITDA, срок окупаемости.

Обязательный пункт паспорта – данные закрытия проекта.

Здесь допустимо использовать чек-лист. Если по нему везде проставлены «галочки» и отмечено, например, не менее 80 %

достижений по отдельным показателям, то проект завершен.

Важно описать ключевые риски проекта – без этого ими невозможно управлять. В этом пункте мы описываем, какие действия будем предпринимать для предотвращения рисков и в случае их наступления.

Команда проекта:

- руководитель, на котором лежит ответственность за проект;
- куратор, контролирующий дедлайны и ключевые события;
- связанные участники (не входят в рабочую группу, но являются экспертами).

На старте непременно обсуждается и фиксируется система вознаграждения за реализацию проекта (не обязательно материальная – тут все зависит от конкретной системы мотивации).

Источники финансирования и прочие ресурсы тоже обязательно указывают в документе.

Бюджет проекта – обычно выглядит как доход—расход, источник привлечения средств.

Календарный график реализации проекта – это план проекта с промежуточными результатами. Готовим «дорожную карту» с разбивкой по этапам, чтобы наглядно видеть, что намечено к выполнению через неделю, две, месяц.

Если проект длится до 2 месяцев, план разбивается по неделям с ключевым результатом этапа – это позволяет сосредоточить внимание на каждой неделе.

Если проект занимает от полугода, то можно составлять планы с разбивкой по месяцам, указывая приоритетные итоги месяца.

Выше перечислены ключевые моменты, нужные для инициирования проекта.

Важные дополнения от Константина Лашкевича: не застревайте на предварительном этапе планирования. Не превращайте паспорт проекта в инструмент прокрастинации.

Лучше пересмотреть этот документ через пару недель после старта проекта и уточнить какие-то данные в процессе реализации, чем доводить документ до идеала, при этом ничего не делая.

Конечно, не стоит впадать и в другую крайность – то есть не надо тратить время и деньги компании, пока в голове каждого члена проектной команды не сложатся порядок и понимание.

Во время обсуждения документа нужно на ограниченный срок максимально «включить» демократию, а вот исполнение намеченного должно контролироваться неукоснительно, как в Красной армии.

В этом и есть суть «позитивного менеджмента».

Узнать об эффективном менеджменте и получить больше интересных кейсов можно в телеграм-канале проекта «Позитивный Менеджмент» <https://t.me/PositiveManagers>.

Глава 15

Софт-скиллы руководителя и управленческие практики

Любую идею, которую вы вносите сверху, от себя, нужно «продать» вашей команде. Да, вы платите им деньги. Да, выполнять ваши распоряжения – их обязанность. Да, вы им не нянька. Но вот пара риторических вопросов – что лучше:

Когда человек действует только как исполнитель или душой «болеет» за дело?

Когда цель драйвит и подталкивает команду вперед или когда подчиненные воспринимают ваши планы как дополнительную «обязаловку»?

Вы, как лидер, используете свой лидерский ресурс.

На вас смотрят. На вас «держат равнение». Вам помогают.

Или нет.

Все зависит от вас. И в офлайне, и на удаленке или вы возглавляете процесс, или он пускается на самотек. Поэтому в основе любого нововведения должна быть крутая, классная big idea – большая идея,

созвучная личным и профессиональным устремлениям ваших работников. Если вам удалось «зажечь» людей некой идеей – вы получите команду единомышленников.

В случае когда убедить их не удалось, идею просто спустили сверху – вы получите сообщество исполнителей, которые часто еще и втихую начнут «дружить против» вас. Поэтому лучше научиться вдохновлять, освоить селф-менеджмент, изучить практики лидерства, тренировать эмоциональный интеллект. А главное – научиться управлять собой. Не умеете управлять собой – и другими не сможете.

Помните старый чешский мультфильм про Кротишку («Кротик и штанишки», Зденек Милер, Эдуард Петишка), практически описывающий путь руководителя проекта? Кроту были нужны штанишки с карманами, чтобы складывать туда все свои «сокровища» – булавки, камушки и т. п.

Он нашел исполнителя на пошив, тот сформулировал ему все требования, узнав которые, Кротишка заплакал. (Нюансы реализации – очень знакомо, правда?)

Цветок Лен дал ему инструкции, что необходимо сделать, чтобы получить сырье. Затем этап обработки (вымочить с лягушкой, просушить под солнышком, промять с аистом, вычесать с ежиком, соткать с муравьишками, раскрыть с раком-отшельником, проследить, чтобы все было по ТЗ (штанишки с карманами), отнести на пошив и забрать готовое изделие – реализованный проект.

Каждый из соисполнителей помогал как мог. Кто-то делал «от сих до сих», кто-то лениво подставлял бок (не мешал, и на том спасибо), кто-то требовал предварительных «авансов» (полей, прополи, охраняй), кто-то сам проявлял инициативу и приходил на помощь.

С каждым из них Кротишка заново проговаривал общую цель и участок работы, к каждому находил свой подход и получал участие и помощь.

В итоге Кротишка заполучил свои штаны с карманами.

Вы на пути к своим целям проходите такую же череду организационных, управленческих, коммуникативных препятствий. Прокачивать себя в каждом из этих направлений важно независимо от того, сидит ли ваш коллега за соседним столом или находится за 100 000 километров от вас.

Приведу небольшой отрывок из моей книги «Сейчасье» (<https://ridero.ru/books/seichaste/>) про ответственность быть собой.

«На дороге, где вы видите свой путь, не действуют “уважительные причины” и “сложившиеся обстоятельства”. Чтобы по этому пути идти, вы обязательно должны принять на себя ответственность быть собой.

Ответственность, что не за вас решено, а вы решили. Принятие факта, что не “вам не позволили”, а вы сами не сделали, сами не смогли, сами не добились, сами не реализовали.

А вы же можете реализовать. Можете!

Вот это надо принять четко, как присягу.

Обязуюсь!

Принять ответственность за свою жизнь!

И Реализовать свою цель!»

Глава 16

Синдром вахтера

Мы можем все тщательно спланировать, проработать, исследовать, изучить лучшие практики и... не сделать.

Легко объяснить это перфекционизмом. Можно назвать всесторонним и полным исследованием предмета или вспомнить поговорку «не зная брода, не суйся в воду».

Но я скажу так: в одну и ту же реку нельзя войти дважды. Пока вы исследуете ситуацию, она способна стремительно измениться.

Не всегда срабатывают долгосрочное тестирование и многомесячная разработка. Часто приходится делать шаг на недостроенный мост. Российские предприниматели родом из СССР меня ох как поймут.

Не ошибается только тот, кто ничего не делает. Вот пример: есть практика, позволяющая владельцу клуба «На арене» Михаилу Саидову с его маленькой дистанционной командой ежегодно кратно расти в выручке.

Он намеренно ставит провальные цели. Да, именно так: он ставит себе и своей команде заведомо провальные цели. Вот как он это объясняет: представьте себя через 10 лет. Каких целей вы достигли? Возьмите «десятилетнюю» цель и сделайте ее своей целью на ближайший год.

В этот момент в голове сразу возникает мысль «такое невозможно». Теперь не нужно переживать «вдруг не получится». Именно признание недостижимости цели и позволяет действовать не отступая, но и не включать ожидания. Видео, где Михаил подробно рассказывает об этом – <https://youtu.be/ZgEi-zGtONw>.

Могу привести в пример историю создания моего курса «Управление удаленными командами». Сначала мы пошли по классической схеме разработки курсов. Но ситуация на рынке в связи с массовым экстренным переходом компаний на удаленную работу менялась так стремительно, что стало понятно – готовый продукт нужен «уже вчера».

Поэтому я собрала agile-команду, и мы рискнули и выиграли, запустив процессы параллельно. Менее чем за месяц уже были привлечены спикеры-эксперты, готов контент, проведена вся внутренняя работа, упакован продукт и начаты продажи.

В этом большая заслуга людей, которые кроме формата «я» умеют работать в формате «мы». Курс не получился бы так быстро без Ярослава Немкова, Тимура Фазылова, Дениса Киселева, Павла Филиппова и Павла Жежа.

Спасибо вам за совместную работу и заряженность на результат!

Очень важный момент при проектной работе – не дать захватить управление внутреннему контролеру. В каждом из нас сидит рисковик – «бабайко-генератор», сочиняющий истории о том, как ничего у тебя не получится, ты подведешь команду, уронишь «планку», провалишь проект, не успеешь, словом – сделаешь не то, не тогда, не там и не так.

Я называю это «синдромом вахтера». Представьте себе человека, чья задача – пропустить или «не пущать». Если в этом аккумулируется его условная власть, то проявить он ее способен, только реализуя свое право «не пущать». В такой момент наступает его звездный час, он самореализуется как личность. Подобные устремления могут быть очень красиво «завернуты» в историю об интересах компании или в отсылки на регламенты, правила и примеры из прошлого опыта.

Важно распознать момент, когда «синдром вахтера» мешает достижению прорывных результатов. Предлагаю использовать «цикл Деминга», или PDCA (англ. «Plan—Do—Check—Act»: планирование—действие—проверка—корректировка), циклически повторяющийся процесс принятия решения, используемый в управлении качеством. (Википедия)

Если мы включаем контроль на уровне «как бы чего не вышло» еще до того, как вообще начали что-то делать, то мы попросту сами перекрываем себе кислород.

Итак, у нас есть План, за ним следует Действие, и только потом Проверка и Корректировка. Не стоит на этапе планирования пытаться сразу контролировать то, что еще не сделано. Цикл повторяется, мы пробуем лед неизвестности, делаем новый шаг, и оцениваем, можно ли

двигаться в этом направлении дальше или ненадежный лед хрустит в результате наших действий и стоит изменить направление.

Чем скорее вы убедитесь в том, что идете в нужном направлении (или даже стоите), тем лучше. Не топчитесь на месте. Бизнес – такая штука: если не идешь вперед, неизбежно откатываешься назад.

Помните это и не позволяйте ни себе, ни вашим сотрудникам играть на поле ограничений. Играйте только на поле возможностей.

Глава 17

Особенности дистанционного подбора сотрудников

Отбирая нового человека в команду, нужно присматриваться, проводить собеседования, вы можете даже использовать тестирование сотрудников при помощи специальных устройств (например «полиграф» www.poligraf-profi.com).

Ваша задача – снизить риски взять не того человека в команду. Неудачно подобранный кадр – не только бесполезный, но и убыточный, вредный фактор.

Но как поступить, когда берешь на работу человека, которого вообще ни разу в жизни не видел. Может ли беседа в скайпе или по телефону оказаться столь же эффективной для принятия решения, как и живое собеседование?

Ответ зависит от того, что вы выявили и какие задачи призван решить человек на вакантной позиции.

Помимо установленной должности, в команде каждый исполняет определенные роли в рамках проектов и операционной деятельности.

Посмотрите, какие качества должны быть у кандидата на конкретную позицию, и оцените их наличие. Не факт, что удаленные сотрудники все как один должны быть интровертами, чтобы не страдать и не выгорать в отдалении от команды. Не обязательно также они должны быть стрессоустойчивыми, если их работа не связана с «пожаротушением» и авралами.

Вам важно заранее понимать, какие профессиональные компетенции и сильные стороны необходимы на предполагаемом участке работ.

Именно наличие этих нужных для работы навыков и личных качеств надо протестировать. Предложите соискателю тестовое задание, которое реально даст представление о его подходе к процессу и наглядно покажет результат.

На этом этапе многие люди, у которых хорошо развита самопрезентация, но «в сухом остатке» ничего нет, отсеются.

Вы увидите, кто и как будет выполнять работу и проявит свою заинтересованность в сотрудничестве.

У нас есть понятие «самоходность» сотрудника, которым обозначается его профессиональная самостоятельность – уровень самоорганизации, самодисциплины, владения тайм-менеджментом, умение принимать решения и их реализовывать в соответствии с общими целями и задачами компании/проекта, выдвигать инициативы, приходить не с проблемами, а с задачами и предложениями их решения. В условиях дистанционной работы все это становится на порядок важнее, чем при работе офисной. Дистанционная работа сотрудника будет эффективна, если он умеет работать в условиях большой автономности.

Это не значит, что нового человека не надо адаптировать и ему не нужен наставник в компании. Это значит, что вам нужно сформировать такие задания, чтобы понять, сможет ли человек сам добирать недостающие данные для решения задачи, исходя из своего опыта и обращаясь к коллегам, а не ждать, пока все данные соберутся и сложатся сами.

Постарайтесь избежать типичных ошибок работы с удаленным сотрудником:

- выясняйте и согласовывайте заранее рабочие часы;
- обеспечьте максимально комфортное вхождение в команду, дайте новому сотруднику наставника-ментора, а не наставника-контролера;
- дайте право на ошибку с последующим разбором ситуации, а не мгновенными карательными санкциями в отношении виновного;
- проводите комплексный обзор работы не в формате ежедневных процессуальных отчетов «что делалось», а в формате итогов деятельности сотрудника за период.

Главное – выясните мотивацию кандидата. Что для него имеет приоритетное значение? Выстраивайте сотрудничество с учетом этих вводных данных.

Глава 18

Передача опыта. Организация стажировок

Я организовывала систему стажировок в компании и найм сотрудников через стажировки. Расскажу о том, что особенно важно в условиях удаленки.

Можно бесконечно спрашивать: «кем вы себя видите в нашей компании через 5 лет?», но факт остается фактом – самопрезентация и реальные достижения у многих расходятся. Да и в начале работы/стажировки человек в любом случае испытывает стресс – и действует на его основе. Нужно дать людям возможность освоиться и раскрыться, поэтому ставьте максимально допустимый срок стажировки. Смотрите на то, как человек проявляется на дистанции, а не только на то, как он рванул на старте в первые пару недель.

Давайте людям предварительные задачи. Тестовые задания должны быть такими, с которыми человеку придется работать в реальной деятельности. Принимая на стажировку дизайнера, мы давали ему настоящие ТЗ реальных фронтов работы, потому что нам надо было понять, сможет ли претендент закрыть этот участок работы и в решении какого рода задач он будет наиболее полезен.

После этого можно провести совместное обсуждение с теми, с кем ваш стажер будет работать в связке. Это важный момент, ведь велико искушение не заморачиваться вводными беседами, а сразу поручить стажеру фронт работы и периодически его контролировать. Зачем коммуникации, если всегда есть чем заняться еще.

Пропуская данный этап, вы рискуете потерять прозрачность процесса. Не оставайтесь за рамками коммуникации.

Например, из одного подразделения компании регулярно увольнялись сотрудники. Начальник участка оставался в должности, человек это был проверенный, трудился давно, а вот с его помощниками не клеилось: все как на подбор безынициативны, работу выполняют не вовремя, на замечания реагируют неохотно.

Когда я подключилась к ситуации и провела разговор «на выходе» с двумя уволившимися в течение месяца помощниками, стало понятно –

на них просто скидывали *абсолютно все* задачи, что не соответствовало ни условиям стажировки, ни их фактической производительности. В итоге загруженность возрастала, задачи росли как снежный ком, приоритезировались как срочные, а ставились в личке и поэтому были не видны (к вопросу о важности открытой коммуникации).

Очень важная часть стажировки – формирование «песочницы», такого пространства, в котором новый сотрудник может адаптироваться, задавать вопросы наставнику, выдвигать инициативы – и где вы обязательно находитесь в роли наблюдателя.

С тех пор как ввели такую систему (и убрали из команды начальника-тирана), текучка прекратилась, сотрудник вырос в работника на полную ставку и прекрасно справляется с задачами.

Проговорите понятные условия карьерного роста (по функционалу, по деньгам, по дополнительным условиям) – ваш стажер должен ясно видеть перспективу и понимать, каков следующий шаг в развитии ваших отношений.

К этому моменту вам нужно резюме (статус) по задачам, которые предстоит передать сотруднику. Его готовит наставник – начальник участка или опытный сотрудник.

Отдельно проводите «проверку связи» с наставниками по кандидатуре стажера и со стажером по процессу работы и его впечатлениям. И сами будьте «на связи».

Еще один очень важный нюанс. Часто бывает так, что на стажировки приглашают соискателей постами в личных аккаунтах, и люди идут на некий образ, результат построения личного бренда.

У таких кандидатов есть мощный побочный эффект. Когда люди узнают «настоящего» человека, а не того, которого привыкли видеть в инстаграмных сториз или на вебинарах и чьи действия оценивают по поведению начальника в отношении подчиненных, а не по рассказам о себе в публичных постах, у таких новоиспеченных работников возникает нешуточный диссонанс. Потому что часто работодатель «на публике» и «в жизни» это два разных человека. Публичность не равна личности. Личный бренд не равен человеку, который его выстраивает.

Не берите в компанию «поклонников». Разочаровавшись, они утратят интерес и лично к вам, и к работе, а вы потратите время на их обучение и адаптацию.

Глава 19

Работа с конфликтами.

Предотвращение увольнений

Народная мудрость: устраиваются в компанию, а увольняются от конкретного начальника.

В моей практике были случаи, когда я предотвращала увольнения. Часто причина лежит не в поле объективных обстоятельств, и человека можно сохранить.

Однажды после разговора мне так и сказала сотрудница, которая уже заявила о прекращении договора и дорабатывала последние дни. «Спасибо тебе. Я поняла, что, оказывается, не обязательно увольняться».

Предотвращение увольнений – это всегда беседа двоих человек, а не разговор начальника и подчиненного. Найдите «общий знаменатель», и сможете, как в математической формуле, встать на общую планку делителя. Решайте задачу вместе, а не находясь по разные стороны баррикад.

Хочу поделиться случаем, который показывает, насколько при удаленной работе может быть стерта дистанция и как двое людей способны через большое расстояние понимать мысли и чувства друг друга.

Ира (имя изменено) сообщила, что увольняется. Просто сказала и все. Это было не вовремя, да и сотрудник она хороший. Согласилась доработать 2 недели, работу выполняла добросовестно, но ни на какие уговоры не шла.

С ней говорил собственник компании, уговаривал руководитель группы – все безрезультатно. Ее никто не мог удержать.

Меня попросили подключиться, когда до ухода сотрудницы оставались считанные дни.

Я помню, как принимала ее на работу: ехала по делам, и мы наскоро созвонились, без видео. В основном она уже была в курсе фронта предстоящих работ и мы познакомились в коротком созвоне. Нельзя сказать, что между нами были хоть сколько-то глубокие отношения.

Мы назначили с ней созвон, его пришлось перенести. Назначили новый и тут она мне пишет, что не сможет в этот день, т. к. у нее умер папа. Предложила другое время.

Когда мы наконец созвонились, я не знала, как буду уговаривать ее остаться. У меня не было никакого плана, мне просто нужен был разговор. Я тоже потеряла отца и помню, как важно было для меня каждое слово поддержки в тот момент.

И я сказала о своих чувствах. О том, что соболезнаю и понимаю ее. О том, что знаю, как тяжело терять родителей в любом возрасте, – даже если мы и сами уже родители, что поддерживаю и готова дать ей отпуск на любой необходимый срок, чтобы прийти в норму.

Честно сказать, я не помню конкретных фраз, но помню одно – каждое мое слово шло только от сердца, а не от головы, не от расчета или заготовленных шаблонов.

Это была коммуникация двух людей с общими чувствами, а не двух «статусов» с разными интересами в компании.

После такого вступления мы обсудили, что ей мешает работать, почему она планирует уйти и что могло бы помочь ей остаться. Причина была довольно личная, «по семейным обстоятельствам», но легко решаемая. Через четверть часа мы договорились о том, что нужно для продолжения сотрудничества и как мы будем действовать.

Ира осталась и работает до сих пор.

Глава 20

С сотрудником пора расстаться. Как правильно увольнять

Знаете, как говорят – или вы людей *меняете*, или вы *меняете людей*.

Одна из самых болезненных составляющих работы любого руководителя – это расставание с сотрудником. А если оно еще и конфликтное...

Как поступает большинство? Задачу принести плохую весть поручают штатному «гонцу» – кадровику компании. Или передают через сотрудника, рекомендовавшего в свое время данного кандидата. Или сообщают сами, сухо и официально. Или пишут публичное письмо в общий чат компании, извещая человека, что в нем более не нуждаются.

Всех переплонула компания Bird.

Райдшеринг-стартап Bird дистанционно уволил 406 сотрудников с помощью Zoom.

Компания выслала части сотрудников приглашение на конференцию с нейтральным названием и в режиме аудиотрансляции сообщила, что они уволены.

После этого рабочая техника новоиспеченных безработных перезагрузилась и заблокировалась, а представители компании перестали выходить с ними на связь.

Поистине случай, достойный звания «антикейс по дистанционному увольнению». В компании это осознают. «Оглядываясь назад, мы понимаем, что нам стоило провести звонки наедине с каждым из сотен, кого это затронуло», – прокомментировал глава Bird Трэвис Вандерзанден.

Увольнение означает, что работнику и вам больше не по пути.

В этот момент надо показать, где пути разошлись и по какой траектории дальше развивается каждый.

Нам требовалось уволить исполнителя, работавшего над серией клиентских проектов. На работника поступали жалобы по срокам, качеству и коммуникации.

Я стала разбираться в два этапа:

1. Поговорила по отдельности с каждым относительно индивидуального видения работы.
2. Собрала всех, с кем была распределенная коммуникация, на общий скайп-колл и провела сессию с групповой обратной связью. Очень коротко, в течение буквально двух минут, нужно было сказать о том, что в работе хорошо, что плохо (с примерами, а не в общих фразах) и закончить на том, в чем плюс. (Подробнее эту технику я описываю в следующей главе.)

В том созвоне выяснилась удивительная вещь – один человек обижался на несоответствие его представлению и действовал по принципу «лучше сам сделаю, чем объяснять, что не нравится».

Второй – активно воевал, и в итоге перевел отношения в формальную плоскость, когда работа делалась «от сих до сих», потому что любое отклонение было поводом для новой порции прессинга.

Третий заранее ставил ТЗ с большим запасом времени, поэтому претензий к срокам и качеству не имел.

Надо ли увольнять исполнителя?

Ответ неоднозначен.

Надо ли поговорить отдельно после этого с «кандидатом навывлет»?

Обязательно.

Из такого разговора я узнала, что человеку на самом деле интересно делать сайты и разбираться с версткой, у него большое портфолио и именно там зона его интереса, а к шаблонным и рутинным задачкам у него сердце не лежит. И человек сам рад уйти и рад тому, что наш разговор состоялся.

Мы расстаемся, причем на хорошей ноте, и нормально общаемся после. Никто не чувствует себя обязанным тянуть ляжку и не страдает от недомолвок.

Говорите с людьми

Говорите один на один и в групповых созвонах.

И конечно, если это ваши сотрудники, то смотрите за процессом и проверяйте коммуникацию, когда рабочий процесс идет вроде бы нормально, а не в тот момент, когда его уже необходимо прерывать.

Глава 21 Новый смысл обратной связи в обе стороны

Когда ошибка сделана, то начинается великое «битие камнями» в формулировках из разряда «о чем ты думал?». У человека мозг сразу укутывается саваном и ползет на кладбище, и происходит, по сути, уже расчлененка пустой коробочки, а не разбор полетов.

Чтобы все-таки дойти до сути, а не просто потешить свое эго руководителя, нужно максимально взять себя в руки, а потом, не блокируя мозговую деятельность подчиненного, пообщаться с ним в нейтральных формулировках, чтобы разбор был разбором. Заданный без нажима вопрос позволяет вынуть на свет божий реальные узкие места процесса и/или исполнителя.

И часто, когда человек узнает, что начальник собирается дать ему обратную связь по работе или предстоит разговор по ее итогам, он уже заранее напрягается и воспринимает это как некий неотвратимый стресс, который просто нужно перетерпеть.

Но ведь вы, как руководитель, указываете ему на ошибки не для того, чтобы потешить свое эго? Вам нужно, чтобы он сделал выводы и

показал нужные результаты после такой «корректировки курса».

Коротко о том, как давать вдохновляющую, а не разрушающую обратную связь и стимулировать людей на нужные вам результаты.

Обратная связь строится по принципу сэндвича: «плюс-минус-плюс».

Вначале говорим о том, что человек сделал хорошо, что у него отлично получается, где мы им довольны и за что хвалим.

Потом переходим к той части, которую, на наш взгляд, нужно скорректировать. Причем делаем это через предлог «и...».

То, что мы говорим под знаком «минус», должно быть сформулировано очень детально. Не «мне не нравится, как ты работаешь» или «мог бы больше стараться», а конкретно: что за задачи не закрыты и какие «пятна на солнце» блестящей в целом рабочей активности мы видим.

В финале мы снова переходим в плюс, благодарим человека и даем ему возможность самому наметить план действий по устранению минуса.

Почему переход «от плюса к минусу» идет через «и», а не через «но», которое так и хочется сказать? Потому что после «но» человек перестает вас воспринимать. «Вася, ты классный продажник, но отчеты заполняешь неряшливо».

(Вася понял, что в целом все ок, а что там дальше – не важно.)

Поэтому эффективнее так: «Вася, ты классный продажник. Клиентов прозваниваешь быстро, разговариваешь с ними умно, скрипт знаешь отлично, продажи обеспечиваешь стабильные, И ПОЭТОМУ мне хотелось бы, чтобы ты так же быстро и качественно заполнял отчеты. Нам приходится тратить по часу в неделю, когда мы сводим аналитику по отделу, разыскиваем в базе и добавляем недостающие сведения, которых нет в твоих отчетах. Я тебе благодарен за работу и хочу сказать «спасибо», что ты активно включился в новые акции. Скажи, пожалуйста, что и как ты планируешь сделать, чтобы отчеты по ним были понятными и полными?»

Не бросайтесь корректировать, если в чем-то не уверены. И даже если уверены, лучше запросить мнение со стороны, от коллеги кандидата на разговор. Очень может быть, что вы при взгляде сверху не увидели процессных нюансов и внешних факторов и лишь дезориентируете человека своей обратной связью.

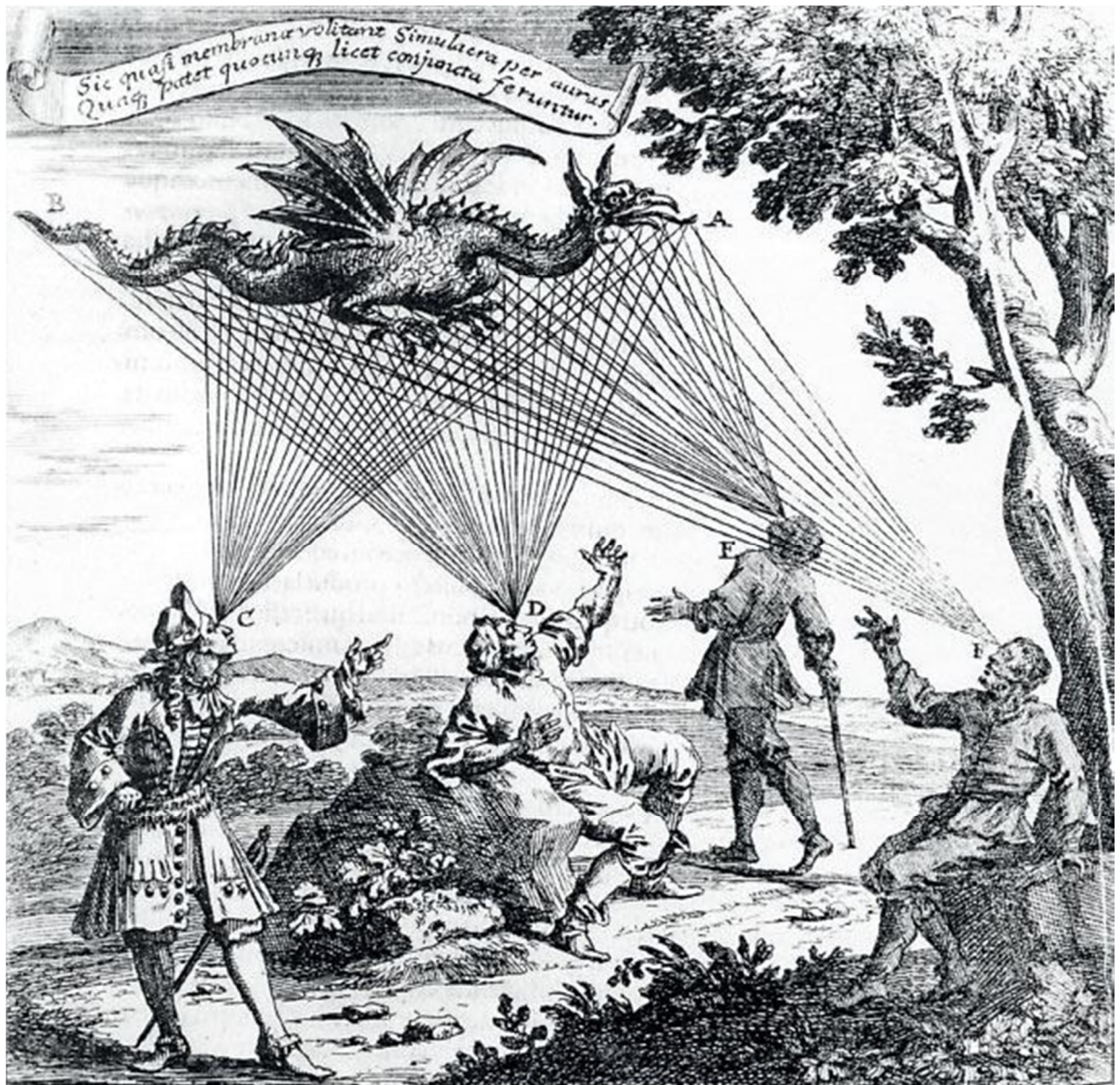


Рис. 17. Гравюра «Дракон с разных точек зрения»

Сотрудник, получив такой фидбек, будет в растерянности, потому что услышит вещи, которые, возможно, к нему отношения не имеют. Может быть, то, чего от него ожидали, в принципе было невозможно реализовать в таком формате, который вы себе представляли как набор его действий.

Я часто представляю себе гравюру «Дракон с разных точек зрения» – каждый видел его со своей точки зрения и имел собственное представление об этом чудовище.

Глава 22

Как удаленно проводить встречи один на один

Встречи один на один – это всегда «личные» по уровню коммуникации встречи.

Тем не менее это не значит, что в них мы игнорируем правила эффективных совещаний. Попросите сотрудника заранее подготовить документы к беседе, посвященной конкретной теме. Я запрашиваю такие данные до встречи, прошу прислать мне их для изучения заранее, хотя бы за полчаса до созвона.

Особенно если речь идет о цифрах и аналитике – у меня железное правило: я обсуждаю цифры, только видя их перед собой.

В разговоре это выглядит так: я открываю файл с данными или смотрю распечатки и только тогда обсуждаю корректировки и показатели.

Если предполагается рассмотрение каких-то процессных моментов или стратсессия, точно так же ко встрече готовятся документы согласно повестке.

Отдельно скажу про встречи, посвященные разбору конфликтных моментов или обсуждению точек роста.

Если это не некий частный момент, как в примере с обратной связью, а глобальное стратегическое обсуждение, то его я, как руководитель, готовлю заранее.

При подготовке такой беседы я выписываю на лист или в google Docs тезисы и совершенно точно заранее готовлю то, что собираюсь сказать. При этом я не планирую устраивать «выяснение отношений». Цель встречи – донести информацию, пресечь попытки немедленно «защититься/оправдаться» и отстаивать свою позицию; мне важно дать человеку пищу для размышлений. Через день-другой, когда эта пища «переварится», мы снова выходим на связь и сотрудник сообщает мне, что он надумал.

Пример. Руководитель одного из отделов, всегда лояльный и вовлеченный. Внезапно именно он, обычно всегда поддерживающий все инициативы, очень близко к сердцу принимает новый порядок работы, направленный на повышение уровня прозрачности. В ответ начинаются игры в контрразведку и уход в глухую оборону, производительность падает.

Мы выходим на связь, я даю обратную связь, говорю о том, что наблюдаю в формате «плюс-минус-плюс» и прошу прямо сейчас мне ничего об этом не говорить.

Через два дня у нас проходит новый разговор, в ходе которого на меня, как из рога изобилия, сыплются подробности: что человек думал о нововведениях, как относился к аудиту, о чем переживал.

Попутно выясняется, что именно в эти дни у нас были технические сложности с доступом к части ресурсов по его направлению. По стечению обстоятельств они пришлись как раз на период внедрения нового порядка, и руководитель сложил «два плюс два», получив примерно сто двадцать восемь. О сложностях с доступом он умолчал, решив, что его просто хотят убрать и ищут предлог.

Как только недоразумение выяснилось, все облегченно выдохнули.

Даже в самых зарегламентированных компаниях с налаженными процессами мы все равно играем на двух полях – рабочем и личном. Помните это и настраивайтесь на встречу онлайн так же серьезно, как подошли бы к офлайн-беседе. Критикуйте наедине или при равных. Хвалите прилюдно, публично, а заодно еще и лично.

Давайте людям почувствовать свой импульс и то, что вам не все равно.

Коммуникации – дорога с двусторонним движением.

Говорите с людьми

Говорите один на один и в групповых созвонах.

И конечно, если это ваши сотрудники, то смотрите за процессом и проверяйте коммуникацию, когда рабочий процесс идет вроде бы нормально, а не в тот момент, когда его уже необходимо прерывать.

Глава 23

Лидер и команда

Если руководителю «начхать» на правила – то сотрудникам тем более. Работа не волк, в лес не убежит.

Если начальник работает в поте лица, сотрудники, как правило, следуют за ним. Не отставать. Держать темп. Трансляция эмоций от лидера к команде – прекрасно работающий инструмент. Вы ведь не заколдованная принцесса в нефритовой башне, правда?

Если вы участвуете в операционке, то говорите сотрудникам о своих приоритетах.

Важно и то, что энергия и вовлеченность команды всегда ниже уровня руководителя. Они не «бездари», не «безынициативные лентяи», просто лидер тут – вы.

Хотите результатов – определите фокус периода. Помогайте своим подчиненным в расстановке приоритетов, давайте им возможность спокойно поработать в тишине. Следите за тем, чтобы они не делали дело «ради дела», а действовали на результат.

Процесс выглядит так: есть цели, которые вашей компании нужно достичь.

На их основе формируются приоритетные задачи.

Какие задачи вы определили в качестве приоритетных и что будет в фокусе вашего внимания на ближайшей неделе?

Транслируйте это на своих подчиненных «минус один».

Особенность внедрений в том, что они

– обязательно встречают сопротивление, так как противоречат привычкам, устоям, инертности и стабильности;

– должны быть направляемы и иметь драйверов.

Драйверы – это команда изменений. Не обязательно формальные руководители, но фактические лидеры групп.

Пример. Драйвером была дизайнер проекта, которая набрасывала идеи в созвонах и чате, активно участвовала в мозговых штурмах, предлагала совместные внедрения.

Такую активность надо поощрять.

Есть мнение, что скорость команды заведомо ниже скорости лидера. Это логично, правда, показания разнятся – кто-то считает, что отставание составляет не менее 20 %, кто-то рекомендует не мелочиться и сразу делить ожидания на 10.

Важно при этом не потерять цели и не позволить сопротивлению команды взять верх и уменьшить цели.

Когда вы планируете, важно донести свою идею до команды и сделать так, чтобы команда приняла на себя обязательство названные цели достигнуть.

При этом, понятное дело, может возникнуть сопротивление и поиск убедительных аргументов «почему так сделать нельзя».

Возможно, возражения основаны на убедительных фактах, возможно – на интуиции, но весьма вероятно, что на инерции и стремлении к стабильности (зачем делать, когда можно не делать).

Бывает по-разному, важно одно: нет мнения правильного и неправильного. Кто ошибся – покажет реализация. Но «на берегу» мы за правильную позицию всегда берем позицию собственника бизнеса. Все «да» и «нет» он взвешивает своим набором аргументов, интуиции, стремлений и приоритетов, ведь это его бизнес. Поэтому если собственник вы, то знайте: вы правы. Точка. Но и ответственность – на вас.

Очень хорошо об этом пишет Дмитрий Лейкин в книге «Корпоративный центр. Основы управления холдингом»: «Во взаимоотношениях руководителя и подчиненного, корпоративного центра и бизнес-единицы важно не то, достижима цель или нет, выполнимо поручение или нет. Это в любом случае субъективно. Важно, совпадают ли у них оценки достижимости и выполнимости. Если совпадают, то все нормально, если нет – будут конфликты.

Если руководитель считает, что цель достижима, а подчиненный с ним не согласен, прав руководитель. Прав не потому, что цель «объективно» достижима, а потому, что он отвечает за результат. Он вправе искать того, кто разделит его убежденность, будет верить в успех и поведет свое подразделение к намеченной цели».

В целом команда подстраивается под ритм лидера и под ту модель, которую лидер демонстрирует.



Ребят, по итогу ситуации со слетевшим спикером.

Во-первых, спасибо большое за быструю и слаженную работу [Денис](#) по рассылке

[Тимур](#) по подготовке и предвебинарной коммуникации

[Ярослав](#) по операционному маркетингу всего процесса

Понятно, что ошибка до обидного глупая, ну и спикера можно тоже понять. Сейчас над программой курса и графиком\перечнем [Тимур](#), с сайта [Ярослав](#), из наших

[Павел](#)

И поставить заглушку на страницу завтрашнего веба, т.к. на него ещё будут люди заходить на вебинар.

На будущее давайте меня в обязательном порядке во все рассылки добавлять в получении обещаю про внеплановые вебинары сообщать заранее. У нас просто сегодняшний только. На будущее все этот опыт учтём и будем договариваться заранее и сразу предупреждать.

Ещё раз спасибо за оперативность, ребята!

Рис. 18. Рабочий момент в проектной команде

Тут в полной мере действует истина «скажи мне, кто твой сотрудник, и я скажу, кто ты».

Если ваши работники ленивые, инертные, неискренние и пассивные, то у меня для вас плохие новости...

Лидер – локомотив поезда. Команда – его вагончики.

Вы можете сколько угодно говорить о прорывных результатах, но если нет сцепки между вами и вагончиками, то при наборе скорости вы рискуете остаться без команды.

С вас берут пример даже на удаленке, когда вас не видно и не слышно.

Сотрудники читают то, что вы пишете, слушают ваши выступления, видят ваши поступки. Обсуждают вас, да-да. Одобряют или нет.

Акела не должен промахиваться, понимаете? Не важно, сами вы промахнулись или с чьей-то подачи, но вам необходимо постоянно показывать класс, держать темп, служить примером.

Это не про вымученную идеальность, а про совместное продвижение к результату. Если вы работаете в операционном контуре, а не просто владеете проектом, то должны придерживаться правил и культуры в команде. Принцип «что позволено Юпитеру, не позволено быку» не годится.

Хотите царствовать – носите корону на приемах в вашу честь. Но войдя в «рабочий цех», переоденьтесь в спецодежду и засучите рукава. Тут корона только мешает.

Значит ли это, что лидер должен быть «как все»?

Нет, он свой среди своих и первый среди равных.

Глава 24

Про корону на голове и звездную болезнь

Часто удаленные команды – это команды, работающие на компанию, продвигающуюся за счет личного бренда руководителя/основателя.

Конечно, данная история не про вас. Но просто представьте: вы начинаете вместе, создаете свой первый компьютер и делите один «гараж». А потом, шаг за шагом, вы все более значимы, весомы, вас цитируют. А команда... Кто-то сменился, кто-то вырос и пошел своим путем, кто-то работает себе тихо и стабильно вот уже много лет. Вы нанимаете новых людей, которые воспринимают вас благоговейно и смотрят снизу вверх. Вы с ними на «ты» и порой с матом, они с вами на «вы» и с уважением.

Это уже не «мы с ребятами» и не «моя команда», а «мои подчиненные». Схема «я начальник, ты дурак» в действии. И вот уже люди, которые вчера были сотрудниками, сегодня переходят в разряд «рабочего материала, которого в стране 142 миллиона, и если что-то не нравится, то мы расстаемся».

При таком раскладе в один прекрасный день вы не говорите, а, простите, хрюкать начинаете. Потому что бывает звездная болезнь, а бывает свинство или комбо, когда симптомы совмещаются. И не надо думать, что удаленка все извиняет или маскирует.

Надеюсь, такая история не про вас. Но, как говорится, сказка – ложь, да в ней намек, нам с вами эффективного управления урок.

Задайте себе вопросы:

- Что вы отдаете команде в нематериальном поощрении?
- Подумайте о том, что вы транслируете вне рабочей коммуникации?
- Привносите ли вы что-то в неформальный чатик?
- Поздравляете ли людей с днем рождения, искренне находя слова для каждого?
- Пишите ли личные сообщения, когда знаете, что кому-то из вашей команды требуется поддержка?
- Благодарите ли тех, с кем вместе достигли результата или его части/этапа на пути к достижению?
- Рассказываете ли о своих сотрудниках публично во время выступлений, в интервью или личном блоге, когда это позволяет формат подачи материала?

Голос лидера

В нашем агентстве «YouTube для бизнеса» есть следующие традиции. В понедельник у нас общий созвон, где мы до перехода к еженедельной повестке обмениваемся впечатлениями и настроением недели. А по пятницам Павел Багрянцев как глава компании записывает обращение в рабочий чат, где благодарит всю команду и подчеркивает особенно важные моменты прошедших дней. Это позволяет чувствовать себя частью Отличной команды.

Разговаривайте с людьми, покажите, что вы «в строю». Давайте новые идеи, привносите в проект внешние импульсы, лучшие практики. Делитесь этим с подчиненными и узнавайте, как они трансформируют и встраивают эту информацию в развитие проекта. Советуйтесь с ними. Вы удивитесь, как много информации «на кончиках пальцев» менеджера

по продажам – такой информации, которая поможет сэкономить недели и маркетинговые бюджеты на тестирование гипотез.

Глава 25

Как понять, что работник заслуживает повышения

Когда я начала работать над этой главой книги, то сначала вспоминала: а как это было у меня?

Кажется, все мои повышения происходили как-то «сами собой».

Но все же закономерность собственного опыта я могу проследить – поделюсь и расскажу о признаках, по которым я понимаю, что пора «продвигать» сотрудника выше:

- если человек действует не только в рамках своих должностных обязанностей, но и берет на себя роли, не занятые в данном процессе;
- видя, что рядом «провал» процесса, заполняет эту брешь;
- если видит точки роста, то готов инициировать действия в этом направлении, проявляет активность, выраженную не в симуляции бурной деятельности, а в реальных улучшениях и результатах.

Например: нет партнерского отдела – «а давайте я буду партнеров искать?»

Нет направления работы с блогерами – «у меня есть необходимые компетенции, давайте я помогу с этим вопросом?»

Словом, формула: «нет (чего-то), давайте я (заполню отсутствие – обеспечу результат)».

При этом человек берется за новые задачи не «вместо», а «вместе» с текущими. Его инициативы не оправдывают отсутствие результатов по существующим фронтам работ. То есть сотрудник «тянет» свой нынешний объем и новые обязательства, а не «перескакивает» с одной темы на другую, демонстрируя высокую инициативность.

Когда я НЕ стала бы повышать зарплату? Когда человек приходит именно за ней и говорит – «я хочу столько-то», вот и вся его аргументация.

Особенно если такое требование поступает после какого-то крупного контракта в компании.

При удаленке решение о повышении (как в должности, так и в оплате труда) даже еще более прозрачно, чем в офисном варианте – контролируются результат и промежуточные точки.

Больше результатов – больше оплата.

Проявляет человек инициативу? Прекрасно.

Справляется с новым кругом обязанностей? Замечательно!

Это приносит результат? Да. Значит, платим больше.

Если работник не проявляет инициативы, руководитель сам выходит на разговор. Seriously: не заставляйте просить о повышении. Для многих, поверьте, проще поискать себе новую работу с более интересными условиями, чем пересилить себя и попросить повышения на старом месте.

Нередки ситуации, когда люди ждали повышения, убежденные, что они его заслужили, но не подходили к начальству, испытывая некие отрицательные эмоции и накапливая внутренний конфликт. Или доходили до начальства, но «выбить повышение» не получалось. У всех разные коммуникативные способности, навыки самопрезентации и отношение к денежным и карьерным вопросам.

Надо понимать, что если сотрудник ценный, то нужно делать некоторые вещи, не дожидаясь возникновения напряженности или конфликта.

Несколько слов об ответственности работодателя.

Работа оплачивается в соответствии с договоренностями.

Передоговариваться – нормально и допустимо, но это должны быть именно новые взаимные договоренности, а не история в духе басни Крылова «Волк и Ягненок»: «Ты виноват уж тем, что хочется мне кушать!»

Эпилог

На одном из вебинаров я спросила слушателей:

– Как вы считаете, дистанционное управление – это потеря эффективности или новые перспективы?

Кто уверен, что это новые перспективы – поставьте «плюс».

Кто убежден, что удаленное управление тормозит компанию – ставьте «минус».

Так вот, сначала в чат сыпались одни плюсы, потом плюсы и минусы вперемешку.

Интересно, правда? Те, кто положительно относится к переходу на удаленку и дистанционному управлению, даже в чате откликнулись первыми и были быстрее скептиков.

Сейчас, как никогда, «время первых».

Не важно, для чего вам нужны внедрения – из-за вынужденной адаптации к условиям рынка, по причинам экономии, из желания выйти на новый уровень или вы просто хотите приобрести в свою копилку такой полезный навык, оказавшийся *очень* востребованным на рынке.

Надеюсь, когда вы читаете эти строки, у вас в голове уже возникла ясность и сформировался план действий.

Вы понимаете, что людей нужно зажечь общей целью.

Вы можете поставить перед ними интересные, отвечающие их личному «хочу» и «могу» задачи на уровне их зоны развития, а не зоны скуки и рутины.

Вы способны фокусировать внимание на результате и не задушите команду отчетами, просто «чтобы они не расслаблялись».

Установив правила и доведя их до сведения всех работников, вы сами служите эталоном их выполнения и не допускаете позиции «правила для всех, кроме меня».

Вы поддерживаете командный дух и прозрачные, доверительные отношения в коллективе.

Вы умеете вдохновить сотрудников на самостоятельные поиски ими точек роста и инициативы, а не стремитесь «стрессануть» команду во время разбора полетов.

Вы очень конкретны и не увильваете, формулируя правила, ставя задачи и выполняя собственные обязательства.

Исходя из позиции здравого смысла, вы, конечно же, дополните собственным опытом то, о чем говорится в этой книге. Каждая компания, независимо от того, насколько разобренная в часовых поясах и километрах у нее команда, это единый организм.

А вы – мозг этого организма.

Поэтому лучшее, что вы можете сделать для себя и команды – принять новые вызовы, которые бросает вам жизнь, и подойти к ним с интересом.

Поверьте, потом вам точно будет чему удивляться, радоваться и что вспоминать!