



ПАВЕЛ СИВОЖЕЛЕЗОВ

БЕЗ ОФИСА

КАК СОЗДАТЬ
КОМАНДУ
ЭНЕРДЖАЙЗЕРОВ
В ТАПКАХ

Павел Петрович Сивожелезов
Без офиса. Как
создать команду
энерджайзеров в тапках
Серия «Бизнес. Как
это работает в России»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=57176285

Без офиса. Как создать команду энерджайзеров в тапках: Эксмо;

Москва; 2020

ISBN 978-5-04-114214-8

Аннотация

События весны 2020 года показали, что быстрая реакция поможет спасти ваш бизнес и сократить убытки. Но все ли компании готовы к удалёнке?

Павел Сивожелезов – эксперт по управленческому мастерству, генеральный директор консалтинговой компании «Второй пилот», автор книги «Мягкий босс – жесткий босс».

В новой книге автор делится личным опытом и инструментами, опробованными на своих клиентах.

Вы узнаете, как:

- Безболезненно перейти из офиса на удалёнку;
- Превратить дистанционный формат работы в новый старт, полный возможностей;

- Сэкономленные деньги от офиса вложить в развитие бизнеса;
- Контролировать и мотивировать сотрудников.

В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

Содержание

Введение	6
Часть I	18
Глава 1	19
Совместное планирование	23
Новые типы совещаний	29
Конец ознакомительного фрагмента.	39

Павел Сивожелезов
Без офиса. Как
создать команду
энерджайзеров в тапках

© Оформление. ООО «Издательство „Эксмо“», 2020



Введение

Бывают сюрпризы приятные и неприятные. Иногда же случается так, что сюрприз поначалу кажется губительным для всего вокруг, но потом, разобравшись, мы понимаем, что это – настоящий вызов себе, окружающим и целому миру. Прими его, и ты уже не будешь прежним. Пожалуй, таким сюрпризом стала необходимость срочно перестроиться на удалённый формат работы миллионам российских и зарубежных компаний. В связи с этим владельцы бизнеса, управляющие, руководители, да и рядовые сотрудники спрашивают себя: как быть дальше? Как работать?

Опросы, проведенные Wall Street Journal среди 1500 наемных работников из категории «белых воротничков» после окончания самоизоляции весны 2020 года показали, что многие из них испытывают сложности в дистанционной работе: 36,2 % говорят о технологических проблемах, 32 % постоянно отвлекаются дома, у 30 % начались сложности с коммуникацией, у 22,5 % снизилась производительность. Лишь менее 15 % считают, что у этого формата нет минусов.

Поэтому-то после завершения карантинных мер сотрудники просят вернуть их в офисы, но здесь и начинается самое интересное: кто-то из вашего рынка – вы или, возможно, кто-то из ваших конкурентов – этого не сделает. Почему? Потому что научился управлять людьми на «удалёнке», сгла-

живать обозначенные выше минусы и по полной использовать огромные плюсы – как в мотивации сотрудников, повышении прозрачности процессов, так и в экономии на аренде и обслуживании офиса: от миллиона рублей в год для небольшой компании до миллиона рублей в месяц для среднего бизнеса.

В этой книге я расскажу о том, как сделать так, чтобы дистанционный формат работы превратился для вас из неприятного сюрприза в новый старт, полный возможностей. А сэкономленный миллион вы сможете потратить на развитие бизнеса, маркетинг или привлечение лучших сотрудников. Проверено на практике: на «удалёнке» жизнь не заканчивается, просто она начинает идти по-другому, подчиняясь новым обстоятельствам и законам. Говорю об этом так уверенно, исходя из собственного опыта.

Консалтинговая компания «Второй пилот», которую я основал и где являюсь генеральным директором, уже пять лет успешно работает с клиентами из разных регионов и стран мира. Мы помогаем им в систематизации, развитии и преобразовании компаний. Наша команда внедряет очень сложные проекты по изменению организационной структуры, найму топ-менеджеров, подготовке и внедрению KPI и прочих бизнес-процессов. Именно удалённый режим работы позволяет сотрудничать с клиентами, которые находятся в других странах или в любом из регионов России. Наша работа может длиться от нескольких месяцев до нескольких

лет, и на протяжении всего этого времени в 99,9 % случаев лично с клиентами мы вовсе не видимся. Более того, мои сотрудники тоже «разбросаны» по всей России. Конечно, до пандемии у нас тоже был офис, но мы не были к нему привязаны, каждый работал там, где ему удобнее. А сейчас полная удаленка лишь повысила нашу эффективность.

С самого начала карантинных мер мы ежедневно помогаем нашим клиентам переходить на удалённый формат работы, поэтому хорошо знаем, с чем сталкиваются руководители и собственники бизнеса. Весь наш опыт я вложил в эту книгу, поэтому она подготовит вас к трудностям, связанным с переходом на «удалёнку», и научит с ними справляться. Дело в том, что этот процесс таит в себе немало «подводных камней», наткнувшись на которые, даже слаженная команда может не справиться с управлением и пойти на дно.

- На просторах интернета сейчас много контента, посвященного теме удалённой работы. Им щедро делятся и собственники, и руководители компаний. Знакомясь с их опытом, мы видим, насколько сложным был этот период, причем для всех участников. В ходе этого этапа изменилось очень многое: сотрудники, ход бизнес-процессов, корпоративная культура, в целом подходы к бизнесу. В подобных случаях новый формат работы выстраивался и оттачивался длительное время, возможно, не один год. В этой же книге мы поговорим конкретно о быстром переводе на «удалёнку», поскольку нехватка времени на перестройку может стать пер-

вым и решающим препятствием на пути к успешной работе в новом формате.

- Помимо этого, другой фактор также может решить исход дела не в лучшую сторону. Причем для многих он может стать абсолютно неожиданным. Успешный руководитель уверен в своей команде, которая в офисе работает точно, как часы. И вдруг, как только сотрудники переключились на работу из дома, с командой начинает твориться неладное. Людей будто подменили.

Но на самом деле в этом нет ничего удивительного, ибо лишь 20 % сотрудников способны работать удалённо. Такую цифру в среднем называют собственники, годами ведущие бизнес на «удалёнке». И эта неприятная закономерность может привести к потере персонала, которую вы совершенно не планировали, что станет болезненным ударом для бизнеса.

- Могут не только усугубиться прежние «тонкие» места, но и появиться новые.

Возможно, даже там, где не ожидали. Так, препятствием к успешной работе на «удалёнке» может стать неравномерная эффективность сотрудников. В офисе вы уже привыкли к определенному уровню отдачи от них, теперь же всё может поменяться.

- Следующий крупный «камень преткновения» – недостаток управленческой квалификации. Дело в том, что про-

фессия руководителя сложна сама по себе. Даже если ты постоянно совершенствуешь управленческие навыки, прошел множество курсов, в том числе и МВА, никто не защитит тебя от ошибок. Тем более в ситуации, когда вокруг все меняется и подстраивается под дистанционную работу. Привычные инструменты не срабатывают – ведь люди не находятся у тебя на глазах. В этот момент отчетливо ощущается нехватка управленческой квалификации.

Я выделяю три основных подхода к процессу перехода на «удалёнку».

Первый: «как-нибудь справимся». Это когда руководитель считает, будто ничего особенного, а тем более страшного, в переходе на «удалёнку» нет. Работали в офисе, поработаем и без офиса. Будут проблемы – по ходу разберемся. Такой подход чреват тем, что учеба на собственных ошибках может стоить руководителю потери ценных сотрудников, радикального снижения эффективности и стать серьезной угрозой для бизнеса.

В одной из компаний по пошиву одежды, работающей на Wildberries, во время перехода на «удалёнку» произошло следующее. Пытались работать как прежде, хотя чувствовали, что видят и понимают в происходящем теперь намного меньше. Прочли пару статей, что-то изменили, но уже потеряли контроль над ситуацией. И «порвалось там, где тонко» – специалист по работе с маркетплейсами стал задержи-

вать сроки, подолгу отвечать на сообщения, и через полтора месяца пришлось его уволить: он нашел себе ряд подработок и потерял интерес к основной работе. Еще полтора месяца ушло на поиск замены – и все это время компания недополучала значительную долю выручки.

Второй подход обозначим так: «будем как Skyeng¹». Руководствуясь этим подходом, руководитель срочно реорганизует процессы, привлекая наработки компании, продвинутой по части удалённой работы. Перенимает все инструменты, не успевая вникнуть в суть, и внедряет в свой бизнес IT-разработки. Однако здесь есть своя опасность. Даже если у вас все процессы в компании отлажены и есть свободный организационный ресурс, то внедрение, скажем, новой CRM-системы или нового инструмента для связи всегда связано со множеством вопросов, подвисаний, накладок, которые также требуют времени для налаживания и устранения ошибок. То есть при такой форме перехода на «удалёнку» велика вероятность увязнуть в бесконечном налаживании нового инструментария и всех технологических процессов. Сейчас важно помнить: ваша задача не в том, чтобы внедрить нечто новое, а в том, чтобы внедрить до конца уже начатое.

Наиболее стратегически верный подход к переключению на удалённый формат работы, на мой взгляд, – научиться грамотно управлять своей командой. Поэтому зададим себе

¹ Skyeng – онлайн-школа английского языка.

один очень важный вопрос. Если новый формат работы – это новая среда, то какие новые управленческие навыки требуются от руководителя при срочном переводе сотрудников на «удалёнку»?

В этой книге я подробно рассмотрю управленческие навыки, которые будут актуальны при быстром переходе на удалённый формат. Их проработка даст вам стратегическое преимущество для успешного управления своей командой в новых условиях. О каких навыках пойдет речь:

- фокусировка управленческих усилий;
- переключение на разные стили коммуникации;
- создание культуры продуктивности.

Каждому навыку я отвожу отдельную часть из нескольких глав, где последовательно раскрою, какие инструменты, этапы и конкретные шаги следует предпринять, чтобы настроить команду на успешное функционирование в новом формате работы, причем в короткий срок.

В первой части – «Фокусировка управленческих усилий» – мы раскроем суть этого навыка. По определению он связан с умением вовлекать удалённых сотрудников в рабочий процесс. Пока люди находятся в офисе, сама среда настраивает их на рабочий лад: минимализм рабочего места, коллеги, руководитель рядом. Все разговоры и другая активность связаны с работой (пожалуй, за исключением перерыва на обед). Как мы знаем, именно среда формирует чело-

века. Поэтому вам вряд ли приходилось работать над вовлеченностью сотрудников, пока они находились в офисе. Они и так были настроены работать.

Сейчас же, когда люди стали работать из дома, все резко переменялось. Дома много отвлекающих факторов: удобный диван, мягкое кресло, холодильник, кровать, с которой не хочется вставать, близкие, жаждущие внимания. Теперь людей формирует совершенно другая среда, и она настраивает скорее на отдых, чем на усердную работу. С этим-то и предстоит справиться руководителю – то есть заново вовлечь людей в рабочий процесс, научить их справляться с отвлекающими факторами и вписываться в новые условия. Здесь мы расскажем, какие инструменты помогут это сделать, какие новшества следует ввести и как по-новому общаться с сотрудниками, чтобы всё это послужило их вовлечению в рабочий процесс.

После того как разберемся с процессом вовлеченности сотрудников, остановимся на организации удалённого отдела продаж. Поговорим о том, как создать такой отдел с нуля или перевести в удалённый формат работы уже существующую структуру. Затем пошагово подготовим такую среду, чтобы сотрудникам хотелось развиваться и достигать хороших показателей – несмотря на то, что зоркий взгляд начальника теперь находится на расстоянии.

Процесс перехода на удалённый формат работы связан со множеством новых обязанностей, свалившихся на ру-

ководителя. Однако, несмотря на соблазн снова стать центром вселенной, гораздо эффективнее разделить часть ответственности с сотрудниками. Поэтому мы проработаем делегирование своих полномочий на членов удалённой команды. Подобное перераспределение сил откроет перед руководителем дополнительные ресурсы времени, а для сотрудников послужит толчком к профессиональному росту.

В изменившихся условиях важно, чтобы сотрудники не теряли ориентир и четко знали, что от них требуется, какие активности им нужно предпринимать, чего от них ждет руководитель и каково их место в компании. Поэтому сейчас важным шагом будет создание рабочих инструкций. Это современная замена должностным инструкциям, которые описывают рабочие активности сотрудника, его место в компании, ежедневные, еженедельные, ежемесячные обязанности. Рабочие инструкции помогают сотруднику организовать себя, сделать важное и несрочное важным и срочным, устранить организационные неясности, показать путь достижения целей.

Часть вторая посвящена навыку переключения на разные стили коммуникации, и в первую очередь речь пойдет о работе с новыми типами сопротивления.

Любые изменения, в том числе и в профессиональной жизни, связаны с преодолением сопротивления, будь то внутреннее сопротивление или сопротивление окружающей среды. Мы неизбежно столкнемся с этим явлением

в процессе перехода на удалённый формат работы. Вполне возможно, что этот период позволит вам взглянуть на своих сотрудников под другим углом. Мы поговорим о четырех основных видах сопротивления. Рассмотрим, как вести себя в каждом случае, как выстроить диалог и вывести человека из состояния сопротивления к конструктивной деятельности в компании и нужным нам результатам.

Затем будут разделы, посвященные KPI, материальной и нематериальной мотивации сотрудников. При переходе на удалённый формат мотивация – мощный инструмент, с помощью которого человек способен организовать себя, справиться с мыслями. Наша задача – максимально помочь ему в этом, поэтому в ход должны идти все доступные нам средства и материальной, и нематериальной мотивации.

В заключение этой части расскажу об актуальных типах поощрения в условиях удалённой работы. Неважно, находится сотрудник в офисе или работает из дома: уместная похвала может окрылить человека. Поэтому пренебрегать этим инструментом в новых, довольно сложных условиях нельзя. Важным аспектом в разделе будет лидерская коммуникация на онлайн-совещаниях и онлайн-встречах. Эта часть книги поможет легко адаптироваться в новой среде, выстроить продуктивный диалог между членами команды и преодолеть трудности общения при удалённом формате работы.

Третья часть расскажет о том, как создать в команде культуру продуктивности.

Здесь нам поможет корпоративный тайм-менеджмент. В условиях «удалёнки» появятся новые типы совещаний, которые будут ежедневно координировать работу сотрудников. Важно, чтобы на них присутствовали все, особенно поначалу. Совещания эти призваны задать темп рабочему процессу, четко обозначить задачи и вовремя завершить рабочий день. Это важно, иначе работа разладится в самом начале, что ни к чему хорошему не приведет. Постепенно можно будет ослаблять следование жесткому корпоративному тайм-менеджменту.

Но для этого необходимо научиться тонко отслеживать по неявным сигналам, вовлечен ли сотрудник в рабочий процесс и можно ли смягчить для него режим. Справиться с этим поможет выстраивание контроля над деятельностью сотрудников по-новому. Я покажу вам новый подход к контролю, воспользовавшись которым вы сможете не только угадывать по тонким сигналам уровень вовлеченности человека, но и сумеете настроить сотрудника на самостоятельное выполнение своих задач и отслеживание собственной эффективности.

Кроме того, на этапе создания культуры продуктивности существенную роль должен сыграть ваш HR-менеджер. У него появятся новые роли, призванные помочь сотрудникам справляться с трудностями работы из дома и стать более эффективными. Речь идет в том числе о помощи людям в выстраивании коммуникации с родными, чтобы дома ра-

ботать было комфортно. Кроме того, он лучше других сможет обучить людей особенностям онлайн-коммуникации.

Таким образом, мы проработаем каждый из необходимых навыков, которые помогут успешно и оперативно перейти на дистанционный формат работы. Взяв их на вооружение, вы не только станете своим в этой среде, но и успешно преодолеете все подводные камни вместе со своей командой.

Переход на «удалёнку» – действительно непростой, но в то же время интересный период. Вы как руководитель должны помочь своей команде выстроить рабочую обстановку дома. Это достигается только поддержкой. В некотором роде ваши сотрудники и бизнес в целом – ваше дитя, поэтому вы должны о нём позаботиться, особенно в столь непростое время.

Часть I

Фокусировка управленческих усилий

При переходе на «удалёнку» у вас, кроме существующих задач и проблем, появляется ряд новых, связанных с настройкой коммуникаций, адаптацией процессов к дистанционному формату, контролем того, что раньше контролировать не надо было, и решением проблем сотрудников.

От этого возникают перегруженность и желание успеть все и вся. В марте 2020 года собственники компаний, переводящих сотрудников на «удалёнку», работали порой чуть ли не круглосуточно. Один из них, владелец юридической компании, признался, что последний раз работал в таком темпе 20 лет назад, когда создавал свой бизнес.

Поэтому так важно правильно расставить приоритеты и фокусировать управленческие усилия на главном. А главным является то, что дает наилучший результат вложенных усилий. При переходе на «удалёнку» это увеличение вовлеченности сотрудников, построение удалённого отдела продаж, делегирование и описание рабочих инструкций.

Глава 1

Вовлечение удалённых сотрудников в рабочий процесс

Понять, что такое вовлеченность, проще всего на примере ребенка. Когда он занят игрой, то находится в другой плоскости, в другом измерении. В этот момент его интересует только то, что он создал в своем воображении, и сам процесс игры. Достучаться до него извне в этот момент сложно: он, скорее всего, ничего не ответит и продолжит играть.

Так и здесь: вовлеченность в работу – физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует выполнить свою работу как можно лучше. Человек вовлеченный чувствует себя одним целым с командой, руководителем, компанией – все это часть его мира. В этом случае он действительно хочет работать и мощно вкладывается в свое дело – и энергетически, и умственно.

В идеале, конечно, нам нужно, чтобы сотрудники так ощущали себя всегда. Это сделало бы их в случае с дистанционным режимом работы в некотором роде «недостижимыми» для домочадцев, но на практике выходит совершенно иначе. Можно выделить несколько уровней вовлеченности.

- **Отрицательный.** На этом уровне сотрудники работают так, что скорее вредят процессу: либо относятся крайне

нелояльно к компании, либо к вам как к руководителю.

- **Равнодушный.** Человек с этим уровнем вовлеченности индифферентен ко всему, что происходит в компании, часто задерживает сроки, но не из-за того, что сильно загружен, а потому что ему все равно.

- **Лояльный.** Это уже позитивный уровень лояльности, когда сотрудник доволен своей работой и старается выполнить ее хорошо.

- **Вовлеченный.** Такой уровень вовлеченности означает приверженность общему делу и искреннее желание работать успешно, развиваться, расти именно в вашей компании.

До поры до времени вовлеченность была естественной чертой ваших сотрудников – ведь человек, придя на работу, попадал в нужную среду. А мы хорошо знаем, что среда очень сильно влияет на формирование человека. В офисе все вокруг работают, поэтому сама атмосфера настраивает на нужный лад: рабочее место с его эффективным минимализмом (стол, стул, компьютер), рядом начальство и мало претендентов на неформальное внимание. В рабочее время, даже если звонит кто-то из домочадцев, сотрудник наверняка не станет продолжать разговор, поскольку занят важным делом, а перенесет его, скажем, на свой перерыв.

В офисе возникает «состояние потока»: задачи, проекты выстраиваются один за другим, все твое внимание приковано к ним. Подобная вовлеченность нормальна для рабоче-

го процесса. Неестественно скорее, когда человек отвлекается или вовсе занят другим. Вот это, как правило, воспринимается в офисе как отклонение, странность или проблема. Она сразу же становится очевидной, и руководитель немедленно пресекает подобное.

Что же происходит с вовлеченностью на «удалёнке»? Стоит ли говорить, что каждый из нас, переходя на работу в формате home office, сталкивается с одним и тем же набором отвлекающих факторов. Для начала в разы вырастает количество претендентов на наше внимание (супруг, дети, домашние питомцы). Они могут не до конца понимать, что даже находясь дома, человек все равно работает. Например, у одного из наших клиентов супруг просил ведущего менеджера (свою жену) в течение дня постоянно готовить ему еду.

Кто-то просит помочь в домашних делах, с уроками, поиграть с ребенком. В одной из компаний коммерческий директор посетовал, что супруга отправляет его в магазин порой несколько раз в течение рабочего дня – купить ей то свежие фрукты, то «вкусняшки» – в рамках ее борьбы с депрессией. Это не говорит о том, что наши близкие какие-то совсем непонятливые или плохо к нам относятся. Просто им, как, впрочем, и вам, только предстоит перестроиться на новый лад.

Они привыкли к парадигме: работа – в офисе, дома – отдых. То есть если вы остались дома, то отдыхаете, а значит, доступны для общения. Установка складывалась годами, по-

этому невозможно переломить ее в один присест.

Однако дома и без того немало отвлекающих факторов. Например, кто-то без конца заглядывает в холодильник, другой не может оторвать взгляд от телевизора, а уж безлимитный интернет с его соцсетями, лентой новостей, шутками и прочими радостями может не оставить времени ни на что другое. Даже сама мебель будто восстает против рабочего процесса: удобный диван, кровать, мягкое кресло. Дома всё зовет к отдыху, и работать здесь куда сложнее...

Преодолев вышеописанные трудности, ваш сотрудник рискует попасть в ловушку собственного разума. Вдали от родного офиса он может почувствовать себя изолированно от коллектива, от компании вообще, от людей, которые в нем нуждались, от процессов, которые без него, казалось бы, не могли идти вообще. Теперь в нем зреет недоумение: «Если все процессы, несмотря на мое отсутствие, все равно движутся, то они могут идти и без меня? Значит, я совсем не нужен компании? Тогда как я буду расти дальше, если меня не видят? Как меня будут оценивать? Что будет дальше? И чем вообще это кончится?» Подобные вопросы могут всплывать как явно, так и в глубине души, а без контроля могут вполне перерасти в панику.

Во власти сомнений энергия вашего сотрудника направлена не на достижение результатов в работе, а на преодоление переживаний и поиск их решения. Без грамотного управления паника – вкупе с отвлекающими факторами –

может разрушить продуктивность вашей команды.

Так что первым делом нужно помочь каждому из ваших сотрудников понять и принять ситуацию, согласиться с ней. Следующим шагом – вернуть вовлеченность в рабочий процесс, так как без этого могут пойти прахом все прежние достижения.

Да, это настоящий вызов, и в обычной жизни с ним не все могут справиться. Но в критической ситуации, мобилизовав усилия, принять его и преодолеть должен каждый из нас. Осознать эту задачу должны не только вы, но и все ваши сотрудники.

Какие инструменты помогут вам вернуть вовлеченность коллектива в рабочие процессы? Для начала обозначу их списком, а далее поговорим о каждом в отдельности.

- Совместное планирование.
- Новые типы совещаний.
- Семейство чатов.
- Онлайн-тусовки.
- Сообщество близких.

Совместное планирование

В офисе вы чаще всего сами составляли план, формулировали цели и «спускали» их сотрудникам, а они, в свою очередь, фиксировали их себе и старались достигнуть обозначенных результатов. Теперь же этот распорядок должен из-

мениться. Сейчас планирование, каким оно было в офисе, становится неэффективным. На «удалёнке» крайне сложно принудить сотрудника к выполнению того, что запланировали вы, без его вовлеченности: «Я запланировал, и ты должен сделать это».

Сотрудник с большой вероятностью не будет считать эти цели своими, не вложит в них нужную энергию и легко найдет красивое объяснение их невыполнению. Гораздо лучше подвести сотрудника к тому, чтобы он все больше сам участвовал в планировании своей деятельности, сам выстраивал свою работу и достигал намеченных целей. Тогда это будут **его** цели, и он будет прикладывать гораздо больше усилий для их достижения.

Не нужно ожидать, будто всё получится сразу с первого дня. Процесс займет какое-то время, но важно, чтобы он шел и постепенно приближал нас в итоге к конечной цели – то есть к максимальной самостоятельности сотрудника. Потому как если человек сам планирует свою деятельность, то автоматически подстраивает под нее свою активность и энергетически подготавливается к следованию намеченным планам. Соответственно он чувствует бóльшую ответственность за результат, чем если бы это было навязано «сверху». Поэтому важно, чтобы и вы, и ваша команда привыкли к совместному планированию.

Начинать следует с **результатов месяца**. Это планирование коснется всех измеримых аспектов деятельности сотруд-

ников: продажи, отгрузки, лиды, взыскание дебиторской задолженности и т. д. Чтобы запланировать результаты месяца, мы должны исходить из годовых планов по финансам и прибыли.

В кризисное время планы нужно корректировать. Здесь наступает удобный момент для того, чтобы привлечь к планированию сотрудника, поинтересовавшись его экспертным мнением по поводу коэффициента корректировки. Описав ситуацию, спрашиваем:

– Как ты думаешь, на какой коэффициент следует скорректировать наши расчеты и цели по прибыли?

Если необходимо, пусть он возьмет время подумать и даст взвешенный ответ. После совместного обсуждения нужно принять окончательное решение. В таком же ключе следует обсудить планирование по длительным проектам, совместно с сотрудником решить, какие из процессов вы должны сократить или видоизменить. При этом нужно здраво оценить, что можно успеть за текущий месяц.

Далее переходите к обсуждению новых задач. Для этого поинтересуйтесь у сотрудника, какие он уже видит новые задачи на предстоящий месяц. В свою очередь и вы ставите ему задачи. Решаете вместе, какие из них он примет в работу, исходя из того, что времени абсолютно на всё может не хватить, и тогда вам, как руководителю, надо расставлять приоритеты.

Все результаты подобных обсуждений должны быть пись-

менно зафиксированы, чтобы в конце месяца понять – всё ли было достигнуто, что планировалось в начале. В идеале хорошо бы проводить планирование в период с 28-го по 31-е число предыдущего месяца. Очень важно, чтобы обсуждение проводилось по видеосвязи. На удалённой работе видеосвязь важна как никогда, поскольку позволяет создать эффект присутствия руководителя на рабочем месте сотрудника. Это, в свою очередь, позитивно влияет на повышение его вовлеченности. Энергетически такой тип связи гораздо эффективнее, так как улучшает контакт между вами и заряжает на работу почти как личное присутствие.

Запланировав работу на месяц, переходим к более мелкому дроблению: к **планированию результатов на неделю**. Логично, что планы на неделю вытекают из обозначенных целей на месяц. Поэтому предлагаем сотруднику самостоятельно каскадировать цели и задачи месяца по неделям и, если нужно, предложить какую-то коррекцию. Особенно это касается второй, третьей или четвертой недели месяца. Потому что обстоятельства могли измениться и сотруднику нужно дать возможность высказаться: как он видит свою работу на грядущую неделю. В этом случае видеосвязь может не потребоваться – если человек пришлет свой план на неделю, с которым вы согласны.

По ходу работы могут возникать новые задачи: какие-то из них вы обозначаете ему и какие-то – он сам. Определите, например, чтобы он вносил их в план по понедельникам,

выделяя цветом, и пусть отправляет вам до 12:00. Вы со своей стороны оцениваете, сможет ли сотрудник все успеть или, наоборот, задач недостаточно. Совместно решаете, что следует изменить, убрать или дополнить. Если нужно, уделяете этому процессу максимум 30 минут в ходе видеозвонка, после чего должно быть принято совместное решение о том, как окончательно будет выглядеть план на неделю.

Иногда случается так, что сотрудник не может распланировать свою неделю сам. Если ему это дается сложно, договоритесь о дополнительном сеансе связи на пятницу. Во время дополнительного обсуждения попросите сотрудника разделить цель на задачи. Затем пусть попробует вместе с вами распределить их по неделям. Если он не сможет этого сделать, выясните причину. Посоветуйте, как ему следует записывать планы, каким образом это делать лучше. Такое дополнительное обсуждение лучше провести в пятницу, чтобы отделить его от еженедельного планирования в понедельник.

Важно помнить, что при совместном планировании от вас требуются колоссальная поддержка, наставничество и понимание. Планирование – в принципе сложный навык, он и руководителям-то дается непросто, а тем более тому, кто раньше этого не делал вовсе. Поэтому помогайте, поддерживайте и ни в коем случае не осуждайте, если человеку что-то дается тяжело.

Теперь, когда ясны планы на месяц, а задачи разбиты по неделям, сотруднику важно понимать, что от него требуется

изо дня в день. Для этого с ним нужно обсудить его **активности**. Уделить внимание этому достаточно лишь однажды. Лучше всего во время первого планирования результатов на месяц.

Под активностями я понимаю действия, которые составляют работу сотрудника (звонки, отправка писем, обучение и т. д.). В ходе обсуждения активностей сотруднику нужно разъяснить, какое количество звонков он должен сделать за день, сколько и каких писем отправить, какие совещания посетить, какое обучение пройти. После обсуждения в голове у него должна сложиться полная картинка: что, за чем и когда следует. Исходя из этого, будет понятен режим месяца, недели, дня.

Четкое понимание своего распорядка позволит вашему сотруднику легче договариваться со своими родными. Все будут знать, что у него в это время совещание – так что лучше не подходить. А в другое время можно и передохнуть, чайку попить вместе. Подробное планирование выстроит во-едино не только его цели и задачи, но и то, что он должен предпринять, сколько времени ему на это потребуется, чтобы добиться хороших результатов на неделе и далее в месяце.

Все активности лучше внести в таблицы Excel, Google-календарь или любую другую удобную программу. Важно не начинать сейчас внедрять новые IT-инструменты, ибо внедрение – это всегда сложный проект. Поэтому лучше не обре-

менять себя сейчас такой работой. Используйте те инструменты, которые уже есть в обиходе, которыми люди хоть раз пользовались. Просто теперь настало время освоить их по полной программе. А уже на следующих этапах один за другим внедрять необходимые вам инструменты из «списка Skyeng».

Новые типы совещаний

Как я уже говорил, при работе из дома вокруг человека скапливается множество отвлекающих факторов. Ваша задача как руководителя – поработать не только над вовлеченностью человека в рабочий процесс, но и над организацией его рабочего времени. Это важный момент, особенно на первых порах. Помочь в организации рабочего дня призваны новые типы совещаний.

Планирование недели

Длительность такого совещания – около часа, лучше проводить его по понедельникам с 9:00 до 10:00. Во время совещания вы рассказываете о планах на неделю, какие ожидаются активности, новости по клиентам, появились ли свежие новости, что вообще происходит в компании. Далее напоминаете об отчетности, обучении, совещаниях и т. д. Ставите необходимые задачи конкретным участникам совеща-

ния или всей команде в целом. Если видите необходимость, корректируете месячные цели и сообщаете об этом.

Далее интересуетесь, какие новости у ваших сотрудников, есть ли проблемы. Здесь важно помнить: не нужно подробно вникать во всё или заново обговаривать то, что уже со всеми обговорено и скорректировано. Для более подробного обсуждения будут и тематические, и проблемные совещания.

Планирование недели не должно быть похоже на «вызов на ковер» к начальству. Такое совещание должно носить легкий характер. В нем участвует весь коллектив, а не только руководитель. Пусть каждый постарается интересно донести то, о чем у него есть рассказать. Потому лучше говорить увлеченно, понятно и коротко, своими словами, а не заумными терминами. Рассказать можно про свои планы, общие проблемы (переезд; не будет интернета; может, кто-то заболел), изменения в рабочем процессе, новые вводные от клиентов и прочее. Здесь вы стараетесь всё и всех услышать, понять общую картину и скоординировать действия всей команды.

Выявив проблемы или необходимость в отдельном обсуждении, договариваетесь о видеозвонках конкретно, для обсуждения деталей. Совещание также покажет, кому из сотрудников нужно созвониться между собой. В таком случае обязательно назначайте время, когда они сообщат о результатах совместных переговоров.

Вопросы между сотрудниками можно решать не только на совещаниях, но и с помощью обсуждений в чате. Чтобы вы были в курсе переговоров, сотрудники добавляют вас в него. Так вы сможете направлять коллег по ходу движения диалога.

Итогом часового совещания в понедельник должны стать понимание общей ситуации в коллективе, координация сотрудников между собой, назначенные новые совещания по конкретным задачам и проектам.

Совещания этой разновидности не должны длиться дольше часа, потому как коллективу будет очень тяжело удерживать фокус внимания долгое время, слушая планы других. Все потихоньку начнут отвлекаться, заглядывать в телефоны, смотреть другие вкладки и считать «эту нудятину» потерянным временем.

Бодрящая планерка

Это ежедневный и короткий сеанс видеосвязи с командой, который занимает буквально 10 минут. Чаще всего подходит время с 9:00 до 9:10, то есть в первые 10 минут рабочего дня. Для чего нужна эта бодрящая планерка? Казалось бы, что можно обсудить за столь короткий отрезок времени?

Дело в том, что все люди разные, каждый со своими биологическими часами. Кто-то еле-еле просыпается к началу рабочего дня, кому-то неохота приводить себя в порядок,

вылезать из халата. Раньше это не было проблемой. Вспомните, сколько бодрящих факторов воздействует на человека, пока он доберется до офиса? Он умоется, позавтракает, дойдет до машины, общественного транспорта или прямиком до офиса, на месте со всеми поздоровается, обменяется новостями, попьет чай или кофе.

Работая из дома, он вполне может подойти к компьютеру только что проснувшись, даже еще не умывшись. Логика проста: мы же дома, куда спешить? Наши бодрящие планёрки нужны, чтобы всех точно собрать к началу трудового дня перед экраном и настроить на работу. Поэтому важно присутствие всей команды на этих совещаниях, причем в той одежде, в какой они раньше ходили в офис. Находясь в офисной одежде перед компьютером, вы не только делом, но и видом демонстрируете себе и домашним, что офис теперь находится тут, дома. Впрочем, присутствие в офисной одежде – эффективная норма не только для этих, но и для всех остальных типов совещаний.

Неопрятный внешний вид, домашняя одежда расхолаживают как самого сотрудника, так и его коллег, поэтому не стоит этого допускать: девушки в топиках и мужчины в тельняшках вам на совещании ни к чему. Правило «на совещании – в офисной одежде» должно помочь сотруднику в изменившихся обстоятельствах. Ведь для него то, что он не может, как раньше, быть вовлечен в работу, тоже проблема. А это, в свою очередь, усиливает его переживания, самоко-

пания, ему становится неудобно перед самим собой. Поэтому бодрящая планерка с обязательным дресс-кодом, как хорошая зарядка и освежающий душ, нужны для лучшей адаптации и бодрости духа в коллективе.

Во время планерки руководитель заряжает своей энергией весь коллектив, спрашивает, как начали день, рассказывает о своем бодром утре, уделяет несколько минут рабочим задачам (возможно, кому-то требуется помощь), узнает, нет ли проблем и изменений в планах на день, а затем воодушевляет на свершения простыми словами поддержки вроде: «Ребята, верю в вас!», «Вы – лучшие!», «У вас все сегодня получится!»

Позже, когда вы поймете, что сотрудники привыкли к удалённой работе, можно сделать посещение такой планерки добровольным. А пока она – ваш верный инструмент для воодушевления команды. Главное, чтобы интерес к делам сотрудников был искренним и соответствовал вашему эмоциональному уровню. На этой планерке не может быть места наигранности, поэтому нужно существенно вложиться в нее энергетически, чтобы люди получили этот заряд, который они сейчас недополучают, не посещая офис. Ведь там все автоматически вкладывают свою энергию, а дома этого очень не хватает.

Конечно, вы можете отказаться от идеи такой планерки, но все-таки рекомендую уделить ей время, особенно на первых порах. Эти 10 минут в самом начале дня, поверьте мне,

творяют настоящие чудеса в команде.

Итоги дня

Зеркальное отражение утренней бодрящей планерки – совещание «итоги дня». Этот короткий сеанс видеосвязи с коллективом займет всего 10 минут рабочего времени в финале дня (с 17:50 до 18:00). Задача видео-встречи – расспросить, как прошел день у коллег, поделиться своими новостями, узнать, были ли сложности с выполнением задач. Как только ваши сотрудники поделятся произошедшим за день, можно договориться о дополнительных звонках на завтра – с целью помочь, подсказать, разобраться вместе в проблемах.

Здесь не идет разговор о том, чтобы менторским тоном выпрашивать у людей: «А почему ты не успел? Ну-ка, быстро рассказывай!» Скорее речь о спокойной беседе с членами команды – с целью наметить план завтрашнего дня и «выдохнуть» после окончания работы.

Опять же, в короткую десятиминутку не нужно пытаться решать проблемы, обсуждать проекты. Оставьте все это до завтра! Сейчас вы только собираете информацию, чтобы приступить к разрешению проблемных ситуаций с началом нового дня.

Это совещание носит более спокойный характер еще и потому, что должно стать сигналом к завершению работы. После него можно разоблачаться, сменив офисную одежду на

домашнюю, выключать компьютер, и дальше – отдых.

Не забывайте, что одной из частых проблем при работе на «удалёнке» становится неспособность завершить свой рабочий день – люди «уходят» работать в вечер и ночь, сбивая режим, баланс работы и личной жизни и вводя себя этим в малопродуктивное, а то и в депрессивное состояние.

Задача вечерних итогов дня – как раз помочь, особенно на начальном этапе, вовремя завершить рабочий день и в оставшееся до сна время заняться семьей, хобби, спортом, развлечениями или чтением чего-то интересного. А если вам и сотрудникам приходится оставлять работу на вечер, то приучайте себя и их, чтобы это была самая «вкусная» ее часть – творческая, прорывная, а не самая нудная.

Анализ недели

В пятницу, за час до окончания рабочего дня, например с 17:00 до 18:00, вы подводите финансовый итог недели, а также анализируете «провисшие» метрики.

Этому посвящена данная разновидность совещаний. Вместе со всей командой вы разбираете причины недочетов и ошибок, озвучиваете, какая конверсия провисла у команды в целом.

Здесь вы подробно разбираете прошедшую неделю, и важно, чтобы ваши коллеги не молчали, а делились своими соображениями. Каждый сотрудник должен представить отчет

о проделанной работе, но сконцентрироваться на том, что сделать не удалось. По умолчанию все остальное будет считаться выполненным, и потому фокусироваться на этом не имеет смысла.

Очень важно, чтобы совещание было аналитическим, а не контрольно-отчетным (кто что сделал, а кто нет). То есть его цель – выявить причины сбоев, как общекомандные, так и индивидуальные, и принять правильные решения, а не наказать сотрудников за невыполнение плана – для этого есть индивидуальные беседы, которые мы подробнее рассмотрим позже.

Например, если сотрудник говорит: «мне не удалось связаться с большинством клиентов, они не брали трубку всю неделю», то не стоит пытаться при всех воспитать его в духе: «а почему вы не позвонили их коллегам (не спросили у меня, что делать, и т. д.)?» Лучше расспросить других, сколько у них было таких случаев, с чем это может быть связано, чтобы понять: проблема в эффективности одного сотрудника или это общая ситуация?

Если это проблема сотрудника, я записываю этот пункт в план индивидуальной беседы с ним, а если общая ситуация и быстро ее не решить, то по каждой из таких коллизий назначаем отдельные совещания, чтобы выяснить причины каждой проблемы и разобраться, что делать дальше. Для каждой проблемы – свое совещание, которое уже, естественно, выносится на следующую неделю.

Проблемные совещания

О них мы уже упоминали выше. Все потому, что это важный и очень действенный инструмент для решения текущих проблем. Когда наша команда работает с клиентом, такой вид совещаний всегда внедряется даже для офлайн-офисов.

Обычно подобные совещания длятся около двух часов, и на каждом обсуждается по одной проблеме. Участвует в нем вся цепочка процесса – по горизонтали или вертикали. Например, если клиенты жалуются на продукцию, то собирается такая цепочка сотрудников: представители производства на всех этапах, маркетологи и менеджеры по продажам, которые работают с клиентом. Сюда обязательно приглашать рядовых исполнителей, потому что они непосредственно слышат клиента, знают о нюансах и мелочах и видят ситуацию не только в цифрах и диаграммах.

На каждом проблемном совещании нужно обеспечить уникальный состав участников. Не нужно звать всех топ-менеджеров просто потому, что они считаются самыми умными людьми в компании и должны присутствовать на всех совещаниях. Начнем с того, что все люди умные. Приведу любопытный пример. В компании «Semco» на собраниях совета директоров регулярно два места оставалось для рядовых сотрудников. Кто хотел, мог прийти и поучаствовать в этом совещании. В ходе многолетней практики выяснилось, что

часто дельные советы и решения предлагали как раз люди, которые приходили на эти два места.

Важно также на проблемные совещания приглашать экспертов, которые уже решали подобную проблему. Например, если она связана с IT-сферой, это может быть один из программистов или сисадминов. Обсуждается проблема с персоналом – зовете сотрудников HR-агентства. Налоговые проблемы – приглашаете предпринимателя с такой же системой или опытных бухгалтеров.

Возможно, вы спросите сейчас: а как замотивировать человека стороннего принять участие в нашем совещании и поделиться с нами опытом? Сделать это можно разными способами: по-дружески попросить, предоставить скидку на вашу продукцию или дать возможность что-то продать вам.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.