



ПАВЕЛ СИВОЖЕЛЕЗОВ

БЕЗ ОФИСА

**КАК СОЗДАТЬ
КОМАНДУ
ЭНЕРДЖАЙЗЕРОВ
В ТАПКАХ**

**КАК ЭТО
РАБОТАЕТ
В РОССИИ**

ПАВЕЛ СИВОЖЕЛЕЗОВ

БЕЗ ОФИСА

КАК СОЗДАТЬ
КОМАНДУ
ЭНЕРДЖАЙЗЕРОВ
В ТАПКАХ

БОМБОРА™

Москва 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	7
--------------------	---

ЧАСТЬ I

ФОКУСИРОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ УСИЛИЙ

Глава 1. Вовлечение удалённых сотрудников в рабочий процесс	19
Глава 2. Организация удалённого отдела продаж	53
Глава 3. Матрица делегирования полномочий удалённым сотрудникам	88
Глава 4. Описание рабочих инструкций	106

ЧАСТЬ II

ПЕРЕКЛЮЧЕНИЕ НА РАЗНЫЕ СТИЛИ КОММУНИКАЦИИ

Глава 5. Работа с новыми типами сопротивления	119
Глава 6. KPI и материальная мотивация удалённых сотрудников	143
Глава 7. Нематериальная мотивация удалённых сотрудников	156
Глава 8. Поощрения для удалённых сотрудников и эффективные наказания	163
Глава 9. Лидерская коммуникация онлайн.	172

ЧАСТЬ III

СОЗДАНИЕ ПРОДУКТИВНОЙ СРЕДЫ

Глава 10. Корпоративный тайм-менеджмент и новый подход к контролю	207
Глава 11. Изменения HR-процессов и новая роль HR-менеджера	231
Глава 12. Повышение самостоятельности и результативности удалённых сотрудников.	256
Заключение	288
Приложения.	291

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», сглаживать обозначенные выше минусы и по полной использовать огромные плюсы — как в мотивации сотрудников, повышении прозрач-

ности 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 собст-

венники 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 первым 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 профессия 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. Попытались 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 задерживать 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 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»?

¹ Skyeng — онлайн-школа английского языка.

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 человека. 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 переменилось. 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 руководителя. 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 удаленный 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 удаленный формат мотивация — мощный инструмент, с помощью которого человек способен организовать себя, собраться 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 типахощерения в условиях удаленной 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 работать 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 «недосягаемыми» 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 рабочего 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 немедля 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 посоветовал, 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, поэтому 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 измениться. 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 большую 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 сотрудников: 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 письменно 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 воедино 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 обременять 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 совещания 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 напрямик до офиса, на месте со всеми поздоровается, обменяется новостями, попьет чай или кофе.

Работая из дома, он вполне может подойти к компьютеру только что проснувшимся, даже еще не умывшимся. 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, самокопания, 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 добро-

вольным. 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, творят 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 причайте 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 соображе-

ниями. 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 участвовать 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.

Вообще, что такое «проблема»? Это задача, которую не удалось решить с двух попыток. Например, клиент выразил свое недовольство, мы что-то изменили. Но в другой раз он опять остался недоволен. Мы снова проанализировали ситуацию, приняли решение, что-то поменяли. Если он и в третий раз остается недовольным, мы оказываемся в тупике, так как не понимаем, что еще можно изменить. Но с этим точно что-то надо делать. Очевидно, проблема не может разрешиться при том способе мышления, с которым мы к ней подходили.

Чтобы взглянуть на нее по-новому, нужен человек с другим способом мышления, который решал такую же проблему раньше. Потому что, раз ты не можешь разрешить ее, может быть, ты являешься частью проблемы. Для этого и нужен человек со стороны, который не имеет прямого отношения к вашей команде.

На проблемном совещании каждый сначала высказывается о причинах, которые он видит, потом о своем взгляде на решение проблемы. По итогам «хозяин совещания», то есть лицо, обладающее полномочиями и заинтересованное в урегулировании ситуации, принимает решение.

Проектные совещания

В компании могут быть длительные проекты по внедрению чего-либо или по изменению бизнес-процесса, по открытию партнерства или выходу на новый рынок, по какому-то конкретному продукту или стартапу. Проектные совещания, как следует из названия, нужны, чтобы обсудить вопросы, касающиеся этих проектов. Участвуют в них только те, кто непосредственно в них занят.

Первым делом нужно составить сам план осуществления задуманного проекта. Далее требуется оценить, что уже сделано,

а что нет. Если вы видите, что какие-то задачи постоянно откладываются, а цели все отодвигаются, скорее всего, существуют системные проблемы. Что я подразумеваю под «системными проблемами»?

- Не замотивированы сотрудники.
- На постоянно «провисающие» задания не запланировано нужное количество времени.
- Возможно, проект не является приоритетным и вообще никому не нужен, поэтому всегда появляются более срочные дела, которые бесконечно сдвигают выполнение задач по проекту.

Ваша задача — рассмотреть за стандартными отговорками: «я не успел», «мне не до того» — системные проблемы.

По итогам совещания нужно скорректировать план проекта и назначить дополнительные видеовстречи — как с отдельными участниками, так и, если нужно, с руководителями тех сотрудников, которые в проекте задействованы.

Тематические совещания

Тематические совещания посвящены какой-либо одной теме и захватывают только тех сотрудников, кого она непосредственно касается. Обычно длятся такие совещания один-два часа. Примеры тематик для подобных совещаний:

- Общее обучение.

Например, вы отправили сотрудникам полезную книгу и собираетесь на ее обсуждение после того, как все прочитали.

- Обсуждение каких-либо внедрений, нововведений.

Например, внедрение новой системы оплаты труда, IT-системы или нововведения, касающиеся новых порядков в коллективе.

- Разногласия, конфликты.

Если в чатах вы замечаете формулировки: «А ты всегда...», «Чем ты думал...», «Почему у него...» — это первые «ласточки» назревших конфликтов. Важно не копить негатив, а сразу собрать всех участников разногласий и погасить их, выяснив причину конфликта и предложив его разрешение.

- Обсуждение, касающееся обновления бизнес-процессов, собирает участников для того, чтобы понять, как обеспечить техническую поддержку сотрудникам в новых условиях, как помочь людям адаптироваться.

После того как участники собираются на подобное совещание, объявляется тема, и далее все по очереди высказывают свою точку зрения по теме. После чего принимаем решение: кто и что должен делать. В завершение встречи вы утверждаете план действий.

Все эти новые типы совещаний нужны для того, чтобы помочь человеку держать себя в рабочем ритме. И общим для всех них должно стать проведение их с видеосвязью в Skype, Zoom и т. п. и в той одежде, которую сотрудник носил в офис. Вполне возможно, что кто-то из них попробует одеваться официально только на время совещания и по окончании переодеться в «домашнее». В этом нет ничего страшного, все равно процесс будет его бодрить, а это уже плюс.

К тому же со временем он, скорее всего, откажется от такой привычки: видеозвонков и совещаний станет довольно много,

и постоянно проделывать этот трюк будет неудобно. Наша цель именно такая: помочь взбодриться сотруднику и не дать ему выпасть из рабочего процесса из-за множества отвлекающих факторов.

Семейство чатов

Удалённая работа обуславливает перевод практически всех пластов общения в онлайн-режим. Обсудить абсолютно все вопросы на совещаниях невозможно. К тому же коммуникация, которая раньше происходила в офисе и протекала естественным образом, теперь исчезла. В новых условиях для подобного рода общения нужно организовать новые каналы. Для этого должны быть созданы чаты.

На вопрос, где их создавать, отвечаю: «В той программе, которой вы уже пользуетесь». Да, лучший корпоративный мессенджер — это Slack (<https://vc.ru/services/18783-slack-features> — здесь вы сможете прочитать про все его огромные возможности). Но готовы ли вы сейчас его внедрять? Если да — внедряйте. Если нет — стоит отложить его внедрение, например, на 3–4-й месяц перехода на «удалёнку».

Если вы пытались начать одновременно бегать по утрам, читать больше книг, учить английский и правильно питаться, то можете сказать наверняка, что в таком режиме можно продержаться от силы неделю, после чего все нововведения будут отложены на неопределенный срок. Все из-за того, что человеческий ресурс для одновременных изменений очень ограничен. С переходом на удалённую работу он и так занят. Сейчас не до новшеств, их и без того много.

Поэтому сначала лучше создавать чаты в привычном инструменте. Им может быть обычный WhatsApp (или другой полюбившийся команде мессенджер) либо чаты в CRM. Допускаю, что вы можете найти какие-то минусы у имеющейся программы, пока будете ее использовать. Позже можно будет перенести все чаты в другой инструмент, более совершенный, тот же Slack. Но на первом этапе важно создать эти чаты, внедрить их, чтобы сотрудники привыкли к ним. Тогда не будет слишком много изменений за раз.

Вот несколько видов чатов, список которых вы можете сократить или дополнить:

- Стратегические вопросы и идеи.
- Общие рабочие вопросы.
- Технические сложности.
- Проблемы удалённой работы.
- Отдыхаем.
- По проектам.
- По проблемам.
- По задачам.

Из указанных чатов два обозначу как обязательные: «Общие рабочие вопросы» и «Отдыхаем».

Чаты «Технические сложности» и «Проблемы удалённой работы» тоже необходимы на первое время. Но дальше, по мере адаптации к удалённой работе и налаживания технических во-

просов, общение в них сойдет на нет, и от них можно будет отказаться.

Давайте заглянем в каждый чат, чтобы понять, о чем в каждом из них будет идти разговор.

Стратегические вопросы и идеи

Сюда должны высылаться статьи по вашей отрасли. Я бы рекомендовал «хозяином» чата назначить здесь самого себя и хотя бы раз в неделю отсылать полезные материалы, статьи, ссылки на книги, новости. Этот чат можно назвать хранилищем интересной, важной информации, которую вы нашли, прочитали или еще только планируете прочитать по отрасли и бизнесу в целом.

Сотрудники также могут делиться тем, что им встретилось важного в информационном поле: идеями для развития (новые продукты, услуги, рынки), рекламой конкурентов, решением в оформлении, результатом звонка конкурентам в качестве тайного покупателя.

Помимо актуальной информации для вашей отрасли и бизнеса в этот чат отправляются полезные материалы, статьи, книги по саморазвитию и по прокачке профессиональных навыков. Всё это лучше оставлять здесь, чтобы не потерялось на просторах интернета.

В этом чате не решаются текущие проблемы — здесь происходит обмен полезными мнениями, информацией. Он не зря называется «Стратегические вопросы и идеи». Дело в том, что сам процесс отправки и ознакомления с этой полезной информацией запускает стратегическое мышление в рамках компании. Люди делятся тем, что полезно, и видят, что вы находите

время думать о будущем, развиваетесь, повышаете ценность компании на рынке. А значит, и каждый из них тоже растёт и повышает свою ценность как сотрудник.

Понемногу, шаг за шагом, в процессе обмена полезными ссылками, материалами, статьями формируется видение будущего компании, частью которого хотят быть все члены команды. Поэтому это еще и мотивирующий чат.

Девиз этого чата: регулярно думаем о стратегии.

Общие рабочие вопросы

Если в предыдущем чате помещались «важные, но несрочные» дела, согласно квадрату Эйзенхауэра, то в чате «Общие рабочие вопросы» находятся дела «важные и срочные». Путать или смешивать одно с другим не стоит. Рабочие вопросы, как мы знаем, характеризуются высокой срочностью и спустя пару дней совсем теряют актуальность. Поэтому здесь все вопросы появляются — решаются — уходят.

В этом чате обычно ведется оживленная переписка, в которой важно участвовать прямо сейчас, иначе выпадешь из обсуждения. Поэтому, если вдруг появляется вопрос или проблема, его направляют сюда. Далее весь коллектив подключается к работе, делится нужной информацией, ищет решение сообща.

«Хозяином» этого чата лучше назначить своего заместителя, преемника, «правую руку».

Девиз этого чата: все важное и срочное пишем здесь.

Технические сложности

Для помощи сотрудникам в технических вопросах создается отдельный чат, куда нужно добавить технических работников, системных администраторов, 1С-программистов и прочих. Словом, тех, кто непосредственно решает эти вопросы и может обратиться на ходу с возникшими техническими сбоями.

В чате можно оставить разнообразные технические инструкции, обучающие видео по работе с программами, техникой. Сюда пишут, когда:

- нет доступа;
- нет электричества, сейчас вырубится ноутбук;
- нет интернета;
- виснет программа;
- не хватает навыков работы в программе, поэтому не знаю, что делать в ней;
- нужна иная техподдержка.

Нельзя смешивать этот чат с чатом по рабочим вопросам. Потому как если у одного из сотрудников возникнет техническая сложность и он напишет в общий чат, то пойдет переписка об этом, каждый выскажет, что знает. И в потоке сообщений можно потерять рекомендации технического специалиста. Кроме того, если в тот момент обсуждался важный рабочий вопрос, многие могут потерять нить разговора.

Если же он напишет о технической проблеме в специальный чат, специалист ему ответит сразу, не будет никакой размыто-

сти. Более того, если возникнет подобная проблема у другого сотрудника, он сможет найти готовое решение, исходя из описанного опыта своего коллеги.

«Хозяином» чата лучше назначать технического специалиста, который будет не только реагировать на проблемы, но и присылать полезные видео и статьи для их профилактики.

И наоборот, если другие сотрудники видят активную переписку в чате «Технические проблемы», то могут не отвлекаться на нее, если у них проблем нет.

*Девиз чата: есть технические проблемы —
поищи ответы здесь, не нашел — пиши сюда.*

Проблемы удалённой работы

В этом чате коллеги беседуют о насущных проблемах удалённой работы. Здесь не идет речь о технических аспектах, а скорее о психологических сложностях, внутренней «кухне» у каждого дома. Люди делятся наболевшим и стараются помочь друг другу.

«Хозяином» этого чата лучше всего назначить HR-менеджера или, при его отсутствии, человека, интересующегося вопросами психологии и умеющего ладить с людьми.

Такое обсуждение требует от участников открытости. Но если получится вызвать коллег на дискуссию об этих проблемах, то команда сплотится. Решать их сообща станет проще. Да и простое осознание, что не один ты борешься с домашней атмосферой, которая будто восстает против твоей деятельности, дорогого стоит.

Побуждайте ваших сотрудников быть откровенными, пусть каждый опишет ситуацию у себя дома, с чем он столкнулся. Кого-то

оседлал годовалый ребенок и не отпускает ни на минуту. Кому-то приходится работать в ванной. У кого-то престарелые родственники смотрят громко работающий телевизор.

Кто-то только и бегает с кухни в спальню и ненавидит себя за это. Другой готовит на семью из четырех человек три раза в день. Третий за работу всерьез принимается, только когда все легли спать. Кто-то не перестает думать о кризисе и слушать ужасные новости, парализующие страхом. А кого-то бесят видеосовещания.

Все это — темы для обсуждения в нашем чате, так как большинство из нас сталкивается с одним и тем же. Не стоит прятать проблемы, связанные с переходом на удалённую работу, ведь они в любом случае проявят себя.

И именно этот чат может стать вашей палочкой-выручалочкой. Вы выявляете проблемы, обсуждаете их, помогаете коллегам, все друг друга поддерживают, скидывают туда практические статьи и ролики от психологов.

*Девиз чата — мы в одной лодке
и вместе с этим справимся!*

Отдыхаем

Это такой же важный чат, как и все остальные. Жизнь состоит не только из работы. Важно уметь переключаться, особенно на «удалёнке», а совместный отдых, даже онлайн, способен еще больше сплотить команду.

Причем этот чат — самый сложный для управления. Если для всех остальных чатов вам нужно назначить по одному «хозяину» на каждый, то здесь желательны три человека, по одному для каждого типа активностей.

- **Утренние активности.**

«Хозяин» этой части владеет чатом только до начала рабочего дня и присылает сюда ссылки на онлайн-тренировки, обучение танцам, уроки по йоге и т. д. Как вы понимаете, «хозяином» утренней части чата стоит назначать самого главного спортсмена или активиста в компании.

- **Вечерние обсуждения.**

«Хозяин» этой части получает чат во владение после окончания рабочего дня. Это должен быть самый культурно продвинутый человек в компании. Он присылает сюда ссылки на фильмы, онлайн-экскурсию в музей, онлайн-оперу и т. п.

- **Обеденное веселье.**

«Хозяином» этой части лучше назначать самого главного весельчака в компании. Он получает чат во владение строго на обеденное время, с 13:00 до 14:00. Присылает ролики, мемы и прочую «развлекуху». Он же следит, чтобы в рабочее время никто ничего в чат не присылал и не отвлекал других.

Это лишь один из возможных вариантов организации такого чата. В зависимости от того, как вы это видите и что понравится вашим сотрудникам, можно оставить только одного модератора или двух из трех.

*Девиз чата — отдыхаем вместе, разнообразно
и в нужное время!*

Чаты по проектам

Работа над любым проектом предполагает частое общение. Кроме того, нужен мгновенный обмен новостями и изменениями сразу со всеми участниками, которых он затрагивает. В этом случае в условиях «удалёнки» лучше всего организовать специальный чат по каждому из проектов. В него должны входить только те сотрудники, которые собраны в проектную команду. Здесь происходит обмен документами и новостями, а также координация активностей и совещаний. «Хозяином» чата становится руководитель проекта.

Важный момент: если в чате по какому-то вопросу накапливается более 50 сообщений, необходимо организовать видеозвонок. По завершении проекта чат закрывается.

*Девиз таких чатов: обсуждаем проект,
не отвлекая других.*

Чаты по проблемам

Потребность в этой разновидности чата возникает в результате проблемного совещания. Сюда приглашаются все его участники. Публикуется протокол совещания. «Хозяином» чата становится сотрудник, ответственный за решение данной проблемы.

После того как проблема в ходе проблемного совещания была разбита на задачи и распределена между участниками чата, каждый отписывается по завершении своей задачи. После того как все отписались, администратор группы выносит решение: была ли решена проблема, и если да, то чат закрывается.

*Девиз таких чатов:
доведем решение проблемы до конца.*

Чаты по задачам

Нужно понимать, что эта разновидность чатов — не для обсуждения персональных задач каждого сотрудника. Здесь обсуждаются общие задачи, касающиеся, например, нескольких отделов, группы лиц. Например, чаты могут создаваться для разработки регламентов, замены или адаптации сотрудника, при необходимости что-то сделать совместными с клиентом усилиями.

В подобные чаты добавляются только те, кого задача касается непосредственно. «Хозяином» чата становится ответственный за задачу. Как только задача решена, чат закрывается.

*Девиз таких чатов:
не упустим ничего при решении задачи.*

Как внедрять новые планёрки и чаты

Первый шаг — нужно ознакомить свою команду со списком новых планёрок и чатов, пояснить, что для чего нужно. Далее обсудите с ними, что стоит передать вам, а что будет излишним. На третьем этапе назначаем ответственных для каждого типа совещания. Этот человек обзванивает всех участников и уточняет, кто точно будет на совещании, есть ли у кого проблемы со связью или со здоровьем. В обговоренное время ответственный за совещание всем звонит.

Очень важно снять эту техническую и порой весьма обременительную нагрузку с вас как руководителя, передоверив ее другим сотрудникам. Для них это будет дополнительный инструмент повышения вовлеченности и значимости.

То же и в управлении чатами. В каждом нужно назначить «хозяина» (ответственного, администратора, модератора). Он

будет добавлять людей в чат, банить, удалять, оглашать правила чата, следить за «чистотой» контента, перенаправляя в нужный чат те сообщения, которые не подходят по тематике. То есть «хозяин» будет вести всю управленческую деятельность в чате.

Необходимо, чтобы «хозяева» чатов строго следили за тем, что в них происходит и публикуется. Важно, чтобы каждый чат оставался строго тематическим. Туда не должны попадать вопросы, которые нужно адресовать в другие чаты. Например, если сотрудник кидает обучение в «рабочие вопросы», его должны перенаправить в стратегический чат. Если вдруг высылает мем в чат по проектам, его отправляют в «Отдыхаем» с пометкой: «потерпи до часу дня».

Нужно понимать, что руководитель в одиночку не справится с таким количеством организационных обязанностей. Для него, как и для любого сотрудника, сейчас многое непросто. Значительное прибавление задач при переходе на «удалёнку» отнимает много сил и времени. Пытаясь успеть за ними в одиночку, можно упустить важные цели.

Поэтому распределение ответственности за чаты между членами коллектива послужит на пользу и руководителям, и сотрудникам. Для них это станет определенной мотивацией, тренировкой управленческих навыков. Для руководителя — существенной разгрузкой по времени. Взаимная поддержка в непростой период очень важна и может еще больше укрепить команду.

Онлайн-тусовки

Новый чат «Отдыхаем» служит нам не только для отдыха, но и для создания своеобразной онлайн-тусовки. Здесь, как я уже говорил, хозяйничают три модератора: утренний, обеденный и вечерний. Они не только создают сам чат и добавляют туда всех коллег, но и наполняют его контентом, каждый в свое время.

Утренний модератор занимается тем, что старается взбодрить только что проснувшийся коллектив и зарядить всех позитивом. Примерно за час до начала рабочего дня он подбирает для всех тренировку, а за полчаса кидает ссылку на нее в чат. Это может быть что угодно: аэробика, танцы, йога. Его эмоциональный призыв: «Сегодня прокачаем пресс!», «Учим бачату, потом вместе отождем на корпоративе!», «Оттянемся, как котики!» — должен послужить началом зарядки и побудить остальных присоединиться к нему.

После тренировки администратор делится коротким видео и своими впечатлениями здесь же, в чате. После чего призывает коллег сделать то же самое. Утренний администратор чата «Отдыхаем» должен быть очень позитивным, спортивным, чтобы поддержать всех и зарядить на новый рабочий день. Конечно, тренировка по утрам — это необязательно, но она показывает, что вы команда не только в офисе и можете «тусить» даже из дома. Те из коллег, кто разделит эту утреннюю традицию, почувствуют сопричастность команде. Те же, кто откажется, будут чувствовать себя аутсайдерами в этот раз и постепенно все-таки подключатся.

Периодичность тренировок лучше выбрать по желанию: можно хоть каждый день или 1—3 раза в неделю. Можно этого не делать вовсе, если в коллективе в основном люди

неспортивные или чувствуете, что эта активность не приживется. В любом случае помните: существует такая хорошая возможность сплотить команду и взбодрить ее перед утренним совещанием.

На протяжении рабочего дня чат «Отдыхаем» почти всегда молчит, чтобы не отвлекать сотрудников. За этим зорко следит дневной модератор. В случае нарушения он блокирует всех, кто отправляет туда что-либо в течение рабочего дня.

Просыпается переписка в этом чате строго во время обеденного перерыва. Ровно в 13:00 ответственный за обеденное время в чате «Отдыхаем» отправляет в него какую-то шутку, которой захотел поделиться сегодня. Это сигнал для остальных сотрудников: теперь сюда писать можно. Они подключаются и направляют в чат всё, что их позабавило, удивило в течение дня и чем они хотели бы поделиться с коллегами.

Вам может показаться, что если это делать только в обеденное время, то сотрудникам будет сложно остановиться и вновь настроиться на работу. Не соглашусь. Дело в том, что на обед дома уходит меньше времени, по сравнению с офисом. И оставшегося времени вполне достаточно, чтобы отвлечься, немного посмеяться вместе с коллегами над чем-то и затем снова вернуться к работе. После обеденного часа чат «Отдыхаем» вновь переходит в режим молчания, вплоть до конца рабочего дня.

Вечерний чат посвящен духовному развитию сотрудников. При выборе вечернего модератора следует отдать предпочтение высококультурному человеку, театралу, киноману. Он с присущим ему вкусом должен будет подбирать экскурсии, спектакли, выставки, киноленты, которые могут понравиться его коллегам.

Помимо ссылки на то, что предлагается посмотреть, он добавляет к ней небольшое описание. Причем составить его нужно так, чтобы людям захотелось принять в этом участие, а потом обсудить увиденное вместе с ним в чате. Попросту говоря, описание должно «зацепить» людей.

Вечерний модератор первым делится впечатлением от просмотренного, тем самым мотивируя остальных присоединиться к нему. Поначалу, быть может, мало кто примет участие в этом обсуждении. Но если к нему (пусть не сразу) подключится пара-тройка человек, дело пойдет живее, а за ними подтянутся и следующие коллеги.

Сообщество «близких»

Когда сотрудников, помимо профессиональной деятельности, связывают между собой дружеские отношения, осознание причастности к продвинутой компании воодушевляет и еще больше сплачивает коллектив. При работе из дома ни в коем случае не стоит упускать этот инструмент. Давайте разберемся, как создать сообщество близких по духу людей.

Сейчас уже нет тех, кто никак не представлен в соцсетях. Нам это играет на руку как нельзя лучше. Можно использовать этот инструмент в целях объединения сотрудников в единое сообщество. В первую очередь вместе разработать корпоративные хэштеги. После чего опубликовать несколько мотивирующих постов с добавлением этих меток.

На следующем этапе объявите конкурс, в рамках которого сотрудники будут выкладывать посты с общим хэштегом. Тот, кто в течение месяца наберет самое большое количество лайков и просмотров по этим хэштегам, победил.

В качестве приза можно предложить массажёры или домашние тапочки, что в условиях работы из дома даже очень актуально.

По окончании месяца вы увидите, какое из вас получилось сообщество. И благодаря хэштегам это увидите не только вы, но и ваши друзья. Вашими забавными видео смогут делиться. Так будет расти уверенность и ваша, и ваших сотрудников, что они не просто работают в компании, а принадлежат к сообществу современных, продвинутых людей с чувством юмора, которым весело вместе даже на «удалёнке».

Вовлечь сотрудника в рабочий процесс при переходе на «удалёнку» непросто, но крайне важно. В этой главе мы рассмотрели множество полезных инструментов, которые послужат на пути к этому. В условиях дистанционной работы важно помнить, что наша цель сейчас не только контроль, а в первую очередь поддержка сотрудников. Вы, как руководитель, должны помочь им справиться со стрессом, который возникает из-за переключения в режим работы на дому.

Практические задания к первой главе:

- Напишите по пунктам, что из прочитанного вы будете внедрять.
- Составьте список ответственных по внедрению и поставьте сроки.

ГЛАВА 2

ОРГАНИЗАЦИЯ УДАЛЁННОГО ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Как можно понять из названия, удалённый отдел продаж — это отдел, где все сотрудники, включая руководителя, работают из дома. Помимо удалённого существуют еще и смешанные варианты отдела продаж. Например, когда сотрудники работают частично в офисе, а частично удалённо. Другой вариант — когда часть сотрудников постоянно находится в офисе, а другие всегда работают удалённо.

В удалённом отделе продаж работают люди, как правило, из разных регионов, может быть даже стран. Пожалуй, это самый сложный тип отдела продаж. Для управления им вы можете использовать инструментарий классического отдела продаж и отдела продаж смешанного типа.

В этой главе я расскажу о том, какие плюсы и минусы есть в удалённом отделе продаж, а также о том, как организовать эффективное сотрудничество с удалёнными менеджерами по продажам.

Выгоды и сложности удалённого отдела продаж

Начнем с плюсов удалённого отдела продаж. Во-первых, вы экономите на аренде офиса. Во-вторых, можете нанимать сотрудников из регионов с меньшими ожиданиями по зарплате.

В-третьих, на рынке соискателей очень много людей, готовых и, главное, умеющих работать дистанционно. Это решает проблему кадрового голода.

В то же время существуют и некоторые сложности в организации такого отдела. Впервые столкнувшись с необходимостью создания удалённого отдела продаж, во многом приходится разбираться с нуля. Но, поверьте моему опыту, стоит организовать его в первый раз, как дальше станет значительно проще. И если потребуется создать его снова, вам это не составит труда.

Следующая сложность, с которой вам, скорее всего, придется столкнуться, — это совсем небольшое количество руководителей отдела продаж с нужным опытом. В основном все они работали в офисе, тех же, кто руководил отделом продаж дистанционно, действительно очень мало.

Кроме того, не всегда получается организовать полностью удалённый отдел, так как суть работы иногда подводит к тому, что время от времени все-таки требуются выезды на встречи с клиентами. В этой главе разберемся со всем по порядку и пошагово организуем удалённую работу вашего отдела продаж.

Перевод отдела продаж на удалённую работу

Для того чтобы перевести уже существующий отдел продаж на удалённый режим работы, потребуется три шага.

- В первую очередь нужно озаботиться полноценным техническим оснащением сотрудников. Проверить, у всех ли есть

достаточно мощные и современные компьютеры и ноутбуки. Налажен ли высокоскоростной интернет дома, который не будет падать и подводить в самый неподходящий момент. Также обеспечьте их телефонией и доступами.

- Чтобы ваши сотрудники были по-настоящему вовлечены в рабочий процесс, обратитесь к методикам, описанным в предыдущей главе. Ваши сотрудники должны чувствовать поддержку, ощущать свою сопричастность общему делу.
- Поэтапно переходите к управлению, пользуясь инструментами, которые будут описаны в этой главе.

Здесь же оговорюсь: все и сразу из этой главы внедрять не надо. Нужно постепенно переходить от шага к шагу. Сначала обдумайте, какие из описанных инструментов уже используете. Далее решите, что из оставшихся наиболее важно включить в первую очередь внедрения. Затем из них выбираете то, что сделать легче всего, и быстро это внедряете.

Например, если скорректировать или переделать KPI сразу для вас пока трудно, то уже можно составить список обязательных ежедневных активностей для сотрудников. Вот с этого и начните.

Найм сотрудников в удалённый отдел продаж

Если вы задумали создать новый отдел продаж в полностью дистанционном формате, вполне логично сначала решить вопрос с кадрами. Поэтому давайте определимся, кого нужно искать?

В вопросе кадровой политики для удалённого отдела продаж есть серьезное отличие от классического. В офис мы ищем людей молодых, энергичных, опытных. При подборе важно учесть их место проживания, чтобы им было не слишком далеко ездить в офис. Помимо этого, важно, чтобы они хорошо вписывались в коллектив.

Для удалённого офиса действуют другие критерии. Нужно, чтобы человек был опытен именно в вашем типе продаж. Например, вы предлагаете клиентам дорогие услуги. Какого кандидата выбрать? Остановиться стоит на том, который до этого продавал дорогие услуги, причем не столь важно, какие именно.

Важны специфика клиентов, с которыми он уже имел дело, привычный уровень чеков и процесс продаж. Например, если у вас бизнес B2B по продажам краски на заводы, где для успеха нужно «проходить» секретаря, выходить на лицо, принимающее решение, вести длинный цикл сделки, и вы нашли кандидата, который это уже делал (пусть и в другой сфере, например, продавал на заводы инструменты), то он с большой вероятностью вам подойдет.

Еще один из критериев отбора соискателей — наличие опыта работы из «home office», так как всего около 20 % людей способны работать из дома. Важно помнить, что человек без такого опыта с большой вероятностью не справится, несмотря на остальные свои плюсы.

Теперь поговорим о возрасте претендентов. Для классического отдела продаж можно набирать совсем молодых людей 20—23 лет, чтобы использовать их юношеский пыл в работе и способность к быстрому обучению. Для удалённого офиса требуются люди постарше, с некоторой зрелостью. Поэтому оптимальный возрастной диапазон — от 25 до 55 лет.

Причем нижняя граница в 25 лет касается скорее девушек. Так как мужчины в 25 лет еще совсем «мальчики». Поэтому для мужчин возрастной диапазон смещается годам к 27—28. Поясню, почему так. Работая в удалённом отделе продаж, нужно обладать определенной осознанностью, которая приходит с возрастом.

Это касается и умения себя организовывать, ставить самому себе задачи и достигать их. И, конечно, способность психологически принимать частые отказы. Все мы помним, что у мужчин с этим дело обстоит хуже...

Совершенно с неожиданной и позитивной стороны могут себя здесь показать люди в возрасте. Конечно, речь здесь не идет о чересчур самоуверенных личностях, которые думают сами про себя: «Я не просто стар, я — суперстар!» Они считают, будто всего в жизни достигли, поэтому все знают и учиться чему-то не собираются, а лишь продают свой опыт.

Проявить себя могут люди, которые, несмотря на возраст по паспорту, ментально еще молоды, работают в CRM, усвоили мессенджеры, прошли обучающие онлайн-программы. Дома их ничто не отвлекает, ибо дети выросли. Они в состоянии себя дисциплинировать, и им хочется работать. Если в прошлом они имели опыт продаж, то нет причин не взять их на работу. Отбрасывать таких кандидатов лишь по причине возраста неразумно.

Стоит ли говорить, что в удалённых продажах первый инструмент сотрудника — голос. Значит, подходящий соискатель должен обладать приятным голосом, уметь четко выразить свою мысль, не делать лишних пауз, быть энергичным. Короче говоря, его должно быть приятно слушать.

Из черт характера я выделил бы стрессоустойчивость и достижительность как основные. Удалённая работа связана с большим количеством телефонных звонков, отказов, недозвонов. Нужно, чтобы человек спокойно к этому относился, не опускал руки. Проверяется это с помощью контроля наличия опыта работы в продажах, в стрессовых условиях, выполнения холодных звонков, работы в прямом подчинении собственнику.

Я упомянул термин «достижительность» как черту характера человека. Поясню, что это значит. «Достижительный человек» — тот, кто ориентирован на результаты, а не на процесс. Выявить эту черту в человеке можно, спросив о его достижениях, о том, как он их добился и какие планирует в ближайшем будущем. Если он не способен ответить легко, быстро и логично, то это уже точно «не наш человек».

Что касается, технических навыков, для соискателя важно умение работать в CRM. Сейчас вам некогда учить людей работать с CRM, поэтому набирать нужно тех, кто это уже умеет. Тем более что таких соискателей на рынке множество.

Как искать сотрудников в удалённый отдел продаж

Рекомендую вам не обращаться сразу на HeadHunter или в кадровые агентства — дешевле и проще будет найти сотрудников в специальных Telegram-каналах по поиску работы:

- @finder.vc
- @zapworkbot
- @jobkabet

- @SerBel94

- по поиску «Удалёнка» вам всегда выйдет ряд новых каналов.

Помимо того, среди соискателей дистанционной работы пользуются спросом различные специализированные группы в соц-сетях. Например, <http://vk.com/distantsiya>. Поместить объявление с помощью этих каналов очень просто и к тому же недорого. Для начала можно зарегистрироваться и посмотреть, как здесь пишут объявления, какая средняя зарплата по рынку. Только после этого следует размещать свое сообщение.

В крайнем случае, если на вашу вакансию откликаются не те люди, а подходящих кандидатов никак не удастся найти, можно обратиться сначала на hh.ru, а потом уже в кадровые агентства. Конечно, наша компания «Второй пилот» тоже готова помочь вам быстро сформировать удалённый отдел продаж.

Как отбирать людей

Получив отклики на свое объявление, вы отправляете потенциальным кандидатам вопросы. Это заранее подготовленный, единый для всех список. Копируете и посылаете каждому. Аудио с ответами просите отправить вам личным сообщением в тот же день. После того как соискатели выслали аудиофайлы, вам нужно прослушать их и оценить (в Telegram есть функция «прослушать в ускоренном в два раза темпе», это сэкономит ваше время).

Например, на ваше объявление откликнулось 30 человек. Допустим, 20 из них выслали аудиоответы по 10 минут каждый. На прослушивание с двойной скоростью у вас уйдет всего 1 час 40 минут. Возможно, даже меньше, так как иногда нет смысла прослушивать всё до конца. Если кандидат не

подходит: низкий темп речи, голос неприятный, ответы не те, что хотелось бы, — все это слышно сразу, поэтому и дослушивать не стоит. Всех подходящих кандидатов внесите в таблицу, разбивая по определенным параметрам и оценивая их ответы.

Далее успешным кандидатам, которые, на ваш взгляд, подходят больше других, направляете ответы на организационные вопросы. Может случиться и так, что подобного перечня вопросов у вас пока нет. Значит, можно применить «зеркальный» вариант — вы сперва выслушиваете кандидатов и просите их задать вам свои вопросы. И уже исходя из этого составляете файл со своими ответами и высылаете претендентам.

Если кандидату все понравилось, а он понравился вам, короче говоря, возникла полная взаимность, то новых сотрудников можно выводить на обучение. Обратите внимание, что к обучению нужно пригласить вдвое больше сотрудников, чем вам нужно оставить в итоге.

Например, если на вакансию откликнулось 30 человек, под ваши критерии подошли и понравились вам только шесть, а для отдела требуется только лишь трое из них, выводите на обучение всех шестерых. Нужно быть готовым к тому, что кто-то может не справиться, отказаться или разонравится вам на деле. Разные причины могут быть, но подготовьте себя к этому нужно, создав некоторый запас.

Если из отобранных кандидатов кто-то в ходе обучения или уже работы выбывает по тем или иным причинам, у вас будет резерв — здесь и пригодится таблица, которую вы составляли по соискателям.

Как вводить в должность

После того как определены понравившиеся кандидаты (в двойном количестве), в обязательном порядке подпишите с ними соглашение о неразглашении и начинайте обучение. Оно длится два дня, может быть оплачено, не оплачено или оплачено в случае успешного прохождения: но необходимо заранее определиться с его условиями для кандидатов.

В начале первого дня вы даете им доступ к «книжке продаж». Собственно соглашение о неразглашении касается именно ее, поскольку там находится информация о скриптах, продуктах, о работе CRM и процессе продаж. Доступ действует два дня.

После ознакомления с «книжкой продаж» новые сотрудники направляют вам свои вопросы в обозначенное время каждого из двух дней (допустим, с 17:00 до 17:15). Это будет специальное окно для работы над вопросами. Прослушав их, обязательно направляйте ответы стажерам.

На третий день после их ознакомления с «книжкой продаж» вы проводите аттестацию. Осуществить ее можно с помощью звонка в Skype, аудиосообщений в Telegram, а также видео- и аудиозвонок в мессенджерах. Всё зависит от того, как вам удобнее. Первым заданием на аттестации будет продать вам какой-либо из продуктов вашей компании. При всей его внешней простоте вы услышите всё, что нужно: как сотрудник понял продукты, как планирует их продавать, как освоил скрипты. В качестве второго задания попросите снять на видео, как он вносит данные в CRM-систему. Сразу станет ясно, насколько он усвоил еще и этот инструмент.

Первые пять дней руководитель отдела продаж прослушивает звонки новых сотрудников и дает вам обратную связь. На

начальном этапе нужно делать это ежедневно, так как новые люди могут отклоняться в сторону, не понимать каких-то деталей, некорректно себя вести по отношению к тем, кому звонят. Сейчас очень важно поддержать их, поделиться опытом, а если потребуется, вновь провести обучение. Дополнительный же контроль в этот период важен для вашей безопасности. Ведь, по сути, новые сотрудники на «удалёнке» — люди, которых вы никогда не видели, а если они будут продавать ваш продукт, то у вас может возникнуть чувство тревоги. Поэтому дополнительный контроль — вполне объяснимая мера.

По результатам прослушивания звонков давайте сотрудникам по вечерам обратную связь. Но не всем вместе, а каждому отдельно. Формат можно выбрать тот, что наиболее удобен вам и уместен в каждом конкретном случае — аудиосообщения, видеозвонки, обычные звонки. Потому как здесь важно чувствовать, насколько сильно требуется энергетически вложиться в того или иного сотрудника.

Теперь можно заявить, что удалённый отдел продаж сформирован.

Как внедрить KPI для сотрудников удалённого отдела продаж

В этом разделе я расскажу о том, как внедрить новый KPI для действующих сотрудников. Для «свежих» кадров этот вопрос неактуален, так как, принимая их на работу, вы информируете их о тех условиях, показателях, KPI, которые от них ожидаются.

Гораздо сложнее, когда есть действующий отдел продаж, сотрудники которого привыкли к определенному уровню оплаты труда и способу формирования зарплаты (например, оклад плюс процент от выручки). В то же время, когда человек уже достаточно давно работает в компании, он знает, какие усилия ему нужно приложить, сколько продать, чтобы выйти на приемлемый уровень дохода благодаря проценту от выручки. Прикладывать дополнительные усилия или стараться больше обычного он в большинстве случаев не будет. В системе оплаты, завязанной на процент от выручки, уже не вы управляете продажами, а сам продавец: захочет заработать больше — продаст больше, не захочет — не продаст.

Когда в компании внедрены KPI, вы спрашиваете со своих сотрудников за выполнение определенных плановых показателей и управляете по формуле: «учи — лечи — мочи». Это значит, что, если сотрудник первый раз не достиг нужных показателей, вы проводите обучение. Если уже у обученного сотрудника KPI остаются невыполненными без уважительных причин, вы «лечите» его, применяя подходящие меры (например, усиление контроля). Если же и это не возымело действия, стоит подумать о расставании с работником.

Таким образом, выходит, что KPI нужны вам как рычаги управления, а сотрудникам — как показатели, к которым нужно стремиться. Отсутствие результатов по каким-то из показателей подскажет вам, чему нужно обучить людей.

Сформировать KPI, конечно, непросто. Скажу больше, сделать это самостоятельно редко у кого получается с первого раза. Тем не менее попробуем разобраться, как это сделать пошагово.

Этапы формирования KPI

1. Подготовка KPI начинается с того, чтобы понять, кто за что отвечает. Если ваши сотрудники отвечают за все и сразу, то чисто физически не смогут одинаково эффективно использовать все каналы работы. Например, если менеджер и обрабатывает входящий поток заявок, и занимается поиском новых клиентов, он будет работать в том направлении, где ему легче. Скорее всего, во входящем потоке, так как в нем он точно найдет клиентов. Так что выручку он начинает зарабатывать оттуда, в то время как бизнес стоит на месте, если не идет поиск новых клиентов.
2. Поэтому важно разделение ответственности. Нужно составить структуру так, чтобы каждый сотрудник четко знал, за что отвечает. Например, один менеджер — за новых клиентов, другой работает с постоянными клиентами, третий отвечает за назначение встреч, следующий — за тендеры. При таком подробном делении вы четко сможете спрашивать с людей результаты работы по вверенному в его ответственность сектору.
3. Исключением может быть только очень короткий срок, когда сотрудник отвечает за несколько направлений. Речь идет о том непродолжительном времени, когда компания функционирует в режиме стартапа. Затем следует перераспределить обязанности на разных сотрудников.
4. На следующем этапе нужно составить план KPI для каждого сотрудника, пока без цифр. Вся задача здесь состоит в том, чтобы обозначить сотруднику, какие показатели будут для него контрольными. Необходимо обсудить с ним предварительный план, какие показатели он готов взять

в свою зону ответственности и далее отвечать за них. Например, для сотрудника, обрабатывающего входящие заявки, это может быть выполнение плана продаж, плана по количеству дозвонov и назначению встреч, процент конверсий, заполнение CRM, выполнение дисциплинарных норм.

5. После этого рассчитайте соотношение бонуса и окладной части. Оклад для нового сотрудника должен быть минимально возможным, но при этом не сильно уступать рыночным предложениям, иначе вам трудно будет найти кандидатов. Величину оклада для действующего сотрудника, которого вы переводите из офиса на удалёнку, нужно тоже, по возможности, уменьшить, но оставить такую, чтобы обеспечивать текущие обязательства работника и жизненно необходимые потребности (питание, ипотека, квартплата, школа, садик). Он не должен беспокоиться о том, хватит ли его заработка на жизнь и надо ли искать дополнительную работу.
6. Определив окладную часть, переходим к бонусной. Для этого вам предстоит назначить размер бонуса за каждый достигнутый KPI. Например, в офисе ваш менеджер отдела продаж зарабатывал в среднем 50 000 рублей по схеме «оклад плюс процент от выручки». Он привык к этой сумме ежемесячного дохода и хочет получать ее и впредь, даже находясь на «удалёнке».

Допустим, вы определили сотруднику оклад в 20 000 рублей. Нам нужно, чтобы он мог заработать еще как минимум 30 000. Теперь распределяем по показателям нужную сумму: за выполнение плана продаж — 15 000 рублей, плана по количеству дозвонov, назначению встреч и проценту конверсий — 10 000 рублей, заполнение CRM и вы-

полнение норм дисциплины — 5000 рублей. Плюс 1 % от суммы перевыполнения плана, чтобы не лимитировать доход сотрудника. Теперь вы зафиксировали цифры вознаграждения.

7. Далее предстоит определить количественные показатели для KPI сотрудников.

Например, какое количество звонков он должен сделать за месяц, сколько назначить встреч и так далее. Все цифры нужно обсудить вместе с сотрудником.

8. Последний этап, пожалуй, самый непростой. Вам нужно внедрить новую систему оплаты труда. Сложность здесь заключается в том, что «старые» сотрудники привыкли к прежней системе оплаты труда, скорее всего, она их устраивает, и менять что-либо им не хотелось бы. Тем более что новая система покажется сотрудникам менее комфортной, отчего они могут ощутить себя в небезопасной зоне.

Поэтому если ввести новую систему оплаты труда сразу, то ваши сотрудники могут это воспринять как «удар под дых». И вы рискуете потерять этих людей. Они же, в свою очередь, покинув вашу компанию, могут организовать свою или перейти к конкурентам. На практике подобное нередко встречается именно из-за неудачного внедрения KPI. Поэтому для начала запустите новую систему оплаты труда в тестовом режиме. Как это осуществить?

9. Сначала вы объявляете, что старая система KPI изжила себя и уже не оправдывает целей, для которых была введена.
10. После этого обязательно обозначьте конкретный срок, в который она все еще будет действовать. Например, до Нового

года, до середины года, до конца квартала. После указанного периода произойдет переход на новую систему. Естественно, для сотрудников это будет не самая приятная новость. Поэтому вы должны успокоить сотрудников тем, что за это время вместе с ними разработаете новую систему оплаты.

11. После того, как новая система разработана, вы озвучиваете ее. Однако в текущем месяце выдаете зарплату по старой системе KPI, в то же время оценивая сотрудника по новой. Так он наглядно поймет, каков будет его доход с учетом нововведения. Детально разбираете с сотрудниками, что обозначает каждый показатель и сколько он получил бы за этот месяц, исходя из новой системы. Надо показать сотруднику, где он выиграл, где проиграл и что следует подкорректировать. Подобный тестовый период в должен длиться 1–2 месяца.

Например, в октябре вы объявили, что действующая система оплаты труда остается до Нового года, а пока мы разработаем новую. В октябре вы ее разрабатывали и обсуждали с сотрудниками. С ноября запустили в тест. Зарплату за ноябрь сотрудники получают по старой системе, но высчитывают уже и по новой. Смотрим на ошибки и просчеты, дорабатываем, запускаем в декабре — снова в тест. И только в январе выплачиваем по новой системе.

Да, для нетерпеливых собственников это бывает очень сложным испытанием, но оно того стоит: именно такой подход позволяет перейти на новые рельсы без потери коллектива.

Как менять структуру отдела, чтобы четко определить ответственность каждого

В отделах продаж существует семь вариантов должностей.

- Работа с постоянными клиентами или партнерами — аккаунт-менеджер (account-manager), занимается развитием продаж действующим клиентам или партнерам.
- Работа с ключевыми постоянными клиентами или партнерами — key account-manager, занимается развитием продаж действующим ключевым клиентам или партнерам.
- Активные продажи — хантер (hunter), занимается активными продажами и поиском новых клиентов
- Активные продажи — телемаркетолог, занимается сбором базы потенциальных клиентов, их обзвоном и прохождением секретаря, назначением переговоров для хантера.
- Входящий поток: обработка поступивших с сайта, от партнеров или из рекламных источников заявок.
- Входящий поток — сотрудник колл-центра, отвечает за прием и обработку поступающих звонков.
- Тендер-менеджер — ищет тендеры, готовит документацию на них, проводит соответствующие переговоры и выигрывает тендеры. Может выступать как помощник хантера по сбору документов либо как самостоятельная фигура.

Все эти функции, кроме хантера в B2B-продажах с длинным циклом сделки и высокими чеками, можно осуществлять дистанционно. И чем активнее развиваются технологии электронных торгов и корпоративных маркетплейсов, тем меньше места

будет оставаться для личного контакта хантера и закупщика, и тем бóльшую роль будут играть навыки удалённых продаж и работы с тендерами.

Совсем необязательно, чтобы в вашем отделе были все эти семь типов. Для успешной реструктуризации вам необходимо:

- Понять, какие из этих семи типов точно должны быть. Например, у вас их окажется четыре: хантер, колл-центр, акаунт-менеджер, key account-manager.
- Далее следует распределить всех сотрудников отдела согласно этим типам продаж. Подобное структурирование — нелегкий процесс, ибо вызывает сопротивление сотрудников.
- Для уменьшения сопротивления стоит ввести переходный период.

С кого начать? Обратите внимание на тех сотрудников, у кого в данный момент мало клиентов. Можно, например, предложить им перейти полностью в активные продажи или, наоборот, вести постоянных клиентов, но уже без поиска новых. Выберите одного-трех менеджеров и попробуйте с ними такое разделение полномочий, покажите на их примере, как это будет происходить с остальными в отделе.

Процесс реструктуризации отдела продаж может занять от трех месяцев до года. Чтобы его ускорить и избежать ошибок, разумно прибегнуть к помощи консультантов или консалтинговой компании. Смысл реорганизации состоит в том, чтобы каждый занимался своим делом, чтобы были четкое планирование и ответственность за свой сектор работы.

После того как реструктуризация будет завершена, вы поймете, насколько проще стало управлять вашим отделом, так как

теперь понятно, что с кого спрашивать. Сотрудники со временем тоже оценят по достоинству такое деление зон ответственности. Они будут точно знать, из каких этапов состоит их работа. Они всему обучены, ничто другое отвлекать их не будет.

Общие принципы внедрения KPI

- Каждый отвечает за то, на что влияет. Поэтому и спрашивать нужно с него за то, что находится в его зоне ответственности. Например, если ваш сотрудник занимается обзвоном клиентов, назначением и посещением встреч — пусть отвечает за это, не более того. Однако если выясняется, что он выбирает клиентов, которым легко назначить встречу, но потом почти невозможно продать, то стоит вменить в KPI и выручку с этих клиентов, хотя саму продажу будет проводить уже не он.
- Должен существовать план по всем показателям. Определять показатели KPI без плана бессмысленно. Неправильно требовать от сотрудника работать по принципу «чем больше, тем лучше», то есть чем больше продал, тем лучше. Это приводит к тому, что вы им не управляете, потому что не знаете, сколько должно быть продано. Вы должны знать, что спрашивать с сотрудника, а он — к чему ему стремиться.
- Оптимальное количество контрольных показателей — три, максимальное — семь. Если вы видите, что уложиться в три показателя невозможно, потому что многое важно, старайтесь ограничиться верхней планкой — семь. Почему важно не делать их? Всё просто: если у сотрудника, например, три KPI, на них он может максимально сконцентрироваться. Когда же контрольных точек больше, он фокусируется на тех, что наиболее ему комфортны. Та же часть, которая для него пробле-

матична, может так и остаться его слабой стороной. К тому же чем большее число показателей привязано к бонусной части, тем меньше теряет сотрудник в зарплате, не уделяя внимания некоторым из них.

- Не всё можно измерить, но все можно оценить. Как бы нам ни хотелось измерить всю работу наших сотрудников, нужно помнить: что-то можно только оценить. Я говорю, например, о качестве звонков или полноте заполнения CRM. Эти показатели нельзя измерить, их можно только оценить.
- KPI — гибкий инструмент, он решает проблемы, не опасайтесь менять его.
- Например, если у сотрудника проблемы с конверсией в презентацию или в оплату, вы привязываете KPI к этой области его активностей. Таким образом, и его оплата труда будет зависеть от этого показателя. Если появляются новые сложности, направляйте KPI туда. Не бойтесь менять эти показатели, они должны мотивировать ваших сотрудников на нужные вам действия в данный момент времени.
- Всегда назначайте срок действия KPI. Вводите их, например, на три месяца, полгода, год — в зависимости от того, как долго это мера будет работать успешно. Люди привыкают ко всему, адаптируются, находят лазейки, где сэкономить свою энергию. Поэтому одни и те же KPI не могут постоянно мотивировать сотрудника. В ходе работы появляются новые проблемы, задачи, слабые места. KPI — весьма гибкий и эффективный инструмент управления в ваших руках. Не нужно быть заложником уже устоявшейся системы KPI и оплаты труда.

Соотношение оклада и бонусов

В этом блоке я хотел бы предложить схему соотношений окладов и бонусов для разных сотрудников:

- для руководителя отдела продаж: 1 к 0,7—1 (например, оклад 50 000 плюс бонус в размере 35 000—50 000);
- для телемаркетолога: 1 к 0,2—0,3 (например, 50 000 плюс премия в размере 10 000—15 000);
- для менеджера активных продаж (хантера): 1 к 2—3 (например, 50 000 плюс бонус в размере 100 000—150 000);

(Здесь я должен пояснить, почему зарплата хантера (менеджера активных продаж) может быть выше, нежели у руководителя отдела продаж. Эти люди не зря так востребованы на рынке. Они сами ищут новых клиентов, работают с ними, ведут активный диалог. В них есть предпринимательская жилка, они сильные, напористые, проактивные личности. Для них важно иметь хороший заработок, поэтому нужно дать им такую возможность. Если хантер будет зарабатывать больше своего начальника — это нормально, потому как руководитель выполняет только управленческую функцию.)

Тот, чья работа направлена на расширение вашего бизнеса и приток средств, достоин получать больше, чем руководитель отдела продаж. Суть в том, что хантерам нужно давать много зарабатывать, так как при определенном раскладе они могут стать основными драйверами роста вашего бизнеса.)

- для менеджера по входящему потоку: 1 к 0,3—0,5 (например, 50 000 плюс премия в размере 25 000);
- для менеджера по тендерам: 1 к 0,2—0,3 (например, 50 000 плюс премия в размере 10 000—15 000).

Примеры я привел лишь для наглядности, как и цифру в 50 000 — для удобства подсчета, она не отражает реалий рынка труда. Уровень оклада, конечно, определяется рынком вашего региона и отрасли, а также спецификой должности. Иногда и сотрудник может «продавить» вас на более высокий оклад, чем вы планировали. Как правило, потом руководителю приходится жалеть о таком решении.

Далее я подготовил для вас базовые разновидности KPI. В вашей компании может быть другая проблематика, иной процесс продаж, конверсии, поэтому список можно изменять по вашей специфике. Моя задача — дать вам некую основу, от которой вы можете оттолкнуться.

KPI для руководителя отдела продаж

- Выполнение плана по выручке отдела.
- Выполнение плана каждым менеджером.

При внешнем сходстве двух первых показателей каждый из них важен в отдельности. Если отказаться от контрольного показателя по каждому сотруднику, руководитель может выполнять общий план продаж за счет «звездных» сотрудников. И не станет проводить с отстающими дополнительное обучение и иную управленческую работу, чтобы улучшить их показатели. Поэтому важно добиваться эффективности всех сотрудников.

- 100-процентное заполнение CRM менеджерами и выполнение рабочей инструкции руководителя отдела продаж.

Благодаря этому показателю мы будем отслеживать работу руководителя по всем его регулярным активностям: по обучением, совещаниям, прослушиванию звонков, беседам с сотрудниками.

KPI аккаунт-менеджера

В компаниях бывают key account-manager (менеджер, работающий с ключевыми клиентами, партнерами, клиентами категории А, приносящими 80 % прибыли) и аккаунт-менеджер, который работает с остальными типами постоянных клиентов. В обоих случаях эти сотрудники важны для компании: они хорошо справляются с тем, чтобы удерживать в компании постоянных клиентов. Для них можно внедрить следующие показатели:

- Выполнение плана по выручке (имеется в виду план по выручке от каждого клиента и, соответственно, общий план по выручке от всех закрепленных клиентов).
- Выполнение плана по развитию клиентов (этот показатель ставит перед менеджером задачу развивать отношения с клиентом после начала сотрудничества с вашей компанией и указывает на то, что должен продать в течение месяца клиенту ваш сотрудник: новый продукт, услугу, повысить чек и т. д.).
- Выполнение плана по активностям (обзвон клиентов, рассылка предложений).
- Заполнение CRM.

KPI телемаркетолога

- Выполнение плана по выручке.
- Выполнение плана по количеству звонков.
- Выполнение плана по сбору базы, которую нужно обзвонить.

- Выполнение плана по конверсии.
- Оценка качества звонков.
- Заполнение CRM.

KPI «хантера»

- Выполнение плана по выручке.
- Количество звонков.
- Выполнение плана по сбору базы.
- Выполнение плана по количеству новых клиентов.
- Заполнение CRM.

KPI менеджера на входящих заявках

- Выполнение плана по выручке.
- Выполнение плана по конверсии из заявки.
- Скорость обработки заявки.
- Соблюдение дисциплины и заполнение CRM.

KPI менеджера на входящих звонках

- Выполнение плана по выручке.
- Выполнение плана по конверсии.
- Отсутствие пропущенных звонков.

- Качество звонков.
- Соблюдение дисциплины и заполнение CRM.

KPI тендер-менеджера

- Количество тендеров.
- Отсутствие претензий к документам.
- Выручка, которую принесли тендеры.
- Процент успешных тендеров.

Наверняка вы обратили внимание, что у каждого блока KPI есть показатель, связанный с дисциплиной и заполнением CRM-системы. Этот показатель важно привязывать к бонусной части, особенно для удалённого отдела продаж. Потому как расхлябанность в этом вопросе просто-напросто лишит руководителя возможности управлять отделом.

Эффективным KPI будет тогда, когда в нем заложены противоречивые показатели: качество и количество, скорость и качество. Именно противоречивость показателей в KPI должна создавать напряжение и заставлять сотрудника усерднее работать, осваивать новые навыки, которые помогут достичь нужных показателей.

Метрики и дашборды

Существование отдела продаж без этого инструмента, конечно, возможно. Доказательством этого является множество отделов продаж, которые успешно справляются со своими задачами, не

подозревая, что всю их деятельность можно отобразить с помощью метрик и дашбордов¹. Это своего рода «вишенка на торте» для компании.

Однако в продвинутых компаниях уже давно практикуют использование метрик и дашбордов для визуализации работы сотрудников. Поэтому, если мы хотим построить такую компанию, следует взять на вооружение лучшее от лучших.

Повторюсь, в этом нет жизненной необходимости, но, если вы их внедрите, процесс работы станет прозрачнее, улучшатся показатели. Дело в том, что отдел продаж может и пять, и десять лет спокойно продавать без этого, но из-за отсутствия наглядных метрик проблемы не решаются, а копятся год за годом. Такой отдел, по сути, является слабоуправляемым. Если мы хотим организовать эффективный, качественно управляемый отдел продаж, метрики и дашборды необходимы. Что такое метрики и дашборды?

Дашборд — графическая визуализация того, как выполняется план по разным метрикам.

Метрики — показатели результативности, активности, качества работы отдельных сотрудников и подразделений, которые отображаются на дашбордах.

Теперь разберем принципы работы с дашбордами и метриками.

- Улучшаем все, что измеряется.

Понять этот принцип лучше всего на отвлеченном примере. Так, если хотите похудеть — купите весы. Пока не купите — не похудеете. Потому что нужно измерять всё, что хотите улучшить.

¹ Дашборд (информационная панель) — способ визуального представления данных, сгруппированных по смыслу на одном экране.

- Начинаем внедрение с грубых метрик, далее углубляем.

Например, если вы хотите измерить показатель выручки, начинаем измерять общий показатель. На следующем этапе дробим: выручка от одного типа клиентов, от другого типа. Затем измеряем выручку по конкретным продуктам.

- Убираем из дашборда уже налаженные метрики, добавляем новые «провисающие».

Например, для измерения вы выбрали качество звонков. Спустя время видите, что приветствие, вход в контакт стабилизировались, а презентация, умение задавать вопросы провисают. Тогда ставим их во главу угла, потому как нет смысла любоваться теми метриками, которые налажены, нужно работать над теми, что пока еще «хромают».

Согласно этому принципу, мы берем для измерения только те показатели, которые являются слабым местом в работе сотрудника. Если поэтапно не «чистить» дашборды, то из-за большого массива цифр может возникнуть неоправданная эйфория от успехов. Именно поэтому в дашбордах должны отображаться только важные метрики. Постепенно улучшая их, мы повышаем эффективность.

В идеале в каждый момент времени должна быть одна самая важная метрика. Вернемся к примеру со звонками. Допустим, на этой неделе нам важен этап презентации — сфокусировались на этой метрике. На следующей неделе концентрируемся на другой, например, на умении задать вопросы клиенту. В целом в этом месяце самая важная метрика — качество звонков.

- Затраты на создание дашбордов не должны превышать пользу от них. Если вы приступаете к измерению чего-либо,

это должно давать эффект. Создавать дашборды — тоже труд, который стоит не только времени, но часто и денег. Поэтому нужно здраво оценивать, какой показатель следует измерять, а какой мерить бессмысленно, так как это лишняя информация. Например, показатели продаж во второй половине дня, показатели продаж по каждой группе товара, которых 250, будут избыточными, так как, по сути, ничего не дают. Значит, и тратиться на создание дашборда для них не нужно.

- Все показатели видны всем.

Этот принцип позволяет создать в отделе продаж дух здоровой конкуренции. А в случае дистанционного отдела продаж станет элементом дополнительной мотивации. Сотрудникам приятно видеть свои показатели на фоне других, особенно когда они понятны, красивы, наглядны. Если ты на вершине — чувствуешь себя победителем и стараешься всеми силами удержаться. Если в середине — тянешься вверх, так как есть куда стремиться. А тех сотрудников, что плетутся в хвосте, визуализация подталкивает, чтобы подтянуться.

В любом случае, метрики и дашборды хорошо мотивируют людей, поэтому важно соблюдать этот принцип, так как он подтягивает всех.

- Метрики не имеют смысла без плана по ним.

Замерять что-то просто так и не соотносить показатели с планом непрактично. Планы дают понимание того, к чему нужно стремиться, как относиться к текущим показателям — хороши они или плохи.

Теперь поговорим об этапах подготовки метрик и дашбордов.

Сначала определите этапы вашей воронки продаж, поймите, что за чем следует, определите их точное количество. Далее создайте Excel-таблицу: в столбик перечислите менеджеров, в строку — числа месяца. Для каждого этапа нужна отдельная вкладка. Например: 1-й этап — сбор базы, 2-й этап — дозвоны, 3-й этап — конверсии во встрече, 4-й этап — сделал презентацию, 5-й этап — выставил счет, 6-й этап — оплата.

После того как ваша таблица готова, загружаете ее в Google Docs, чтобы она стала доступна для всего отдела. Обязайте менеджеров ежедневно заполнять ее и возьмите это себе на контроль.

Вполне возможно, что у вас эта аналитика отражена в CRM, тогда подобное отслеживание по этапам можно делать в ней. Если же в вашей CRM-системе нет функции сбора аналитики, нужно создать эту таблицу, поскольку это самый недорогой и эффективный вариант измерения показателей — особенно по сравнению с доработкой или переходом на новую CRM-систему.

На следующем этапе выведите лучшие конверсии по итогам месяца. Пока менеджеры заполняют данные в таблице, вы уже можете сделать срез текущей работы. Как только значения измерены, можно спрогнозировать плановые значения на день, месяц, неделю. Затем знакомите сотрудников с этими планами. Добавляете в таблицу колонку «План». Подобное дробление по этапам продаж, дням месяца, плановым показателям позволяет видеть, выполняется план или нет. А это уже, в свою очередь, основание для управления.

На еженедельном совещании по итогам недели подробно обсуждаются полученные показатели — какие показатели были ниже плана, какой общий показатель по отделу. Разбираются вопросы: почему снизился процент дозвона, с чем связано

уменьшение конверсии в оплату. Здесь важно не «пропесочить» отдельно взятого менеджера, а провести беседу со всем отделом. Обсуждаются общие тенденции и причины, а в итоге принимаются системные решения. Коллективные совещания — это не публичная порка отдельных сотрудников.

После того как все метрики внесены, данные подтягиваются в красивые дашборды. Они наглядны и для руководителя, и для сотрудников, что делает их полезным инструментом.

Теперь перейдем к практическому исполнению метрик и дашбордов.

Есть несколько вариантов, как осуществить графическое оформление этих новых инструментов.

- Самостоятельно освоить надстройку Power Query в таблицах.
- Настроить аналитику в вашей CRM, если в ней есть такая функция.

Главное здесь соблюсти принцип: затраты не должны превышать эффект от дашбордов и метрик.

- Взять в аренду готовый дашборд.
- Поручить графическое исполнение фрилансеру.

На сервисах youdo и freelance можно найти человека, который разработает под вас нужные дашборды. В этом случае придется потратиться единожды.

- Поручить оформление консалтинговой компании.

Обычно это делается в рамках построения отдела продаж, довольно легко и оперативно.

Что же следует измерять? Какие метрики самые важные, а какие только создадут груз ненужной информации? Ниже я предлагаю шесть минимальных разновидностей метрик.

- Количество звонков.
- Конверсия каждого этапа.
- Продолжительность разговора.
- Качество звонков по оценочному листу (среднее).
- Заполнена ли CRM (да/нет).
- Скорость ответа (отправка коммерческого предложения) — да/нет.

По каждому из представленных направлений выбираете нужные метрики и помещаете их на дашборд. В метрике «Конверсия каждого этапа» предполагается несколько дашбордов, с учетом этого для начала у вас может быть около 10 дашбордов. Вполне достаточно, чтобы отслеживать важные показатели и влиять на их улучшение.

Важно настроить эти инструменты так, чтобы данные в дашбордах подтягивались автоматически, поскольку каждый раз вносить все «руками» очень энергозатратно. Какая-то метрика должна обновляться ежедневно, что-то — еженедельно или только раз в месяц. Поэтому важно правильно настроить автообновление.

После того как всё готово, вы рассылаете дашборды сотрудникам или даете ссылку на них с доступом. Так сотрудники увидят, как работают они и их коллеги, и смогут управлять своими показателями.

Управление по отклонениям

Когда вы настроите метрики и дашборды для своих сотрудников, то легко сможете распознать отклонения показателей. Это позволяет вовремя отреагировать и помочь сотруднику скорректировать «провисающий» показатель. Сделать это можно, используя четыре технологии, о которых пойдет речь дальше. Отмечу, что все беседы должны проводиться в формате видеозвонка.

Технология еженедельных 30—60-минутных бесед

Для начала нужно точно обозначить, с кем из сотрудников, в какой день недели и во сколько вы планируете побеседовать. Эта беседа должна входить как в их рабочую инструкцию, так и в вашу. Каждый сотрудник (в том числе и вы) готовится к диалогу, просматривает показатели.

В ходе беседы в первую очередь обсуждаются позитивные метрики, которых достиг сотрудник. На этом этапе вполне естественны похвала и просьба поделиться опытом. Как, например, ему удалось достичь такого высокого уровня конверсии, откуда он привел столько новых клиентов или, скажем, как удалось поднять качество звонков. Возможно, до вашего разговора он не осознавал своих достижений, и важно, чтобы он сформулировал свои методы. Это может пригодиться вам и другим сотрудникам в работе. А для него самого — позитивная мотивация.

Далее обращаете внимание на отклонения. Здесь нужно выяснить, почему что-то не получилось, почему не обратился за помощью к вам? Что уже делал для устранения создавшейся ситуации? Может быть, нашел полезную статью и сейчас работает над внедрением идей из нее? Вы, как руководитель,

должны приучить людей обращаться к вам за помощью, чтобы в следующий раз сотрудник не ждал конца недели и традиционной беседы, а сразу решал вопрос.

После того как обсудили прошлую неделю, следует узнать, требуется ли ему в чем-то помощь сейчас. Если он поделился текущими проблемами, предложите ему вместе найти выход, попросите сфокусироваться на этом. Возможно, найти решение и улучшить отклонения в показателях поможет опыт его коллеги, значит, пусть он его обучит.

В финале видеобеседы поинтересуйтесь, что он планирует делать для улучшения ситуации с показателями. Беседу надо заканчивать тем, что сотрудник принимает на себя те обязательства, которые только что сам назвал. Для удалённого формата вдвойне важно, чтобы он сам себе обозначал обязательства, а не вы.

Технология ежедневных бесед по итогам прослушивания звонков

В приложении 1 размещен список, который поможет вам эффективно оценивать звонки. В нем вы увидите, как разговор разбивается на несколько этапов, и во время прослушивания по каждому из них выставляется оценка.

В небольшом отделе (до 3—5 сотрудников) это может делать руководитель отдела продаж. В большом отделе обычно нанимается оценщик. На практике этого сотрудника берут тоже на «удалёнку», и он прослушивает и оценивает разговоры ваших менеджеров поэтапно. Оценки распределяются так: 1 — сделано хорошо, 0,5 — средне, 0 — плохо. Все сведения вносятся в таблицу.

После этого вы прослушиваете звонки, особо отмеченные оценщиком. Опираясь на данные из таблицы, выбираете от одного до трех аутсайдеров дня. После чего с каждым из них отдельно созваниваетесь в формате видеозвонка. В ходе разговора ставите запись его звонка и указываете, где он что-то сделал хорошо. После того как он высказался, также делитесь своими мыслями. Например: «Здесь ты у клиента не выявил потребности, мало задавал вопросов. Давай потренируемся».

Затем объясняете, как нужно было построить диалог правильно. Тренируете его, попросив прорепетировать звонок с вами, распределив роли. В заключение сотрудник должен самостоятельно сделать вывод и также взять на себя обязательство. Например: «Буду задавать больше вопросов».

Технология обучения

Здесь речь идет про общее обучение для всей команды. Оно проводится от одного до трех раз в неделю, длится урок 30—45 минут, в режиме видеосвязи.

В самом начале объявляете тему. Например: один из этапов воронки (выяснение потребностей, презентация, «дожим» до оплаты); один из навыков (скажем, преодоление возражения); один из продуктов компании; один из типов клиентов (бабушки, поколение Z); один из видов потребностей клиентов (в информации, быстром решении проблемы и т. д.).

После того как все узнали, чему в этот раз их будут учить, вы включаете показательный звонок. В нем должна раскрываться тема обучения. Можно поставить удачный звонок, а за ним — такой, где был провал как раз по вашей теме.

Как только запись закончилась, сотрудники приступают к обсуждению. Все по очереди высказываются: что понравилось в диалоге, что можно было улучшить.

После этого двое из команды отыгрывают звонок по ролям. Один сотрудник изображает клиента, исходя из темы, другой играет менеджера. Они обыгрывают ситуацию «по теме». К примеру, клиент, относящийся к типу «бабушка», и менеджер, планирующий продать ей новый тарифный план. Далее все по очереди оценивают сыгранный диалог по той же схеме: что понравилось и что можно было улучшить?

Технология «виртуального дня вместе»

Скажу сразу, что использование этой технологии логично, только если ваши сотрудники недавно перешли на «удалёнку». Если же вы организовали новый дистанционный отдел продаж, проще не устраивать «виртуальный день вместе», а нанять нового сотрудника.

Если ситуация, требующая «виртуального дня вместе», произошла с сотрудником, который хорошо зарекомендовал себя в офисе, но никак не может встроиться в новый формат работы, это оправданная мера. Ведь увольнять его не входило в ваши планы.

«Виртуальный день вместе» — крайняя мера. Применяется она, только если остальные методы, приведенные в главе, не помогли и пришло время принимать решение: оставлять человека в компании или уволить.

Эта технология — своего рода «соломинка», которую вы протягиваете сотруднику, чтобы разобраться, в чем проблема, и помочь ему сориентироваться в непривычных условиях.

Технически это осуществляется на запасном гаджете, где вы включаете видеозвонок по Skype или WhatsApp на целый день, в течение которого вы как будто присутствуете в офисе рядом со своим сотрудником.

Вы работаете параллельно с ним — то есть он занимается своими делами, а вы своими. Каждые два часа (либо в конце дня) вы даёте ему обратную связь по тому, что поняли и увидели. В ходе дня вы смотрите: почему у него большие перерывы в работе, почему он так долго дозванивается. Вам становится понятно, как вообще выстроен его день, почему сложилась такая низкая результативность. Подчеркну, не качество, а именно почему он так мало успевает в рабочее время. Если потребуется, во время «виртуального дня вместе» вы вместе с ним заполняете CRM или прозваниваете его клиентов.

Удалённый отдел продаж — самая сложная из разновидностей такой структуры. Потому важно понять, как организовать работу сотрудников в новом для них и для вас формате, какие инструменты помогут вам замотивировать их, а также планомерно повышать их эффективность.

Практические задания

- Написать, что будете внедрять.
- Составить поэтапный план своих действий.
- Описать свои ожидания: где будут самые большие сложности.

ГЛАВА 3

МАТРИЦА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ УДАЛЁННЫМ СОТРУДНИКАМ

Делегирование — это передача сотруднику права принимать решения по какому-либо вопросу без согласования с руководителем.

Когда сотрудник обращается к вам за тем, чтобы вы, как руководитель, приняли решение либо согласовали что-либо, вам приходится отвлекаться от своих дел и вникать в его ситуацию. На это уходит довольно много времени, так как взвешенные решения даются именно такой ценой. Подобное положение дел может давать вам ощущение, что вы являетесь «центром вселенной в компании». Нет ничего предосудительного, если это чувство нравится руководителю. Однако отсутствие делегирования плохо сказывается на бизнес-процессах. И особенно в условиях дистанционного формата работы.

В новых условиях управление усложнено тем, что осуществляется на дистанции. Это связано со множеством новых процессов, требующих управления. Поэтому, если без вашего согласования сотрудники не могут принимать решения, вы становитесь «узким местом» компании. Поскольку именно из-за вас процессы сильно замедляются. Если вы пока не можете отказаться от приятного ощущения незаменимости, смело пропускайте эту главу. Ну а если все-таки готовы преодолеть свои страхи по делегированию, я покажу, как это сделать поэтапно.

Начнем с того, что посмотрим страху в глаза. Чего боится руководитель, передавая часть своих полномочий сотруднику? Во-первых, что тот сделает всё плохо или не так, как вы привыкли. Во-вторых, есть опасение, что если он справится, то уже вы будете не нужны, вам нечем будет заняться на работе. Поддаваться подобным мыслям не следует, потому как, здраво взглянув на делегирование, вы поймете, что это не только хороший способ мотивации сотрудника, но и полезно для компании в целом.

Здесь нужно придерживаться принципа: пусть лучше низкооплачиваемый сотрудник делает вашу работу, чем вы будете делать работу низкооплачиваемого сотрудника. Если вы готовы, давайте вникнем в этот процесс.

Должностное обучение

Первый этап делегирования: должностное обучение. Ваша задача здесь — показать сотруднику, как вы вообще принимаете решения, связанные с функцией, которую хотите передать. Формат работы онлайн имеет важное отличие, оно же преимущество. Если в офисе обучение проходило в формате «из уст в уста», как устное народное творчество, то удалённая работа предполагает запись онлайн-урока. Почему это преимущество? Потому что урок останется для пересмотра, и сотрудник может в любой момент вернуться к нему. В случае если сотрудник не справится с новой обязанностью и вы решите передать ее другому, вам не придется проводить обучение заново, достаточно отправить уже готовый видеурок. Этот формат хорошо заменяет живое общение.

Рассмотрим делегирование на примерах. В прошлом на согласование скидки для клиента компании уходило много вре-

мени, поэтому вы решили передать это право сотруднику, который работает с ним, тем самым высвободить себе время.

Другой пример: делегирование функции контроля заполнения CRM, на которое также тратится много времени. Поэтому вы хотите доверить его помощнику.

Вам следует провести должностное обучение, поэтому вы записываете видео, где пошагово рассказываете, как принимаете то или иное решение и от каких факторов оно зависит.

В случае со скидкой видео должно показать четкий алгоритм действий, вытекающих из истории сотрудничества с клиентом. Вы перечисляете критерии, на которые опираетесь в процессе принятия решения. Например, даете скидку, если заказчик совершает большую закупку, давно работает с компанией, не просит отсрочек, если это долгожданный клиент. Обозначаете, от чего зависит величина скидки. Обязательно предупредите, в каких случаях скидку давать нельзя — предположим, если клиент начинает шантажировать, ссылаясь на чужие, более выгодные условия сотрудничества.

В видеоуроке постарайтесь учесть все тонкости, с которыми может столкнуться ваш сотрудник. Для этого поставьте себя на его место, подумайте, какие вопросы могли бы возникнуть у вас, если бы кто-то объяснял с нуля эту функцию.

Если вы передаете полномочия, связанные с техникой, программным обеспечением, то снимайте видео с экрана своего компьютера. На нем должно быть видно, как работать в программе. Этот способ обучения подойдет, скажем, при делегировании функции контроля заполнения CRM. Покажите в видеоуроке, что, по-вашему, является примером заполненной CRM, а что нет; какие могут возникнуть сложности при внесении сведений и как их преодолеть.

После того как видео готово, проведите с сотрудником беседу о делегировании. Дело в том, что важно его «продать» ему. И лишь после этого следует приступать к обучению. Как построить беседу, расскажу чуть позже, а пока, получив согласие сотрудника, вы направляете ему свое обучающее видео. Сотрудник, ознакомившись с ним, должен выслать свои вопросы по нему, а вы отвечаете на них голосовыми сообщениями.

После того как вы убедились, что сотрудник усвоил обучающий материал, приступайте к практике. В ее рамках сотрудник записывает аудио- или видеосообщение, либо видео с экрана, где демонстрирует, как справляется с новыми полномочиями. После этого вы должны дать обратную связь, рассказав или показав, что он делает не так.

Например, если вы передали ему полномочия согласовывать скидку, пусть он запишет свой разговор с клиентом, подходящий по теме. После этого пусть он отправит свои рассуждения: какая в этом случае нужна скидка и чем он руководствуется, принимая решение. Вы, в свою очередь, анализируете его ответ и делаете вывод, понял он алгоритм действий или нет.

На обучение нужно выделить неделю или две, в зависимости от того, как часто возникают ситуации, сопряженные с новыми функциями сотрудника. Например, если контроль заполнения CRM требуется ежедневно, то обучение можно ограничить одной неделей. Вопросы по скидке обычно возникают реже, обучению в этом случае нужно уделить две недели или больше, если необходимо.

Обратите внимание, что обучение должно проводиться системно, в заранее назначенное время, например, по вторникам

и четвергам в 17:00. Такой подход повысит шансы того, что ни вы, ни сотрудник не будете пытаться постоянно переносить его.

Допустим, наступило 17:00 вторника, и вы прослушиваете и просматриваете все записи, что он прислал вам к этому моменту. Далее либо наговариваете аудиосообщение с обратной связью (если корректировок мало), либо делаете видеозвонок с записью и даете обратную связь в диалоге. Особенно актуально, если нужна демонстрация экрана.

Растяжка и прекращение делегирования

Закончив обучение, сотрудник приступает к выполнению новых функций. Но в этом процессе не следует торопиться, поэтому надо начинать с малого диапазона новых полномочий. Например, пусть первое время сотрудник самостоятельно дает скидку только до 3 %. А если требуется больше, пока согласовывает с вами.

Кроме того, поначалу, прежде чем что-то сделать в рамках новой функции, пусть поделится с вами этапами, которые наметил на пути к решению.

Например, если вы делегировали сотруднику оценку звонков, сообщая об этапах, он должен обозначить следующие:

- составить таблицу, где по вертикали перечислить фамилии сотрудников, а по горизонтали проставить даты;
- добавить несколько вкладок с критериями;
- прослушать 10 звонков и дать оценки.

После того как он назвал все этапы, вы, если требуется, вносите корректировки. Далее нужно обозначить контрольный срок — его для себя определяет сотрудник. В указанное время вы знакомитесь с результатом его работы. Это очень важный этап, так как здесь выясняется дальнейшая судьба делегирования. Если он не справился, не понял, как делать или что от него хотят, не задал вопросов, сделал неправильно, вы забираете у него новую функцию или обучаете дополнительно, исходя из допущенных им ошибок.

Например, вы провели обучение, и теперь менеджер сам определяет размер скидки для клиента в рамках 3 %. На первом этапе он определяет, как построит диалог с клиентом: какие вопросы задаст, решит, возможно ли обойтись без скидки, какое предложение в итоге озвучит. Далее сотрудник должен обозначить, сколько разговоров будет достаточно для тренировки. На третьем этапе он отправляет вам запись своего диалога с клиентом. На основе этого материала вы сможете сделать вывод, справляется ли он с новой функцией, стоит ли оставить или лучше забрать эту новую обязанность и есть ли смысл обучать его дальше.

По итогам месяца можно увеличить широту полномочий. Например, увеличить диапазон скидки, не требующей согласования с вами, до 7 %.

В делегировании контроля заполнения CRM-системы расширение полномочий означает, что теперь сотрудник не просто сообщает, что заполнено, а что нет, но и самостоятельно принимает решение о том, считать ли работу других сотрудников выполненной или накладывать взыскание.

Постепенно нужно прийти к тому, чтобы сложить с себя каждую передаваемую обязанность совсем, оставив лишь ежемесячный контроль.

Имеет смысл передавать сотрудникам всё больше полномочий, отнимающих у вас силы и время, с которыми ваша команда в состоянии справиться сама. Главное — двигаться от меньшего к большему поступательно.

Навык передачи полномочий может быть для вас непривычным и даже пугающим, но, поверьте, он помогает освободить время для стратегических задач. В свою очередь сотрудники обучаются самостоятельности в принятии решений, становятся вашей надежной опорой. А сильная команда необходима для роста и развития компании.

Теперь необходимо понять, какие из функций отнимают много вашего времени и сил. Для этого составьте список отвлекающих вас обязанностей. В него должны входить вопросы, по которым вы принимаете решения или согласовываете их. Список может, например, выглядеть следующим образом.

- Скидки.
- Отсрочки.
- Изменение статуса клиента.
- Проверка коммерческих предложений.
- Утверждение заявок на расходы.
- Подготовка отчетов для руководства.
- Финансовый контроль.
- Выбор подрядчиков.
- Общение с ключевыми клиентами.
- Расстановка приоритетов.

Эти примеры могут лишь отчасти соответствовать кругу ваших обязанностей (а то и вовсе не стыковаться с ними). Но я составил его, чтобы запустить вашу мысль. Рекомендую вам прервать чтение и составить свой список прямо сейчас. Далее мы будем работать с ним.

Готовый список нужно разделить по четырем квадратам (рис. 1).

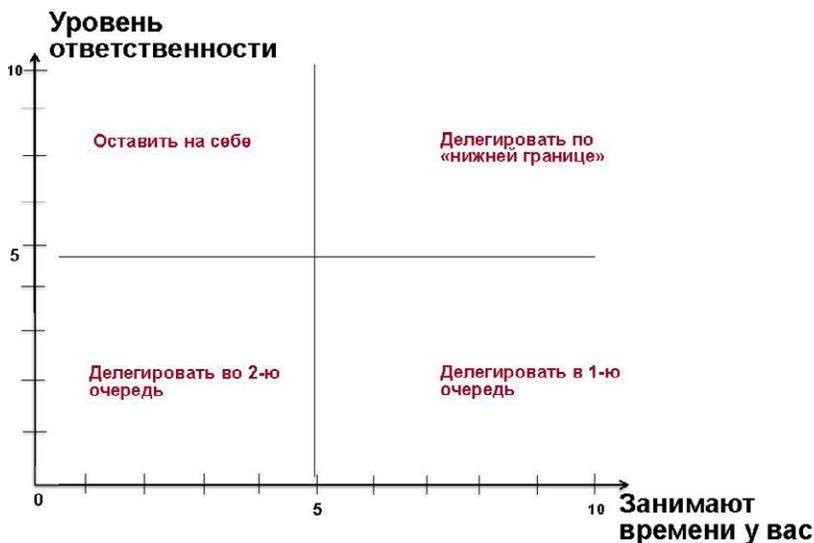


Рисунок 1

Распределять обязанности нужно в зависимости от количества времени, которое вы на них тратите, и уровня ответственности, связанного с ними. Оцените каждую из обязанностей по обоим шкалам от 1 до 10. В соответствии с этим поставьте точку в одном из квадратов. Так ваши обязанности будут распределены на четыре разновидности.

1-Я ГРУППА: «ДЕЛЕГИРОВАТЬ В 1-Ю ОЧЕРЕДЬ»

Сюда входят те обязанности, которые занимают много времени, но уровень ответственности не слишком высок (отчеты, проверки, контроль, сбор группы).

2-Я ГРУППА: «ДЕЛЕГИРОВАТЬ ВО 2-Ю ОЧЕРЕДЬ»

Эти обязанности отнимают у вас мало времени, но уровень ответственности тоже невысокий (редкие отчеты, редкий контроль).

3-Я ГРУППА: «ДЕЛЕГИРОВАТЬ ПО НИЖНЕЙ ГРАНИЦЕ»

Обязанности третьего квадрата характеризует высокий уровень ответственности, к тому же они занимают большое количество времени (распределение товара, утверждение скидок, подарки клиентам и пр.). Здесь важно понимать, что эти обязанности вы можете передать сотрудникам, но только по «нижней границе». Например, подарки клиентам до 1000 рублей или скидки до 3 %. Все, что превышает нижнюю границу, сотрудник должен согласовать с вами.

4-Я ГРУППА: «ОСТАВИТЬ НА СЕБЕ»

Круг обязанностей из четвертого квадрата занимает мало времени, но имеет высокий уровень ответственности. Все, связанное с распределением важных ресурсов, с финансовым контролем, с деньгами, или то, что может затронуть мотивацию сотрудников, относится к этой группе (финансовый контроль, утверждение бюджета или новой системы оплаты труда, распределение бонусов и т. п.). Эти обязанности делегировать не стоит.

Все остальное вполне можно передать в ведомство сотрудников, только, повторюсь, постепенно.

Сотрудники, подходящие для делегирования

После того как нам стали понятны функции, которые мы хотели бы передать, следует понять, кому это можно доверить. Предлагаю вам матрицу оценки сотрудников (рис. 2).



Рисунок 2

Для того чтобы сделать вывод, нужно оценить сотрудников по двум показателям: результативность и модель поведения. Оценки выставляются от 0 до 10, где 5 баллов — норма. Все, что выше этого уровня, характеризует сотрудника с позитивной стороны.

Например, оценка больше 5 по оси «результативность» может быть выставлена тогда, когда человек перевыполняет план. По

оси «модель поведения» мы ставим выше 5 баллов, когда он вовлечен в работу, привержен делу, работает «не за страх, а за совесть». Получивший около 5 баллов — лояльный сотрудник, который хорошо работает, но не настолько привержен компании. Трудится скорее за зарплату, чем за идею.

Сотрудники, которых вы оценили по оси «модель поведения» ниже нормы, по сути, должны исправиться либо уйти из компании. Потому что они часто проявляют недовольство, порой в открытую спорят с вами, не делают всего, что от них требуется, подрывают командный дух.

Однако нередко случается, что какой-то сотрудник набрал по шкале «результативность» высокий балл, значительно выше нормы, а по шкале «модель поведения» очень низкий. Это характерно для так называемых «звездных сотрудников». В их случае «удалёнка» играет вам на руку, так как если он не взаимодействует с коллективом, то и не подрывает командного духа и вашего авторитета.

Вам необходимо скорректировать поведение, которое вам не нравится, и даже жестко потребовать его изменить. Для этого прежде всего не нужно бояться потерять «звездного» менеджера. В условиях удалённой работы заменить его не составит такой сложности, как при работе в офисе. Подробнее об «укрощении незаменимых» — в отдельной главе моей книги «Мягкий босс — жесткий босс».

Делегировать обязанности «звездным» сотрудникам не стоит. Впрочем, как и рвущимся в бой новичкам. У них сейчас иная задача — войти в рабочую колею и работать над своей результативностью.

Не стоит передавать свои полномочия и тем, кто является лучшими специалистами, но не имеет карьерных амбиций, не стремится к ответственности за других. Они дают хорошие, порой отличные результаты, да и по оси «модель поведения» их оценка выше нормы. Опытные профессионалы, они хорошо знают свое дело, но вовсе не интересуются управлением (программисты, бухгалтеры, менеджеры по продажам). Они желают развиваться как профессионалы, так доверяйте им принимать самостоятельные решения в их излюбленной плоскости: какое программное обеспечение выбрать, какое техническое решение и т. д.

Кому же тогда делегировать? Это нужно людям с управленческим потенциалом, высоким уровнем ответственности, готовностью принимать ее и увеличивать ее объем. У них должна быть страсть к управлению и амбиции. Такие сотрудники хотят реализовываться. На глубинном уровне вы смогли бы найти у них скрытые мотиваторы: стремление к контролю или даже власти, известное тщеславие.

Поэтому делегирование для них будет подарком. Если вы уже всех оценили и оказалось, что в вашей команде такого человека нет, нужно спросить себя: почему я не взял того, на кого мог бы положиться? Может, ленюсь при отборе или боюсь конкуренции? Или мне нравится быть центром вселенной и незаменимым?

В команде должен быть хотя бы один такой человек. Он будет вашей правой рукой, а со временем станет преемником. На «удалёнке» это особенно важно, ведь технической и документационной текучки становится еще больше, и одному в ней легко «зарыться».

Теперь составьте матрицу делегирования. Для этого потребуется подготовить таблицу, используя ваш список обязанностей.

В первой колонке разместите этот список, так как в нем заключены вопросы, по которым вы сейчас принимаете решение и согласовываете.

Вторая колонка будет озаглавлена: «вопросы, по которым принимать решение всегда могу только я». В ней вы проставляете плюсики напротив тех обязанностей, которые нельзя делегировать кому-то другому.

Таблица

	Вопросы, по которым я принимаю или согласовываю решения сейчас	По каким из них могу принимать решения только я	Кому можно делегировать	Очередность делегирования
1.	Скидки		Иванов	5
2.	Отсрочки		Петров	6
3.	Изменение статуса клиента		Сидоров	3
4.	Проверка коммерческих предложений		Федоров	4
5.	Утверждение заявок на расходы		Марков	1
6.	Подготовка отчетов для руководства		Симонов	2
7.	Финансовый контроль	+		
8.	Выбор подрядчиков	+		
9.	Общение с ключевыми клиентами	+		
10.	Расстановка приоритетов	+		

В третьей колонке указываете фамилии тех сотрудников, которым будете делегировать обязанности (напротив которых нет плюсики в предыдущей колонке).

Четвертая колонка: диапазон делегирования. Какой предел полномочий в принятии решений вы готовы на первом этапе передать сотруднику?

Пятая колонка: «Очередность делегирования». Здесь вы задаете порядок делегирования каждой функции. Для наглядности я поместил шаблон матрицы делегирования в таблице.

Сопротивление делегированию

Несмотря на качественно продуманный план, на пути к делегированию обязанностей вы можете столкнуться с сопротивлением сотрудников. По опыту скажу, что в офисе такое бывает чаще. Секрет прост — нередко из-за новых обязанностей сотруднику не хочется засиживаться на работе.

На «удалёнке» же людям не хватает вовлеченности в работу, смыслов, осознания собственной значимости. Конечно, случается так, что сотрудник бывает перегружен, но редко. Чаще все-таки людям хочется вырваться из рутины и заняться чем-то новым и интересным. Тогда делегирование воспринимается как подарок, который вы им вручаете.

Тем не менее нужно быть готовым в том числе и к сопротивлению. Важно помнить, что вы должны вести переговоры с позитивным настроем и ни в коем случае не с ощущением: «извините-нагружаю». В этом поможет мотивационный спич, который должен содержать в себе необходимую информацию о новой обязанности и набор воодушевляющих формулировок. Задача — продемонстрировать новую обязанность с наиболее привлекательной стороны для сотрудника:

— Планирую передать вам важную функцию...

А что, разве бывают неважные? Расскажите, почему она важна для компании, для подразделения, для стратегии. Придайте ей смысл — это самый мощный мотиватор.

— Рассчитываю на вас как на надежного (умелого, опытного, квалифицированного и т. д.) работника...

Здесь назовите реальные качества, которые вы цените в сотруднике.

— Кроме того, я знаю, вам больше нравится работа именно такого типа (переговорного, управленческого, с документами, с программами, с интересными людьми и т. д.).

Если будет уместно сказать эту фразу, значит, вы хорошо подготовились и выбрали функцию подходящему человеку.

— Выполнение этой функции позволит вам в дальнейшем вырасти в компании (научиться, получить полномочия, повысить авторитет, отточить навыки принятия решений и т. д.).

В этой части подумайте о долгосрочных последствиях для сотрудника. Ведь, принимая это делегирование, он явно делает шаг к успешной карьере.

И как финальная точка в спиче звучит вопрос:

— Готовы?

На отказ даем шанс высказать причины. Вполне возможно, что ваша речь не увлечет сотрудника с первого раза. Поэтому вы должны дать ему возможность высказать причины возражения. В этом помогут вопросы:

— То есть с ходу не готовы согласиться?

Этот вопрос поможет вам пять минут спустя, когда сотрудник согласится на ваши аргументы, но при этом сам себе объяснит первичное сопротивление «я просто с ходу не был готов». Если не задать этот вопрос, сотрудник может включить упрямство в отказе просто из принципа: «сказал нет — буду держаться своего».

— Есть серьезные причины? Если я их услышу сейчас, то не буду делегировать, а если нет, то дальнейшие отказы не принимаются, хорошо?

В самом деле, вдруг у сотрудника перегруз по задачам, кто-то в больнице или проблемы со здоровьем, надо дать ему высказать их. Но чаще всего он может попросту бояться чего-то нового, опасаться, что не справится, не чувствовать уверенности в себе, что вообще «потянет» новую функцию. В таком случае переходим к третьему этапу переговоров.

«Дорога к жизни». Если чувствуете, что объективных причин для отказа нет, а всё заключено в его голове, то следуете такой схеме.

Сначала сообщаете:

— Серьезных причин я не услышал, потому переходим к делегированию, как и договаривались...

Далее вновь повторяете мотивационный спич:

— Возможно, я не очень правильно расставил акценты, поэтому еще раз повторяю... (мотивационный спич).

И это опять поможет вам — сотрудник объяснит потом себе: «ну да, сразу-то мне не очень доходчиво объяснили, а теперь всё понятно».

Закключаем переговоры ободряющими словами:

— Я в вас верю, вы очень быстро это освоите!

— Сегодня же запишу вам видео, как что делать, там объясню все. Вы его посмотрите. В этом нет ничего сложного!

Уверяем в том, что один на один с новой функцией он не останется:

— Я всегда буду на связи, если понадобится.

— Задайте мне вопросы после просмотра видео.

Безусловно, обсуждение делегирования должно проходить в формате видеосвязи один на один. Ни в коем случае не на общих видеосовещаниях.

В том случае, если сотрудник согласился, но уточняет, повлияет ли добавление функции на его доход, нужно пресечь эту линию диалога. Сначала вы отвечаете, что зарплата в вашей компании не привязана к объему задач и функций. На его возражения разъясните ему, что его доход растет не с каждым шагочком и новой обязанностью, а постепенно накапливаясь. Эта новая обязанность будто попадает в копилку и пододвигает сотрудника к следующему уровню, который и обеспечит прирост дохода.

Такой диалог может выглядеть примерно следующим образом.

Мотивационный спич. Вы произносите мотивационный спич, описывающий новую функцию и возможности, которые с ней открываются сотруднику. Завершаем его, как и в предыдущем примере, вопросом:

— Готовы?

На всплывающий вопрос о зарплате, доплате помещаем сотрудника в роль просящего.

— А с чего вы взяли, что в нашей компании зарплата растет прямо пропорционально объему задач и функций?

Движение в роль «неадекватно просящего».

— Зарплата у нас назначается по другим принципам и технологиям. А вопрос ваш про зарплату напоминает торг с руководителем.

— В нашей компании такое недопустимо, чтобы больше этого не было.

«Дорога к жизни».

— Других возражений, как я понял, у вас не было? Итак, возможно, я неправильно расставил акценты (здесь снова повторяете мотивационный спич).

Во время беседы берите ответственность на себя, чтобы человек не чувствовал, будто его «продавили». Пусть лучше он все поймет и скажет самому себе: «Плохо он продает, конечно, но ладно, соглашусь, пожалуй». Вам это как руководителю, понятное дело, безразлично, зато важно, чтобы за новую обязанность человек брался с охотой.

Делегирование — непростой процесс: нужно понимать, что не только вы, но и ваш сотрудник может оказаться к нему не готов. Но еще это процесс необходимый, так как дает вашему сотруднику возможность расти в вашей компании, а вам — время на то, чтобы эту компанию развивать.

ГЛАВА 4

ОПИСАНИЕ РАБОЧИХ ИНСТРУКЦИЙ

Как составить рабочую инструкцию

В интернете опубликовано множество должностных инструкций. Их обычно никто не читает и в повседневной практике ими не пользуется. В своей книге я говорю о другой разновидности инструкций, обычно мы их добавляем к должностным как приложение. Это рабочая инструкция.

В зависимости от того, нужно ли вам это, какую проблему с ее помощью вы хотите решить и какая в компании культура, вы можете легализовать этот документ, сделав официальным приложением к должностной инструкции, или не делать этого, оставив сотруднику в качестве «шпаргалки». В первую очередь рабочая инструкция создана в помощь сотруднику. Она призвана оптимизировать его деятельность, сделать ее понятной, прозрачной и эффективной. Причем прозрачной на всех уровнях: и для него, и для его подчиненных, и для руководителя.

Давайте вспомним квадрат Эйзенхауэра. Там, среди прочих, упоминаются дела «важные, но не срочные». По природе человеческой мы всегда задвигаем их на задний план. Между тем, никто не скажет, что поговорить с людьми об их мотивации, заняться стратегией, планированием, аналитикой неважно или

не нужно. Как раз наоборот. Однако в очереди срочных ежедневных дел подобные вопросы откладываются «на потом».

Рабочая инструкция поможет вам и вашим сотрудникам четко зафиксировать, когда и сколько времени нужно уделять таким делам. Она вносит их в ваш календарь, а то, что находится в нем, как мы знаем, превращается в дела «важные и срочные». Эти дела имеют контрольный срок, и важно сделать их, чтобы соблюсти рабочую инструкцию. Поэтому рабочая инструкция, как инструмент управления, дает столь мощный эффект: все важные, но не срочные дела, дающие самую большую отдачу на вложенные усилия, начинают регулярно выполняться.

Объем документа должен быть небольшим: на 2—4 страницы (приложение 5). Он представляет собой отображение постоянного процесса работы сотрудника. Для того чтобы понять, как должен выглядеть процесс, надо для начала четко понимать, каких результатов вы ждете от своего сотрудника.

Результаты сотрудника

- KPI. Все начинается с этих показателей. Если с ними вы пока не определились, то рабочую инструкцию делать рано.
- Годовые цели. Обозначив годовые цели, вы увидите, движется ли KPI к ним, связаны ли с годовыми целями ежедневные активности.
- Смысл (или цель) должности. В нем заключается большая польза при составлении рабочей инструкции, так как, указав смысл (например, техподдержка, доставка чего-либо, обеспечение безопасности и т. д.), можно определить, какие процессы требуется указать в инструкции.

- Какие проблемы должен решить. Если это руководитель и у него в подчинении полно новичков, то это проблема обучения и их быстрого вывода на полную мощность. Если в подчинении сплошные «звезды», то нужно обеспечить выполнение ими общих требований и норм дисциплины. Если это закупщик, а поставщиков немного, нужно искать альтернативных, чтобы не возникало монополии. Всегда полезно сформулировать проблемы, которые в данный момент развития компании и с данным коллективом нужно решить сотруднику.
- За какими показателями он должен следить. Здесь мы вспоминаем про метрики и дашборды (или просто статистику), отражающие эффективность сотрудника, его проекта, подчиненных, направления и т. д.

Приведу пример первого наброска к рабочей инструкции руководителя отдела продаж.

- KPI: выполнение плана продаж отдела; выполнение плана каждым сотрудником; выполнение плана по среднему чеку; заполнение CRM.
- Цели: годовой план по выручке, внедрение CRM, вывод нового продукта на рынок, создание должности «менеджер по работе с тендерами».
- Смысл должности: обеспечивать результативность сотрудников отдела продаж, выполнение общего плана и требований к работе отдела и квалификации сотрудников.
- Проблемы: сотрудники не прошли обучение; не привыкли заполнять CRM; высокий уровень текучести кадров.
- Показатели: воронки продаж, конверсии.

Когда вы составили такой примерный план, подходить к составлению полноценной инструкции проще.

Далее мы задумываемся о месте сотрудника в организационной структуре компании. Казалось бы, стоит ли этому уделять время, когда ответ очевиден? К сожалению, так бывает не всегда, особенно в небольших компаниях, где, например, уже насоздавали немало управленческих должностей: начальник отдела продаж, генеральный директор, коммерческий директор...

По опыту могу сказать: когда я спрашиваю в компании, кому подчиняется начальник отдела продаж — генеральному или коммерческому директору, нередко возникают разногласия и сразу несколько вариантов. Еще хуже, если в компании в дополнение ко всем остальным директорам существует еще и директор по развитию. Вот тут почти всегда возникают недоразумения, непонятности и разночтения.

Рабочая инструкция должна расставить всё по своим местам. К ней всегда прикладывается описание организационной структуры компании. Кроме того, благодаря рабочей инструкции сотрудник не только четко знает, кто кому подчиняется, но и свой распорядок дня, во сколько наступает обеденный перерыв, какие у него полномочия, кого он имеет право уволить или нанять. В ней указывается также, какие взыскания он может объявлять (если речь идет о руководителе). Все это нужно в первую очередь осветить в рабочей инструкции.

Дальше описываются активности сотрудника. Начать следует с ежегодных, полугодовых и квартальных активностей. Выясняете, что он должен делать в связи со стратегией и планированием. Например, раз в квартал проводить совещания по корректировке бюджета.

После этого указываем то, что он должен делать раз в месяц. К примеру, участвовать в ежемесячном учетно-аналитическом совещании, для которого готовит доклад генеральному директору или собственнику о том, как отработал его отдел.

Затем очередь еженедельных активностей. Вот несколько примеров.

- Работа с клиентами. Указать, что несколько часов в неделю он должен уделить либо личным встречам, либо телефонным переговорам с ключевыми клиентами. Ваша задача здесь заключается в том, чтобы выделить ему на это окна времени.
- Еженедельные совещания. Также необходимо указать определенные окна времени под каждое еженедельное совещание.
- Работа с поставщиками, контрагентами (эта активность касается руководителя отдела продаж).
- Работа с программой; в этом пункте также задается четкий интервал времени.
- Отчетность по проделанной работе. Укажите, что отчет за текущую неделю нужно готовить к пятнице.
- Еженедельные беседы с сотрудниками (тоже четко определяется время и дни недели).
- Работа с документами (обычно назначается окно времени во второй половине дня).

Как видно из перечисленного, в рабочую инструкцию вы вносите все имеющиеся регулярные активности сотрудника и оставляете свободные окна под внезапно возникающие вопросы.

Определившись с активностями, начинаете выявлять имеющиеся проблемы в работе. Для этого выясните, какие навыки у работника провисают. Например, если он не проводит еженедельных бесед с сотрудниками, добавьте ему в инструкцию эту активность.

Далее уточняете, какую важную, но не срочную работу он забросил. Если он, к примеру, не занимается обновлением документов, обозначьте окно специально под это дело (раз в неделю — час, по пятницам).

В случае если есть проблемы с дисциплиной сотрудников, также назначьте специальное окно для работы над этим. Например, CRM не заполняется — для решения проблемы в рабочей инструкции определяете окно для ежедневного 15-минутного контроля и отслеживания заполнения CRM.

Кроме того, нелишне спросить сотрудника, есть ли такие вопросы, которые он постоянно откладывает, делает торопливо или вообще не уделяет им времени (аналитике, коллективу, созданию регламентов). Если таковые имеются, уделите время в рабочей инструкции и им, чтобы сотрудник в обязательном порядке внес их в свой календарь.

Когда вы поймете, с какими проблемами сталкивается сотрудник ежедневно, то сможете составить список активностей, которые помогут ему решить их. Например:

- дополнительные онлайн-беседы с сотрудниками;
- дополнительные совещания;
- обучения с определенной периодичностью;
- подготовка отчетности в указанное в инструкции время;

- время на планирование;
- окна времени под аналитику и создание документов.

Соберите всю эту информацию, и вы уже будете в состоянии подготовить полноценную рабочую инструкцию. Далее нужно будет показать ее сотруднику: обсудить, согласовать, что-то поправить.

Вам снова потребуется «продать» идею, так как подобный документ не должен быть навязан «сверху вниз». Лучше всего, если сотрудник создает рабочую инструкцию вместе с вами. Тогда будет присутствовать элемент сотрудничества, и новый документ будет воспринят лояльно. Не как директива сверху, а подробная инструкция — подспорье в работе, четко структурирующее деятельность и помогающее разобраться с ежедневными активностями.

В нашем опыте работы с компаниями чаще всего, получив рабочие инструкции, искреннюю признательность за них выражают и руководители, и рядовые сотрудники. Потому как теперь в их работе всё прозрачно, четко и понятно.

Как внедрить рабочую инструкцию

Для того чтобы успешно внедрить рабочую инструкцию, вам нужно для себя разделить ее на три части. Каждую из этих частей потребуется выделить своим цветом.

- Белый цвет (никак не выделяем): обозначает активности, которые человек уже совершает, и проблем с ними нет.

- Желтый цвет: обязанности, которые он выполнять не умеет, им сотрудника следует обучить.
- Красный цвет: выделяет то, чего сотрудник делать не хочет.

Прежде всего нужно поработать над обязанностями, выделенными красным цветом, так как «провисание» в них очень скоро может стать критичным. Для этого нужно назначить контрольные точки. Как это сделать? Поприсутствуйте на онлайн-совещаниях того сотрудника, который не желает их проводить. Помогите сделать отчет тому, кто не хочет его делать. Попросите выслать аудио- или видеосообщение с беседой того из них, кому неохота общаться с ключевыми клиентами.

Так вы сосредотачиваете и свое внимание, и внимание сотрудника на том, чего он делать не хочет. И тем самым помогаете ему разобраться, принять неотступность этой обязанности.

Приведу пример: сотрудник не хочет проводить новые типы совещаний. В таком случае вы напоминаете ему, что следующее подобное совещание должно состояться в пятницу в 17:00. Договариваетесь, что он подключает вас к общему видеозвонку в это время. Ваше присутствие подвигает сотрудника провести такое совещание в любом случае. Вы же, в свою очередь, видите, какие у него возникают проблемы в связи с этим и в чем причина его нежелания их проводить.

Таким контролем вы помогаете сотруднику. Ведь вы уже согласовали с ним рабочую инструкцию, а значит, и он уже согласился делать то, что в ней указано. Он, конечно, может откладывать, искать предлоги, чтобы это не делать. В таком случае назначенная «контрольная точка» подтолкнет его сделать то, что ему даже очень сильно не хочется.

После того как вы разобрались с тем, чего он не хочет, нужно обратиться к тому, чего ваш сотрудник не умеет делать. Чтобы разобраться с этим типом обязанностей, проведите ему обучение, а лучше вместе совершите связанные с этим активности.

Например, если он не умеет проводить обучение сотрудников, подготовьте и проведите первую учебу совместно. Не умеет делать новый отчет, подготовьте его вместе. Не может проводить индивидуальную беседу с сотрудником, проведите ее сообща, или пусть запишет аудио своей беседы и вышлет вам. Как это реализовать на практике в условиях удалённого формата работы?

- Пусть он «поделится» своим экраном, то есть покажет вам его в режиме онлайн, а вы будете направлять его.
- Пусть запишет на аудио беседу (или совещание), которую он провел. Вы, прослушав ее, сможете подсказать, как ему улучшить этот навык.
- Проведите совместно сложное для вашего сотрудника мероприятие (беседу с сотрудником, обучение, набор действий в программе).

Будьте готовы к тому, что рабочая инструкция приживется не сразу и после ее внедрения потребуются какое-то время, чтобы проработать с каждым сотрудником отдельные навыки и функции. К этому нужно относиться спокойно, поскольку ваша задача как руководителя — прежде всего обучать сотрудников, чтобы наладить эффективную работу команды.

Практические задания

- Составьте план делегирования.
- Подготовьте простую рабочую инструкцию.

Подведем итог первой части книги. Перейдя на удалённый режим работы, вы столкнулись со множеством проблем как в своей работе, так и в работе сотрудников. Вихрь неотложных дел, изменения в процессах, необходимость перестраиваться отнимают всё ваше время и внимание.

И в этих условиях вам, как никогда, важно уметь фокусировать свои управленческие усилия на главном:

- вовлекать сотрудников в рабочий ритм, поддерживать их работоспособность на как минимум прежнем уровне, не допустить скатывания вниз;
- сохранить эффективность работы отдела продаж, обеспечив выполнение плана и необходимый денежный поток;
- разделить управленческую нагрузку с сотрудниками, освободив свое время на решение стратегически важных вопросов, а не увязать в куче мелких технических обязанностей;
- сделать работу сотрудников прозрачной, обеспечив их простыми и понятными рабочими инструкциями, а не решать постоянно в ручном режиме, что, кому, как и когда делать.

ЧАСТЬ II

**ПЕРЕКЛЮЧЕНИЕ
НА РАЗНЫЕ СТИЛИ
КОММУНИКАЦИИ**

Во второй части мы поговорим о том, с чем раньше руководитель совсем не сталкивался: с необходимостью подстраивать свой стиль коммуникации под разных сотрудников и разные ситуации. Например, кто-то любит подольше поговорить, из него словно водопад слов, а кто-то предельно конкретен и скуп на слова, как пересыхающий ручей.

— С чего бы это? — наверняка пронеслось у вас в голове. — Пусть сами подстраиваются, это я начальник, а не они!

Да, в офисе все так и было. Руководитель общается, как ему удобно, а сотрудники под него подстраиваются. На самом деле не очень уж и подстраиваются, но, зайдя в кабинет, точно можно обо всем договориться и найти общий язык.

Но на «удалёнке» это не работает. Количество слов и невербальных сигналов, которыми вы обмениваетесь с сотрудниками, резко сокращается, и на первый план выходит то, как вы общаетесь — качество вашей коммуникации.

И сделать ответственными за качество этой коммуникации своих сотрудников просто физически не получится: усилия, потраченные на их переучивание, переделывание, перестройку, не окупаются. Потому что переучить и тем более «переделать» какого-то взрослого человека в устоявшемся с детства навыке дистанционно, уделяя этому несколько часов в неделю, совершенно нереально.

Поэтому эффективнее научиться самому подстраиваться. Это совсем нетрудно и дает огромный эффект. Это ваша работа и ваша зона ответственности. Если вы освоите это, то увидите, как вырастет уровень мотивации сотрудников, ваш авторитет и результаты вашей компании.

ГЛАВА 5

РАБОТА С НОВЫМИ ТИПАМИ СОПРОТИВЛЕНИЯ

В этой главе нам предстоит поговорить о новых типах сопротивления, которые возникают при удалённой работе с сотрудниками, и о том, как с ними бороться. Вероятно, кто-то из вас с ними уже сталкивался и в офисе, однако на «удалёнке» сопротивление становится более опасным, так как играет несколько иную роль. Кроме того, с ним значительно сложнее справиться, и для борьбы с ним нужны другие методы.

Новые проявления сопротивления

Видов сопротивления существует гораздо больше, но я хочу поговорить о наиболее опасных из них на «удалёнке». Поэтому выделю четыре основных вида: «критик», «равнодушный», «неуспевающий», «душой за коллектив». О каждом из них я расскажу подробнее в этой главе.

Для начала надо понять: почему вообще возникает сопротивление? Первой причиной можно обозначить желание сотрудников получить внимание. Пока человек работает в офисе, он привыкает к определенному уровню внимания к себе, а при дистанционной работе остро ощущает его нехватку. Поэтому старается привлечь его снова, как только может.

Другая причина — раздражение, возможно, даже стресс, от перехода на «удалёнку». Естественно, вы, как руководитель, будете тем каналом, куда будет выплескиваться это раздражение.

Третья причина может заключаться в том, что сотрудникам приходится по-новому выстраивать работу, много учиться, осваивать новые навыки, связанные с дистанционной коммуникацией, освоением IT-инструментов. Стремительное обучение — очень непростой процесс, через который каждый из них прошел в институте, вузе, колледже и т. д. Но это было уже давно, поэтому от такой формы учебы ваши сотрудники отвыкли. И понятно, что подобное обучение в нынешних условиях дается им трудно.

Еще одна причина может заключаться в том, что сотрудники хотят сохранить свой уровень значимости и влияния на вас, как на руководителя, а также на своих коллег. Перевод на «удалёнку» снизил этот фактор, поэтому каждый сотрудник изо всех сил будет стремиться к тому, чтобы вернуть влияние.

Нужно иметь в виду, что типы сопротивления, о которых дальше пойдет речь, связаны прежде всего с поведением. Хотя мы будем говорить о типажах людей, которые склонны к определенному виду сопротивления в большей степени, важно помнить, что один и тот же сотрудник в разные моменты времени, по разным задачам может демонстрировать разные типы сопротивления. Может сложиться и так, что в течение недели один человек может продемонстрировать все четыре вида сопротивлений.

Поэтому не нужно вешать на человека «ярлык». Вы должны проанализировать, какому типу сопротивления в данный момент соответствует поведение сотрудника. Исходя из этого, вы поймете, как вам нужно себя с ним вести, чтобы остановить сопротивление и преобразовать его в конструктив.

«Критик» и методы работы с ним

Первый тип сопротивления, который мне хотелось бы рассмотреть здесь, — «критик». Этот тип соответствует людям самостоятельным и ориентированным на результат. Их можно назвать трудоголиками — они привыкли сами себе ставить задачи и сами контролировать свою работу. Таких людей раздражает растекание «мыслью по древу», лишняя болтовня, они привыкли к конкретике, говорят только по делу, стараются быстро и четко решать свои задачи. В целом должен сказать, что это — самый лучший типаж людей, который нужен руководителю, особенно на «удалёнке». Такие люди хорошо себя проявляют в работе.

Конечно, помимо подобного положительного персонажа, стать «критиком» может и такой сотрудник, который просто всем недоволен. Если в офисе вы к этому уже привыкли, то сейчас, на удалённой работе, его раздражение только усугубится. Как работать с типажом «недовольный», я подробно описал в книге «Мягкий босс — жесткий босс». Вкратце скажу, что нужно разобраться с причинами недовольства, устранить их, если возможно, и далее пресекать проявления недовольства.

«Критиков» беспокоят затянутые совещания. В офисе он мог отпроситься или уйти пораньше с такого совещания, на «удалёнке» такого не получится. Он видит, что его это отвлекает от работы, мешает зарабатывать. Для таких сотрудников затянувшиеся совещания в онлайн-формате гораздо скучнее, чем такие же в офисе. Они начинают сильно раздражать «критиков».

Нечеткие указания также их напрягают. «Вживую» давать их четко гораздо проще, чем онлайн, вы можете дольше разъяс-

нять и, что называется, «показать на пальцах». А из-за нового формата работы поручения могут восприниматься как несколько размытые.

С переходом на удалённый формат работы появляются новые виды совещаний, о которых мы говорили в первой части. Сотрудник-«критик» нередко находит их излишними и отвлекающими от работы, даже если само совещание не является затянутым и скучным.

Все эти недовольства могут выливаться в открытый спор с боссом и бесцеремонность по отношению к коллегам. Сотрудник в открытую, резко высказывает свою точку зрения, всевозможные нелюбезные вещи, вполне способен обидеть. Получая от вас задачу, он может пререкаться, спорить с вами. Когда это происходит онлайн, даже по видеосвязи, пресечь такое поведение гораздо сложнее.

Проявляться подобное недовольство может с помощью вызывающих реплик, «кислого» выражения лица по видеосвязи, сообщений с долей издевки или троллинга. В офисе вы могли бы остановить его одним взглядом или изменив тон своего голоса. На онлайн-совещании подобная реакция произведет слабый эффект.

Теперь настало время разобраться с тем, как же себя вести, если кто-то из сотрудников проявляет сопротивление типа «критик».

Самое главное правило — переводить его критику в конкретику.

К разговору с таким сотрудником нужно **подходить более подготовленным**. При постановке задачи нужно быть конкретным, сразу сообщить, что от него требуется и для чего

это нужно. Важно обозначить весь процесс: то есть как будет строиться работа, что следует за чем и какие у него при этом полномочия.

В этом случае не подойдет просто предложить идею, например: «Надо бы нам организовать сбор обратной связи от клиентов. Узнать, в чем у них сейчас есть потребность». Раньше, в офисе, это могло быть приемлемым. Тогда он мог задавать вопросы по ходу выполнения, или у него было достаточно времени, чтобы осмыслить, чего вы от него хотите, а чуть позже вернуться с уточняющими вопросами. Сейчас, на «удалёнке», подобное отсутствие конкретики при постановке задачи будет для «критика», как красная тряпка для быка. Поэтому лучше обозначить задачу так:

- Что от него требуется: нужно собрать обратную связь от клиентов.
- Для чего это делается: это нужно для того, чтобы понять, как следует изменить наш продукт, как поменять наше ценностное предложение.
- Как будет строиться работа.

На этом этапе нужно обозначить сотруднику, что он должен сделать поэтапно: взять у руководителя отдела продаж список клиентов; выбрать из них 30, приносящих самую большую выручку; каждого обзвонить и опросить (о новостях в компании, об актуальных потребностях, о планах в отношении сотрудничества с вашей компанией, об их пожеланиях и предпочтениях).

- Какие полномочия у него есть.

Поскольку «критику» важны конкретика и отсутствие «творческого простора для мысли», следует **составить для него четкие инструкции.**

Если, допустим, для освоения новой программы или тонкостей вашей CRM-системы вы отправляете сотрудникам большой текстовый документ, будьте готовы, что он вызовет у «критика» новый шквал сопротивления. Поэтому нужно подобрать к этому документу обучающее видео или, еще лучше, попросите сотрудника, чтобы он сам нашел нужное видео и после разослал его всем.

Если поступил большой объем информации, нужный «критику» для работы (например, сложный, нестандартный запрос от клиента), полезно будет найти тематические статьи в авторитетных источниках, где будет пошагово разложен процесс работы в таких ситуациях. Вы можете сделать это сами или попросить самого «критика», не забыв поэтапно объяснить процесс их поиска.

Некоторые вещи можно объяснить «на пальцах» и в дистанционном режиме. Например, «поклавишно» показать, как заполнять CRM-систему: куда нажимать, что вносить.

С «критиком» эффективно не только вести себя конкретно, но и обращаться в конкретику его возмущение. Если он чем-то недоволен, что-то ему кажется избыточным или непонятным, обратитесь это в конструктивное русло. Пусть он сам найдет поясняющие видео, статьи, которые помогут в работе и ему, и остальным сотрудникам.

При работе с «критиками» важно делить процесс на пункты, шаги, категории — ему будет проще видеть поступательность неизвестного пока процесса. Вполне возможно, что четкое де-

ление на этапы избавит его от страха перед непонятным. Поэтому, во-первых, нужно составить план из трех шагов.

Поделюсь примером из собственной практики. При внедрении дашбордов очень сильно сопротивлялся один мой коллега. У него весь этот процесс вызывал бурю недовольства, так как казался ужасно сложным. Он не понимал, зачем это всё нужно, как это делать, что из этого получится. Поэтому мы составили план из трех шагов.

- Нарисовали на листочке, как это должно выглядеть.
- Создали подходящий дашборд в программе Power BI.
- Составили таблицу Excel, откуда должны были подтягиваться данные.

После этого коллеге стало понятнее, как выполнять работу, и процесс пошел легко и бодро.

Во-вторых, поделите проблемы на категории. Когда есть проблема, важно понять, что именно вызывает затруднение. Например, если у сотрудника не получается с дашбордом, выясните, что именно ему непонятно? Дайте ему категории для примера, пусть он выберет одну из них.

- Как должен выглядеть дашборд?
- Как «продать» идею дашборда?
- Не получается собрать данные?
- Не получается выгрузить данные из Excel?

Когда вы делите проблему на категории, сотрудник выбирает нужную, и вы вместе приступаете к решению.

В-третьих, разбивайте претензию на пункты. Например, если «критик» жалуется на совещания, предложите разделить по пунктам всё, что ему не нравится. Для конкретизации задавайте вопросы. Совещание долго длится? Не нравится, как кто-то выступает? Проще говоря, нужно попросить «критика» четко и конкретно назвать, что его раздражает. Разбивая таким образом его претензию, вы снимаете напряжение.

В-четвертых, ставьте задачу в режиме «проблема — решение — результат». Допустим, ваш клиент пожаловался на задержку с поставкой оплаченного товара. Вы обозначаете ему эту проблему, далее в качестве решения указываете 5 шагов:

- выяснить причину;
- спрогнозировать срок;
- продумать компенсацию;
- переговорить с клиентом;
- написать список действий для предотвращения подобного.

Как результат вы ожидаете, что клиент останется доволен.

По сути, «критики» — ваш кадровый резерв, это достигательные люди, результативные сотрудники, которые хотят и любят работать. Поэтому не стоит их опасаться — работа с ними заставляет вас правильно выполнять свою роль руководителя.

«Критики» будут только рады начальнику, который прорабатывает их претензии, конкретно обозначает задачи и раскладывает всё по полочкам. Это освобождает рабочий процесс от излишнего напряжения и приводит к хорошим результатам.

Как работать с «равнодушными»

Любой человек может в какой-то момент «остыть» к работе. Это происходит по разным причинам. Например, он испытывает упадок сил, сменились его приоритеты, скажем, на семейные, или он чрезмерно увлекся новым хобби.

Подобное состояние может охватить всякого сотрудника, но мы поговорим все-таки о типе личности, который больше остальных склонен к такому типу поведения. Прежде всего это интроверты, больше ориентированные на информацию изнутри: на собственные чувства и переживания. Им не нужно большое количество контактов с людьми, они не любят быть в коллективе, их нельзя назвать душой компании. Их поведение редко бывает энергичным, оно скорее флегматичное. Внешне может показаться, будто у них вовсе отсутствует интерес к происходящему вокруг.

Однако это не значит, что они — плохие сотрудники, как раз такие люди могут быть очень и очень эффективными. Просто руководителю бывает сложно с ними работать даже в офисе, не получая достаточного объема обратной связи и проявления минимальных эмоций. На «удалёнке» с этим еще сложнее

Сопротивление «равнодушного» выражается в том, что от него сложно дожидаться какой-то рабочей инициативы, либо он ее проявляет крайне редко и робко, а руководитель, не привыкший к инициативе с его стороны, просто не обратит на нее внимания. Мотивация к проявлению инициативы у «равнодушного» после этого, скорее всего, сойдет на нет. «Равнодушному» чаще всего работа либо неинтересна совсем (и он выполняет ее в роли жертвы, как обязательку), либо нравится только одна ее часть. Остальное он воспринимает как рутину и делает с неохотой. Чаще всего это касается сотрудников

нединамичных профессий (программист, бухгалтер, оператор персонального компьютера). Новые функции такой сотрудник нередко воспринимает в штыки, так как для него выход из зоны привычного крайне неудобен. Тем более это касается перехода на дистанционный режим. В нем для «равнодушного» сотрудника очень много непривычного, поэтому он может полностью выпасть из рабочего процесса и замкнуться в своей «скорлупе».

Еще одним раздражающим фактором для такого сотрудника могут стать «странные» люди, с которыми приходится работать. А «странными» он может посчитать всех, кто не разделяет его взглядов, убеждений, интересов. Например, все, кто отправляет в чаты шутки, участвует в ежедневных онлайн-тусовках, да и руководитель может показаться «странным» по каким-то его внутренним причинам.

Как же проявляется этот тип сопротивления? Прежде всего через тишину на совещаниях: от него нет сообщений, вопросов, каких-либо реплик вообще. Даже если обсуждается проблема, он ничего не спрашивает, а отмалчивается. Ответственности он не любит, поэтому берет ее на себя лишь в крайнем случае, когда на него прямо укажут. Его ничего не волнует, поэтому он не изъявит желания решить что-то самостоятельно.

Самое плохое в этом типе сопротивления то, что человек «равнодушный» не сообщит о проблеме, даже если будет ее видеть. Скорее всего, он делает это не со зла, просто иначе относится к ситуации, что называется, «философски», и может решить: раз так случилось, значит, так и должно быть, так надо. Просто у него несколько иной ход мысли.

Может быть, ему неудобно, не хочется кого-то затруднять своей проблемой, может быть, он думает, что все ее и так видят — но

раз никто не реагирует, то никому и не нужно. Либо думает, что подставит кого-то этой проблемой. Или вообще не воспринимает ее как проблему. Нам сложно понять, что происходит у него в голове, когда внешне он проявляет равнодушие. Возможно, его мысли вообще заняты другим.

Работать с «равнодушным» сотрудником нужно, **подчеркивая важность его мнения.**

Вновь обращаюсь к своему опыту. На одном из наших удалённых проектов главный бухгалтер никак не хотела вникать в работу по настройке финансового менеджмента. Позиция была такая: скажете — сделаю, не скажете — не буду, а вообще-то мне некогда. То есть проявляла полное равнодушие. Но в штате не было больше ни одного человека, отвечающего за финансы, и ее вовлеченность была крайне важна.

Мы стали привлекать ее на совещания и обращались к ней как к эксперту, спрашивали, как она видит группировку статей, какие расходы к каким статьям отнести. Если она высказывалась о чем-то, а кто-то из участников совещания был не согласен, мы еще раз подчеркивали ее авторитет: она давно работает в компании и отвечает за цифры, имеет большой опыт. В результате буквально одна такая беседа преобразила человека — она охотно «вписалась» в процесс, предлагала идеи, делилась мнением.

Вот несколько опорных фраз, которые полезно использовать в работе с равнодушным типом сопротивления:

- Раз наш эксперт говорит так, значит, прислушаемся к нему.
- Очень важно то, что вы сказали.

— Я согласен, здесь есть веские аргументы.

— Надо учесть мнение профессионала.

Еще один действенный способ борьбы с «равнодушным» сотрудником — **спрашивать его совет, узнавать, на что он жалуется**. Можно обозначить примерный план беседы, которая пойдет в этом ключе:

— Мы вот так видим ситуацию. Что вы думаете?

— Мне сказали (я прочитал), что нужно делать так. Вы согласны?

— Что сейчас мешает вашей работе?

— Что могло бы улучшить процесс?

— Насколько хорошо коллеги делают то, что надо?

На одном из удалённых проектов руководитель отдела продаж, работающий на этой позиции уже более десяти лет, проявлял полное равнодушие к планируемым изменениям. Он был уверен, будто все, что он делает, проверено годами и дает хороший результат, а нововведения «у нас работать не будут, только распугают коллектив». Он предлагал в нашем проекте обойти пока стороной отдел продаж, рассчитывая, что до него в итоге дело так и не дойдет.

Позиционировать его как эксперта было бессмысленно, он и без того себя им считал. Поэтому мы применили к нему именно вторую тактику, спрашивая советов и выясняя, что ему мешает в работе, чем он недоволен в процессах и взаимодействии с коллегами. На первой беседе он оставался в целом закрытым, но уже пожаловался на бухгалтерию.

Ко второй беседе, когда мы предложили изменения в процессе их взаимодействия, он увидел пользу в откровенности и начал рассказывать о ленищихся сотрудниках, о невыполнимых планах, о некомпетентности маркетологов и т. д. Мы показали ему, как проект по систематизации отдела продаж позволит решить все эти проблемы, и он принял в нем максимально активное участие, что позволило завершить проект в срок и получить рост продаж в том же году.

Техника помогает тому, что «равнодушный» рано или поздно с охотой раскрывается, ибо обычно никто не желает выслушивать жалобы. Но в том числе из-за этого у него может возникнуть привычка умалчивать о проблемах. Ведь для него жалобы и проблемы — одно и то же, а раз они никому не интересны, какой смысл о них сообщать? Если вы приучите человека, что жалобы всегда выслушают и что-то предпримут, он поймет: откровенность может улучшить процессы в его работе, и перестанет быть столь равнодушным. Понимание того, что он может на что-то повлиять, вовлечет человека в работу.

Очень хорошо ободряет «равнодушного» сотрудника, если вы расскажете ему о своей ситуации и попросите у него помощи.

— Я не могу разобраться с цифрами, не могли бы вы помочь мне с этим?

Или, скажем, я не уверен, что все последовательно изложил в презентации:

— Может быть, я что-то упустил или вообще не так назвал? Можете на нее взглянуть и свое мнение высказать?

Еще пример:

— Я хотел бы попросить вас войти в рабочую группу по внедрению финансового менеджмента.

Или:

— Сейчас я столкнулся с такими сложностями! Одни говорят, что не могут предоставить это, другие говорят, что им удобнее работать в такой форме. Мне нужна ваша помощь, боюсь, что не справлюсь без нее.

Против подобных предложений даже «равнодушному» сотруднику сложно устоять, поэтому с их помощью они, как правило, успешно вовлекаются в работу. Нам это очень важно, в особенности на «удалёнке» — чтобы человек избавился от равнодушия и не чувствовал себя выпавшим из рабочего процесса.

«Неуспевающий», и что с ним делать

«Неуспевающего» не нужно путать с неисполнительным сотрудником. Неисполнительный сотрудник — тот, кто не хочет работать, считает, будто ему что-то должны. Он привык не напрягаться ради работы — мол, не стоит того. Поэтому старается всякий раз уклониться и от контроля, и от заданий, и от наказания. На «удалёнке» от таких сотрудников нужно избавляться — вы быстро заметите, что они непригодны для работы в этом формате. На нем будут зависеть все задачи, производительность труда снизится до предела. Если в офисе вы с помощью жесткого контроля еще как-то добивались от него результата, то на «удалёнке» этот фактор исчезает полностью — ведь вас нет рядом.

«Неуспевающий» — совсем другой тип сотрудника. Это трудолюбивые, которые много на себя взяли и теперь не справля-

ются. В отличие от «критиков», к этому типу относятся чаще люди творческие, поэтому у них больше хаоса в рабочем процессе, им сложнее его выстроить. В них есть предпринимательская жилка, поэтому они не боятся брать на себя и инициативу, и ответственность. Они с легкостью увлекаются чем-то новым, при этом часто упуская из виду то, чем занимались до этого.

Таким сотрудникам важны оценка и похвала руководства, а если бы она не была важна, они бы уже могли стать полноценными предпринимателями. Внутреннее самокопание, поиски смысла существования, своего предназначения в жизни — все это свойственно такому типу сотрудника, одновременно помогает и мешает ему.

Должен оговориться: любой из ваших сотрудников, который в тот или иной момент набрал на себя много задач, может стать «неуспевающим». Тем не менее описанный типаж подвергается такой опасности чаще всего.

На удалённой работе «неуспевающего» сотрудника еще больше заботит, что о нем подумает руководство. Ему хочется быть полезным и хочется, чтобы его труды заметили. Кроме того, эти люди часто амбициозны, четко ставят себе цели, верят в себя, беспокоятся о том, смогут ли «вырасти», несмотря на «удалёнку».

Такой сотрудник сильно переживает за то, успеет ли он сделать все, взятое на себя. В то же время на подсознательном уровне он страдает от отсутствия срочных задач: ведь тогда он чувствует себя невостребованным и не видит возможности своего роста. Видимо, поэтому он и набирает себе множество мелких дел, которые торопится завершить, но из-за их объема постоянно не успевает.

Теперь вы имеете представление о типе «неуспевающего» сотрудника: что происходит у него в голове и почему он оказывается в подобной ситуации. Как же это всё проявляется внешне?

Задачи он выполняет с опозданием, поскольку увлекается чем-то другим, не может себя собрать, запланировать время на необходимые действия. Помимо того, он до последнего момента не станет сообщать о просрочке, так как надеется на себя и думает, будто успеет закончить всё к сроку. Либо, посчитав задачу не слишком важной, рассудил, что сможет как-то объяснить это руководству. Либо думает, что за его самоотверженность и героизм (потому как он многое берет на себя) руководитель простит просрочку.

Я уже упоминал, что «неуспевающий» — чаще всего творческий человек, поэтому и к любой задаче он может подходить креативно. А значит, сделает ее по-своему, и вы, только получив результат, поймете, что он всё сделал не так. Причем изменения, которые внес, он даже не подумает согласовывать с вами.

«Неуспевающий» часто перегружает себя, даже осознавая, что не справится. Сложно сказать, почему так происходит. Вполне вероятно, что это связано с его подсознательным желанием — справиться с большим количеством дел, чем те, которые он реально может осилить, и переоценкой собственных сил.

Как же бороться с этим типом сопротивления? Как вести себя с «неуспевающим» сотрудником при работе в дистанционном режиме?

Во-первых, от вас потребуются проявить эмпатию к такому сотруднику — постарайтесь понять его ситуацию, а не осуждать. Вполне естественно, когда человек запаздывает со сроками,

первым делом вам хотелось бы его отругать и наказать. Делать этого не стоит, потому что в случае с «неуспевающим» это не вина его, а беда.

Проявить эмпатию к «неуспевающему» сотруднику можно, заинтересовавшись, как организована у него работа по дому. Как они с домочадцами распределили обязанности, чтобы каждый мог заниматься и домашними делами, и своей работой? Как решен вопрос с приготовлением пищи? Кто занимается с детьми? Договорились ли они с супругом или супругой, кто что делает? Есть ли возможность оградить себя от телевизора?

Вполне возможно, для вашего сотрудника эти факторы — самые дестабилизирующие и вносят заметный хаос в рабочий процесс. Если раньше его ограждал от всего этого офис, теперь ему гораздо сложнее организовать себя. Ведь он хочет быть полезным и нравиться не только руководителю, но и своим близким: супругу или родителям, если живет с ними.

Уточните у «неуспевающего», что помогает, а что мешает ему сейчас? Помогут ли ему более четкие, понятные инструкции? Узнайте, что вы для него можете сделать? Пусть расскажет, что мешает ему: совещания, инструкции, процессы, домашние. Дайте ему возможность высказаться — таким образом вместе вы найдете самый важный отвлекающий и раздражающий фактор и разберетесь с ним.

Если сотрудник не выполнил задачу, узнайте, как он работал по ней. Как расставлял приоритеты среди всех своих задач? Что он делал, в какой последовательности совершал активности? Когда понял, что не успевает? И почему не предупредил об этом?

Важно задать все эти вопросы, причем во время первой беседы ни в коем случае не используйте наступательный тон. Сейчас нужно научить, объяснить: он может и должен обращаться к вам за помощью. Он должен знать, что всегда найдет у вас поддержку и помощь. Тем более когда понимает, что не успевает завершить задачу вовремя. Если потребуется, наращивайте напряжение, жесткость в разговоре, но только со второй и последующих бесед, руководствуясь хрестоматийной схемой: «учи — лечи — мочи».

Во-вторых, нужно, чтобы «неуспевающий» включал осознанность, когда берет на себя задачу. Это достигается путем иного рода расспросов. Вы спрашиваете его, что он думает о задаче: сколько она займет у него времени, каких ресурсов потребует, насколько приоритетна по сравнению с тем, что у него сейчас находится в работе.

Далее уточняете, сможет ли он справиться со всеми задачами сразу, а заодно выясняете и причины частых опозданий в сроках. Пусть он расскажет о своих методах планирования — как он вообще это делает, часто ли планы срываются и что в этот раз стоит запланировать иначе.

В-третьих, даем «неуспевающему» три варианта развития событий, которые выгодны нам.

Первый — он берёт ответственность на себя. То есть вы назначаете ему публичный отчет (доклад, совещание и т. п.). К нему он в любом случае должен будет подготовиться, чтобы не выглядеть плохо перед коллегами.

Второй вариант предполагает, что он подключает к своей задаче вас или другого коллегу. Соответственно, они завершают задачу вместе. Такой подход заметно ускорит процесс, так как

участие другого человека будет подталкивать «неуспевающего» делать свою часть работы быстрее, чтобы другой участник не сидел без дела.

Третий вариант — сотрудник отказывается от задачи. Она переходит другому человеку, но для «неуспевающего» это имеет определенные последствия, то есть он что-то при этом теряет. Ему такое явно не понравится, так как он — человек амбициозный.

В моей практике был случай, когда такой метод решил одну долго откладывавшуюся задачу. В рамках большого проекта по систематизации производственной компании мы в том числе разрабатывали маркетинговую стратегию. Сделали первый этап, а далее интернет-маркетолог взялся по нашей технологии доделать остальное самостоятельно и представить нам на обсуждение.

Надо отметить, что как у классического «неуспевающего» у него была очень большая нагрузка плюс несколько дополнительных зон ответственности, связанных с поддержанием ERP-системы. Он просрочил один дедлайн, сославшись на большую занятость, а потом и второй.

Мы предложили ему три варианта развития событий:

- Он выполняет эту задачу сам, но по четвергам в 17:00 мы вместе с собственником заслушиваем результаты проделанной им за неделю работы.
- Мы делаем эту задачу совместно с ним, и тогда на следующей неделе назначаем рабочую сессию.
- Он отдает эту задачу нам, и затем мы обсуждаем с ним итоговый вариант.

Нас устраивали все три варианта, но интернет-маркетолог выбрал второй подход, и вскоре стратегия была готова.

Главное — не осуждать «неуспевающего», а понять причины, разобраться и расставить приоритеты и сроки.

«Душой за коллектив» — как найти подход

Каждому из нас приятно, когда коллектив отзывается о нем хорошо. Но, как и в остальных случаях, есть люди определенного типа, которые ставят мнение коллектива о себе во главу угла. Тогда им хочется сделать для него как можно больше, чтобы всем было хорошо, понравиться другим. Именно людей такого типа я и называю «душой за коллектив».

Их можно охарактеризовать так: они эмпатичны, умеют слушать и слышать, искренне сопереживают и способны хорошо чувствовать других людей. Они хотят быть хорошими в глазах всех и получать от них «пятерки», любят, чтобы их хвалили. Мягкие, не слишком требовательные, они хорошо влияют на людей через тонкие эмоциональные манипуляции и «заглядывание» в душу. Они очень командные и любят всех объединять для общего дела.

Они не в силах спокойно работать, если кому-то плохо, сопереживают, и это не дает им покоя. Их постоянно беспокоит, что компания может потерять лучших сотрудников, в которых много вложили и на которых многое держится. Если в компании планируются или уже вносятся изменения, они переживают: как все их воспримут, как сложно будет теперь людям. Для них важны хорошие отношения в команде, поэтому любые конфликты, ссоры, даже просто холодное общение среди коллег для них критичны.

При всем при том они с большой охотой обсуждают с коллегами взаимоотношения, выходящие за рамки служебных. Те же конфликты, споры, романтические отношения, заискивания и прочее — любимые темы разговоров. Они же с охотой собирают, порождают и распространяют все виды сплетен.

В чатах они часто забивают эфир подобными нерабочими темами, охотно делятся новостями, вообще не имеющими никакого отношения к работе. Во время совещания, даже выступая по делу, они могут очень легко «уйти в облака» и говорить на отвлеченные темы. Поэтому нередко в их речи вместо конкретной модели «проблема — решение — результат» получается одна болтовня.

Ради отношений они готовы жертвовать интересами бизнеса. Например, клиент может обидеться — поэтому они с него не станут взыскивать дебиторскую задолженность.

Справиться с сотрудником, который «душой за коллектив», можно, во-первых, поговорив с ним по душам. Нужно, чтобы он понял — вы на его волне и понимаете его.

Для этого поинтересуйтесь в начале любой персональной видеобеседы, какие у него новости, расскажите, что интересного вы слышали, что говорят клиенты, поставщики. Пусть он поделится скопившимися у него сведениями, а потом спросите, есть ли какая-то информация конкретно для вас?

Сотрудник «душой за коллектив» сложен в управлении, поэтому нужно дать ему высказаться, иначе с этим типом сопротивления не совладать. Да, потребуется время, чтобы выслушать его. Вы спросите меня: зачем это надо? Если вы найдете с ним общий язык, то сможете повлиять на него, а через него — и на весь остальной коллектив, так как его методы тонкого влияния на

людей на самом деле результативны. К тому же такой человек может быть неформальным лидером, поэтому хорошо, если он станет таким лидером ради общего дела. Поэтому пять минут душевного разговора вначале могут стать для вас хорошей инвестицией.

Во-вторых, используйте прием, который я сформулирую фразой «многие из наших считают, что...». Здесь вы будете применять к своему сотруднику некоторое социальное давление. Разговор должен состоять из трех этапов:

- выбрать ту функцию, которую он не делает из-за мягкости;
- наградить его важной миссией перед коллективом;
- показать, что невыполнение не понравится коллективу.

Расскажу подробнее на примере. Моя команда сотрудничает с компанией, которая в свое время готовилась к открытию двух новых филиалов. При этом руководитель был как раз типа «душой за коллектив». Работа шла ни шатко ни валко, он даже не вел никакой подготовительной деятельности, связанной с новыми офисами. В результате мы провели беседу о том, что коллектив ожидает прорыва в продажах именно за счет филиалов, здесь основная точка роста для бизнеса. Подчеркнули, что команда надеется на него и верит, что он справится с вызовом.

Надо сказать, дела действительно обстояли именно так, просто нам пришлось указать на это человеку. Результат не замедлил себя ждать: он осознал свою ответственность перед коллективом, понял, что все ждут от него результата. Чтобы оставаться хорошим для всех и по-прежнему получать свои «пятерки», он начал активно действовать.

В этом методе есть особая тонкость: придумывать что-то, обманывать человека нельзя. Вместо этого нужно все проанализировать и сделать акцент на реальных последствиях его промедления с точки зрения коллектива.

В-третьих, необходимо свести его разговор от смысла к конкретике. Это значит, что во время разговора с сотрудником, который «душой за коллектив», вы постепенно должны его перевести от пространных рассуждений к конкретным целям. Например, если он рассуждает о проблемах, которые есть в филиалах, вы его останавливаете и просите назвать, какие цели в связи с этими проблемами он может поставить и какие шаги нужны для их достижения.

Это отнюдь не легкий процесс общения, он занимает много времени и становится еще сложнее в условиях «удалёнки». Но нужно помнить, что сотрудник «душой за коллектив» стоит того, потому что может объединить людей, вдохнуть в них коллективный дух, привнести в команду нужную вам корпоративную культуру, поддержать боевой настрой сотрудников, что, в свою очередь, сделает команду сильнее. Поэтому не стоит избавляться от таких людей, пока вы не использовали все методы работы с ними.

Нужно понимать, что все типы сопротивления, о которых я рассказал в этой главе, связаны с сотрудниками, которыми вы были довольны в офисе. Теперь им приходится трудно из-за удалённого формата работы, именно из-за него в них и возникает сопротивление того или иного типа. Вы знаете этих сотрудников с хорошей стороны, и вам не хотелось бы прощаться с ними. Поэтому важно не осуждать, а преодолеть их сопротивление в новых условиях, чтобы они вернулись в привычную колею рабочего процесса.

Практические задания

- С какими видами сопротивления вы сейчас сталкиваетесь?
- Примените соответствующий подход к каждому.
- Запишите и проанализируйте, что у вас получилось и не получилось и почему.

ГЛАВА 6

КРИ И МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ УДАЛЁННЫХ СОТРУДНИКОВ

В этой и следующих главах мы поговорим о том, как мотивировать, поощрять и наказывать удалённых сотрудников. Но сначала давайте разберемся, какие существуют факторы демотивации вашей команды. Ведь даже при наличии множества факторов, мотивирующих вас, один-единственный демотиватор способен свести их на нет. Это как тараканы на роскошной вилле — сразу убивают ее очарование.

Факторы демотивации

Первый и один из самых главных факторов я называю «меня не видят». Если раньше сотрудник находился у вас на виду, все знали, что он над чем-то трудится, и он также осознавал это, то теперь все, что он делает из дома, не видит никто. Потому у него возникают сомнения: а замечают ли меня вообще, видно ли то, чем я занимаюсь, и нужно ли это?

Следующий фактор вопрошающий: «чем занят босс»? Сотрудник может думать о том, есть ли начальнику дело до его работы, уделяет ли он больше времени его коллегам, почему так долго отвечает на сообщения, может быть, он сейчас занят поиском новой работы? Легко понять, почему подобные

мысли зарождаются в голове сотрудника. Дело в том, что с уходом на «удалёнку» он потерял контакт с руководителем. В новых условиях, когда он работает на невидимого «большого брата», тяжело понять, нужна ли твоя работа, что вообще происходит в компании, чем занимаются другие сотрудники.

Кроме того, у человека на «удалёнке» может возникнуть ощущение, будто всё лучшее достается теперь кому-то еще. Ведь раньше он видел, насколько мог, как разделяются задачи среди коллег. Теперь же ему непонятно, как это происходит, и он делает вывод: раз не ему дают интересные задачи, значит, они уходят кому-то еще. Поэтому он беспокоится, что всё лучшее достанется другим, а не ему.

Сотрудника также может демотивировать отсутствие видимой возможности к росту в условиях работы из дома. Да и вообще, есть ли такая возможность в принципе? Ему сложно понять, потому что кажется, будто никому до него нет дела. Ни до него, ни до его работы — ее же все равно никто не видит. Тогда он задается вопросом, который медленно разъедает его изнутри: «Какие вообще у меня перспективы в компании?» Этот фактор особенно сильно действует на амбициозных людей.

При переходе на дистанционную работу у сотрудников с высокой долей вероятности возникнут соблазны поспать подольше или отлучиться куда-то в рабочее время. Если в первый раз за это ничего не было, то они зададутся вопросом: а что еще может сойти с рук и пройти безнаказанно? Этот пятый фактор несколько противоречив, сейчас объясню почему.

Если бы руководитель разрешил сотрудникам самостоятельно строить свой рабочий график, обозначив, что для него глав-

ное — получить результат, то он был бы для них мотивирующим. Но если руководитель выдвигает требования, которые можно безнаказанно нарушать, это демотивирует весь коллектив.

Каждый из перечисленных факторов так или иначе может затрагивать любого из членов вашей команды. Поэтому важно понять, как снизить их влияние и мотивировать людей к плодотворной работе.

Теперь поговорим о том, какими инструментами вы можете для этого пользоваться. Они помогут вам поддержать вовлеченность сотрудников, укрепить их лояльность, повысить самоотдачу, желание работать, вкладываться. Короче говоря, тем самым повлиять на их результативность на «удалёнке».

КРІ

Первый важный инструмент — внедрение КРІ.

Инструмент этот крайне полезен и при офисной работе, а на «удалёнке» так просто необходим. Он дает сотрудникам возможность понимать, что именно от них требуется, привязать оплату к результатам, получить прозрачность рабочих взаимоотношений.

Становится «виден» и сотрудник со своими результатами, и босс станет вовремя реагировать на отклонения. Будет понятно, что выполнение КРІ — это путь к росту сотрудника.

Но КРІ на «удалёнке» имеют и свои особенности. Первая — максимальное снижение доли окладной части. В этом есть определенная справедливость. Офисным сотрудникам мы пла-

тим оклад за то, что они приходят на работу и проводят там всё рабочее время. Теперь это время они проводят дома.

Тем не менее без оклада все равно не обойтись — сотрудникам он дает ощущение безопасности и доверия со стороны работодателя. Кроме того, рынок труда тоже задает определенную нижнюю планку в отношении окладов.

Золотой серединой здесь является снижение оклада «ни за что» до минимума.

Начать следует с выдвижения четких требований по дисциплине и обязательным активностям. Например, у вас есть определенные критерии в работе: время ответа не более пяти минут, присутствие на всех совещаниях, своевременное заполнение отчетов, внос задач в Trello и т. д.

Если вы осознаете в процессе работы, какие из критериев дисциплины нарушаются, их следует внести в KPI. Так же поступаете и с обязательными активностями: ежедневный обзор активностей конкурентов, написание постов, регулярное проведение ассессментов и т. д.

После того как эти требования обозначены для каждого сотрудника, сообщите ему, что оклад будет выплачиваться именно за это.

Теперь внедряем. Первый месяц просто учимся оценивать и приучаем сотрудника к самой процедуре оценки, но оклад пока выплачиваем как прежде, не привязывая к результатам оценки.

То есть в конце первого месяца мы оцениваем работу каждого сотрудника на предмет выполнения KPI. Делать это следует

открыто — в формате видеодиалога с сотрудником. Например, в ходе беседы сделать ему замечания: долго не отвечал на сообщения, три дня подряд не заполнял отчетность, плохо сделал мониторинг сайта и прочее. Пусть он вместе с вами увидит свои оплошности. И осознает, что все они могут повлиять на его заработок в худшую сторону.

Со второго месяца уже можно привязывать оклад к активностям. Правда, по Трудовому кодексу мы в любом случае обязаны сохранить минимальный размер оплаты труда, да и уменьшить оклад можем лишь с согласия сотрудника.

Чтобы увеличить вероятность такого согласия, можно предложить сотруднику взамен большую, чем раньше, переменную часть. Сказать, что такова теперь культура компании: дальше в ней смогут расти только те сотрудники, которые согласятся на такую модель оплаты труда. Обычно сотрудники соглашались на изменения и идут навстречу компании, особенно в условиях кризиса.

Если сотрудник все же не согласится, вы можете сохранить ежемесячную оценку, но предупредить: если два месяца подряд он не будет соответствовать критериям, это станет поводом для расставания. А как быстро и бесконфликтно увольнять, вы можете прочитать в моей книге «Мягкий босс — жесткий босс».

Разделить имеющийся оклад можно примерно следующим образом: минимальный размер оплаты — «ни за что» (точнее, за то, что сотрудник не продает свое рабочее время другой компании), 30 % — за дисциплину, 40 % — за активности, 30 % — за выполнение задач.

Например, оклад составлял 70 000 рублей, а МРОТ сейчас — 20 000 рублей. Тогда оставшиеся после вычета «минималки»

50 000 рублей мы распределяем так: 15 тысяч — за дисциплину, 20 тысяч — за обязательные активности, 15 тысяч — за выполнение задач.

В зависимости от того, что на данном этапе вам важнее, можно двигать проценты в ту или иную сторону. Чтобы понимать, как выстраивать эту часть материальной мотивации, помните, что такое KPI на самом деле. Это гибкий инструмент управления сотрудниками, а не просто система оплаты труда. С помощью него вы можете конкретно воздействовать на поведение человека.

Менять его логично раз в 6—12 месяцев, причем срок действия всегда устанавливать наперед.

Далее нам нужно «продать» сотруднику идею о том, что теперь доход зависит от него. Требуется обосновать, что это выгодно не только компании, но и самому сотруднику лично, так как теперь он, если возьмется с умом за дело, сможет зарабатывать больше, чем прежде. Если же получится так, что он заработал меньше, то будет знать, где ошибся, осознает, что произошло это из-за него самого. Такой подход должен его мотивировать к тому, чтобы больше отдавать себя делу, работать качественнее, развиваться, становиться более ценным для компании сотрудником.

В беседу важно вложить еще и тот смысл, что вы хотите быть с ним в одной лодке, чтобы ваши интересы совпадали. Потому что плодотворной работы не получится, если вы ему будете платить, а он будет работать, как хочет. Важно показать сотруднику, что вы хотите, чтобы он больше вкладывался в общее дело, за что и будет получать соответствующие деньги.

Сообщите также, что сейчас приступаете к разработке системы оплаты труда, привязанной к результату. Таким образом, когда

она будет внедрена, сотрудник сможет прямо влиять на свой доход. Чем больше усилий он будет вкладывать, тем больше будет его доход.

Существует хорошо известная, но по-прежнему эффективная фраза, которая здесь будет как нельзя лучше уместна: «вы сможете постоянно увеличивать ваш доход!» Она поможет вам в известной степени защититься от возражений, которые может высказывать сотрудник. Например, от его опасений: а вдруг по новой системе оплаты труда он будет получать меньше денег? На это можно смело заявить, что если бы вы хотели урезать его зарплату в связи с трудностями в компании, то так бы прямо и сказали, а здесь разговор идет совсем о другом, скорее о результативности его работы и соответствующей оплате.

Нужно помнить, что все, о чем здесь идет речь, касается ваших прежних сотрудников, которые работали с вами в офисе. Если же вы набираете новых людей, не должно возникать никаких проблем. Они соглашаются либо не соглашаются на те условия и КРІ, которые вы им предлагаете.

Теперь поговорим о том, как «продать» сотрудникам месячные цели и планы. По опыту могу сказать, что переговоры на эту тему чаще всего остаются у руководителей слабым местом.

Начать следует с годовых целей. Их проще «продать» в сравнении с месячными целями, которые могут напугать сотрудника конкретностью и близостью. Годовая не так страшна, ведь за год много всего может случиться. Если годовых целей нет, следует обозначить тот горизонт целей, который вам понятен. Если, скажем, даже на три месяца не получается составить прогноз, значит, ставьте цели на месяц.

Обозначьте 3—5 годовых целей, которые могут быть связаны с любым родом деятельности сотрудника: цифровые цели, проектные, технические, цели по эффективности сотрудника, связанные с открытием, например, интернет-магазина, новых филиалов или офисов и т. д. Рассказав о целях, спросите сотрудника, реальны ли они, можно ли их достичь в принципе. Если сотрудник говорит о том, что это нереально, пусть докажет почему.

Обсуждая цели и планы, исходите из того, что вы можете ошибаться в планировании. Полезно также будет и вам, и вашему сотруднику обсудить цель вместе, попробовать мысленно подобрать к ней, подумать, как могут сложиться обстоятельства, как они повлияют на процесс достижения цели. Постарайтесь учесть негативные факторы, в случае которых вам потребуется откорректировать цель.

Потом вы (также совместно) делите годовые цели на месяцы. Это проще сделать, чем начинать планирование с месячной цели и умножать ее от месяца к месяцу, доводя до года. Годовую цель вы просто дробите, исходя из особенностей бизнеса и коэффициента активности в каждый конкретный месяц.

Например, в майские праздники из-за большого количества нерабочих дней вы прогнозируете спад. В летние месяцы — в зависимости от того, чем вы занимаетесь, — будет либо спад спроса, либо подъем. Декабрь — традиционно успешный месяц. Вновь посоветуйтесь с сотрудником, какие усилия нужно приложить, чтобы достичь этих целей на месяц. Пусть он ответит, какое количество звонков ему нужно сделать, сколько сайтов промониторить, скольких поставщиков привлечь.

Спросите его о том, какие у него есть дополнительные цели именно в конкретном месяце. Например, внедрение чего-либо,

подписание контракта с новым клиентом, открытие или закрытие филиала, старт партнерства. Эти цели не связаны с годовыми, но их тоже надо учесть в КРІ.

Сложно представить более полезную беседу, чем планирование и обсуждение целей. Потому как, даже если наш план не реализуется, самой бесценной его частью останется планирование. Во время этого процесса каждый из вас должен представить, что может помешать осуществлению задуманного, перебрать множество вариантов и постараться предусмотреть, что нужно сделать в том или ином случае.

Если обозначенные цели на взгляд сотрудника покажутся нереалистичными, пусть он докажет это. На предыдущих этапах вы перебрали с ним все, что может пойти не так, но при этом обсудили настоящее положение дел и условия успешного достижения целей. Если, несмотря на результат обсуждения, он считает цель недостижимой, пусть приведет веские доводы, чтобы бремя доказательства ее нереалистичности лежало на нем.

Следующий этап состоит в том, чтобы привязать обозначенные цели к бонусной части зарплаты сотрудника. Чем более непосредственно деятельность сотрудника влияет на показатели продаж, тем бóльшую величину переменной мы ему вводим. Чем ближе он к процессной работе, тем доля переменной части будет меньше. Например, у маркетолога за выполнение плана по количеству и стоимости лидов, соответствующих требованиям, бонус может быть в размере половины или целого оклада, а у прослушивающего звонки сотрудников помощника — только оклад.

Привязывая бонусы к целям, лучше сделать их вес одинаковым, чтобы сотрудник не пренебрегал менее финансово интересными показателями. Например, у маркетолога:

- за выполнение плана по количеству лидов — 10 000 рублей;
- за выполнение плана по стоимости лидов — 10 000 рублей;
- за соответствие лидов требованиям — 10 000 рублей.

Однако, если у сотрудника есть ключевая цель, нужно обозначить, что бонусную часть зарплаты он получит в полном объеме только в том случае, если достигнет ключевой цели. В данном случае у маркетолога мы можем сделать выплату первых двух бонусов возможной (либо выплачиваемой в объеме 100%, а не 50%) только в случае, если он выполнил и третий показатель. Без третьего выполнение первых двух компании неинтересны.

Далее нужно наладить прозрачное ежедневное измерение KPI и информирование об этом сотрудника. У каждого менеджера есть желание узнать, сколько он на данный момент заработал, поэтому ваш способ измерения и отображения KPI должен быть понятным. Ведь если человек не будет видеть, как идут его дела, то он не станет стараться и улучшать свои показатели: какой смысл улучшать то, чего ты не видишь?

Поэтому вы должны наладить понятный способ измерения KPI в дашбордах, CRM-системе, в Google Docs или даже в таблицах Excel. В работе могут быть и показатели, которые замеряются раз в неделю. В этом случае для них должна своевременно появляться соответствующая таблица, куда сотрудник может заглянуть и проверить свои результаты.

После того как все тщательно подготовлено, приступаем к самому важному и последнему этапу внедрения KPI и новой системы оплаты труда — этапу тестирования. Нельзя запускать KPI в

работу сразу, потому что мы можем ошибиться как в пользу компании (и в этом случае сотрудник будет проигрывать), так и в пользу сотрудника.

На первом этапе тестирования обсуждаем с сотрудником его контрольные показатели. Обозначаем, где он может заработать больше. Нужно объяснить, что они помогут ему держаться в тонусе, не дадут расслабиться, так как будут меняться в зависимости от ситуации.

Далее помещаем показатели и расчеты в таблицу Excel, чтобы он видел, как это работает. Даже если вы планируете подключить дашборды, в ходе тестового периода не стоит туда подтягивать показатели.

После этого сообщаете сотруднику, что, хотя вы долго все обсуждали и подготавливали, в следующем месяце зарплата будет начисляться пока по старой системе. Но при этом вы оцените его работу и по-новому тоже — в тестовом режиме.

Затем покажите ему результат оценки. Продемонстрируйте, как вы производили расчет и сколько бы он получил по новой системе оплаты труда. Покажите, какие у него были ошибки, за что вы могли бы снизить его зарплату: не заполнялась CRM, новый сотрудник вышел на обучение, но это не считается заполненной должностью. В ходе тестирования на практике могут выясниться новые тонкие моменты в работе, на которые сотрудник прежде не обращал внимания.

Если в первом месяце тестирования допущены какие-то ошибки, продолжите тестирование еще в течение месяца. Если же чувствуете, что все в порядке, сотрудник не проигрывает от новой системы оплаты труда, внедряйте ее в следующем же месяце.

Месяц тестирования уберезет вас от того, чтобы платить лишние деньги, если была допущена ошибка в расчетах и компания остается в проигрыше из-за новой системы оплаты труда. Если же наоборот, новая система оплаты труда окажется невыгодной сотруднику, он почувствует это где-то к середине месяца и начнет «бунтовать», сливать работу и подбивать остальных к сопротивлению.

В обоих случаях это имеет негативные последствия для компании. Поэтому, как бы сильно вам ни хотелось поскорее внедрить новую систему оплаты труда и KPI, прошу вас не торопиться и как минимум месяц (а если потребуется, то и два) посвятить тестированию.

В самом начале процесса внедрения вы должны предупредить сотрудников о том, что готовите новую систему оплаты труда, и обозначить, до каких пор будет действовать старая. За этот период вы вместе со своими сотрудниками должны будете ее довести до ума. Это психологически подготовит коллектив к грядущим изменениям, обсуждению, согласованию и тестированию новшества.

Процесс, о котором я говорил в этой главе, совсем непростой, требует колоссальных энергозатрат с вашей стороны и живого участия всего коллектива. Тем не менее он необходим при переходе на удалённую работу, потому как сейчас, как никогда, важно снизить окладную часть и платить сотрудникам за конкретные результаты.

Практические задания

- Напишите проект КРІ для одного сотрудника.
- Обсудите этот проект с ним.
- Привяжите КРІ к системе оплаты труда.
- Введите КРІ и систему оплаты труда на тестовый месяц.

ГЛАВА 7

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ УДАЛЁННЫХ СОТРУДНИКОВ

Основным ключом для нематериальной мотивации сотрудника является смысл. Бесмысленность деятельности быстро ломает человека. На «удалёнке» вашего сотрудника может беспокоить ощущение, будто он делает лишнюю работу, которая никому не нужна и не играет никакой роли в жизни компании. Это отбивает всякое желание работать.

Если же он поймет, что своими действиями помогает кому-то, меняет жизнь в компании, это вновь зажигает в нем желание действовать, приносить пользу. За счет чего вы можете показать сотруднику значимость его работы для общего дела?

Во-первых, за счет ежемесячных отчетно-аналитических совещаний. Раз в месяц в формате видеосвязи вы будете собирать свою команду, для того чтобы каждый смог выступить с презентацией. В ней сотрудник сообщает, какой ему был поставлен план и какого результата он достиг за месяц. Если не достиг, пускай объяснит, что пошло не так. А если результат положительный, пусть поделится тем, как добился нужных показателей.

В конечном итоге совещание должно дать всей команде понимание того, что было сделано, чего достигли в этом месяце, а что было упущено, как преодолеть те или иные трудности. Здесь также закладывается планирование задач и мероприятий на будущий месяц.

Естественно, формат «удалёнки» накладывает отпечаток на содержание и стиль презентации. Текстовую часть лучше выслать заранее, а в самой презентации оставить суть и иллюстрации: графики, диаграммы, схемы и т. д.

В ходе совещания генеральный директор озвучивает годовые цели, а руководители департаментов отчитываются за проделанную в течение месяца работу, каждый видит свой вклад и вклад коллеги в общее дело — это заряжает и мотивирует сотрудников.

Во-вторых, во время еженедельных планерок вы рассказываете сотрудникам, кто и чем занимается. Многие из них не спрашивают друг друга, что они делают в данный момент. Вы же в курсе всего, и поэтому в ходе планерки сможете одновременно и рассказать, какой сотрудник чем занят, и расспросить, что у него сейчас происходит в рамках проекта. Отметив таким образом каждого сотрудника, вы поддержите их мотивацию. Они будут осознавать свое место в коллективной работе, место своих коллег и смысл общих усилий.

В-третьих, когда вы ставите задачу, цель, передаете сотруднику какую-то функцию, то обязательно должны рассказать о том, что это даст компании. Например, возлагаете на сотрудника функции менеджера по закупкам. Значит, нужно сообщить о том, что благодаря ему закупки в компании теперь будут осуществляться профессионально, а не так, как раньше, когда это делали, кто как мог. Следовательно, компания станет более эффективной, так как будет ответственным лицом, через которое будут проходить все вопросы, связанные с закупками.

Рассказав человеку о том, что та или иная задача, функция или цель даст компании, вы уже мотивируете его. Далее пой-

дет речь о том, что это даст самому сотруднику — это дополнительная мотивация.

В-четвертых, по окончании какого-либо проекта, важного периода, при подведении итогов обязательно отметьте роль каждого в общем деле. Например, если завершен проект сайта для франшизы, отметьте работу интернет-маркетологов, быстро подготовивших его. Похвалите менеджеров по продажам, которые уже обзвонили и нашли много потенциальных клиентов. Не забудьте HR-менеджеров, подготовивших качественный пакет документов по найму новых сотрудников.

Важно отметить каждого, кто внес свой вклад в общее дело. И не только если он сделал что-то здорово, но и за то, что просто сделал свою работу. Ведь этого уже достаточно, чтобы быть замеченным руководителем при подведении итогов. На «удалёнке» обратной связи сильно не хватает, и сотрудникам важно понимать, что их рутинная работа видна руководителю и ценится им.

Следующий метод нематериальной мотивации — «авторитетность по теме». Исходя из сильных сторон того или иного сотрудника, вы закрепляете за ним роль авторитета по какому-либо навыку. Это придаст ему значимость в коллективе.

Например, если кто-то хорошо разбирается в таблицах Excel, дашбордах или переговорах, пусть он станет вашим экспертом по этим темам. Как только возникает тот или иной вопрос, вы сможете направлять коллег к нему, чтобы он помог заинтересованному сотруднику разобраться. Обязательно похвалите вашего авторитета после этого за помощь.

Человеку, почувствовавшему себя в такой роли, будет очень приятно — ведь каждому хочется в чем-то быть лучшим. Он

гораздо охотнее будет помогать другим. Кроме того, чтобы не потерять свой статус, он постарается совершенствовать навыки.

Когда вы используете метод выделения авторитетов, влияние демотивирующего фактора «меня не видят» уходит. Человек понимает: если его так выделяют, значит, его работа видна и нужна, а если так, то со временем сбудутся его ожидания по росту в компании.

Пятый инструмент нематериальной мотивации я назвал «покажи всем, как справляешься». Это делается так: когда кто-то сообщил о проблеме, которая мешает ему работать из дома (например, маленький ребенок постоянно садится на шею или холодильник взял хозяина в рабство), вы спрашиваете у коллектива: возможно, кто-то уже столкнулся с такой проблемой и решил ее, может, поделится опытом? Если такой человек есть, попросите его не просто рассказать в двух словах, а подготовить небольшое выступление, состоящее буквально из трех-пяти тезисов.

Пусть он выступит с ним на ближайшей утренней планерке. Поддержите его, предложите всем взять на вооружение что-то из его методов, похвалите и поблагодарите за то, что он сделал для команды. Когда человек поймет, что его лайфхаки были полезными и высоко оценены коллективом и боссом, он ощутит свою причастность и значимость в команде.

Шестой метод нематериальной мотивации сотрудников — более редкий контроль. Когда вы видите, что человек справляется со своими задачами, хорошо сам себя организует, то можно реже его контролировать.

- Был с вашей стороны контроль три раза в день — стал раз в день.

- Был раз в день — стал через день.
- Был через день — стал раз в неделю.

Если вы проверяли что-то за ним, а теперь видите, что он больше не допускает ошибок, ослабляйте контроль. Отмените также плановую проверку, если сотрудник уже стабильно хорошо справляется с чем-то (например, заполнение заявок, CRM-системы или обучение сотрудников).

Человек приобретает бóльшую самостоятельность, а это служит проявлением вашего доверия к нему. Вообще доверие — очень важная вещь, особенно на «удалёнке», когда вы с сотрудниками реже видите друг друга и доверие может из-за этого ослабевать. Так что, если у вас появляется возможность усилить доверие, нужно ее использовать.

Например, когда сотрудник зарекомендовал себя как обязательный, организованный человек, из-за него не страдают задачи, сколько бы вы его ни проверяли, всё прекрасно. Вы можете ослабить свой контроль над ним. Таким образом, и у вас будет меньше работы, и ему будет приятно, что ему доверяют.

Еще метод нематериальной мотивации сотрудников — геймификация. На «удалёнке» ее оптимально применять для ускорения освоения новых IT-инструментов.

Вы выбираете программу, которую ваши сотрудники с трудом осваивают. Это может быть любая из программ, которую хотите внедрить в работу (Slack, Trello, CRM-система и пр.), но по какой-то причине процесс движется крайне медленно, и сотрудники работают в ней неохотно.

Конечно, можно заставлять сотрудников, принуждать к освоению новой программы, но на «удалёнке», вообще говоря, это не так уж и легко — усилий придется потратить много, а эффект они дадут меньший, нежели в офисе. Поэтому постарайтесь сделать это через позитив. Подготовьте пять заданий, которые на скорость нужно будет сделать в этой программе через неделю или две, в зависимости от сложности софта.

Например, создать группу, отправить сообщение, завести задачу и т. д. Выбирайте те действия, которые в дальнейшем, при работе с программой, и будут нужны. Выделите время на тренировки. Например, после утренней планерки все остаются еще на десять минут для совместной тренировки в программе. Тот сотрудник, у кого уже хорошо получается (или вы сами), делится своим экраном и показывает, как в ней работать.

После выделенного на обучение периода проведите небольшой конкурс: участники один за другим при всех выполняют на скорость эти пять заданий, делясь экраном поочередно. Приз высылаете победителю на дом (это может быть, к примеру, подарочная карта в интернет-магазин, плед или массажная подушка — всё в пределах 2—3 тысяч руб.), при этом обязательно объявляете его имя на совещании и публично чувствуете его.

Нематериальная мотивация, как и материальная, крайне важна для успешной работы команды. Каждому человеку хочется ощущать себя нужным, значимым и успешным в коллективе. Кроме того, людям важно видеть смысл в работе, понимать, какому делу они служат, в каком направлении идут. Без этих составляющих они будут демотивированы и не способны работать слаженно и эффективно.

Практические задания

- Какие из методов нематериальной мотивации вы возьмете себе на вооружение?
- Кого из ваших сотрудников и по каким вопросам можно сделать авторитетом?
- Для освоения какой программы вам подошел бы конкурс?

ГЛАВА 8

ПООЩРЕНИЯ ДЛЯ УДАЛЁННЫХ СОТРУДНИКОВ И ЭФФЕКТИВНЫЕ НАКАЗАНИЯ

Начнем с поощрения удалённых сотрудников. За что будет правильно хвалить их и в каком формате это делать?

Самой действенной можно назвать похвалу сотрудников на онлайн-совещании. Ведь она происходит при всех, по видео, вы можете вложить в похвалу эмоции, указать другим на сотрудника как на пример. Актуальной и мотивирующей мерой она здесь будет, если сотрудник:

- добился хороших результатов, выполнил план;
- хорошо подготовился к докладу (создал удачную презентацию);
- помог советом коллегам;
- активно участвует в чатах (наполняет хорошим контентом чат, вверенный ему в управление);
- несмотря на «удалёнку» сохраняет бодрый внешний вид (человек всегда «при параде», активно участвует в утренних тренировках);
- во время обсуждения делится идеями и предложениями.

Важно понимать, что мы хвалим за то, чего хотим в нашей компании как можно больше. Потому и подкрепляем похвалой всякое проявление желаемого поведения. Всегда зорко следите во время совещания за тем, есть ли за что кого-то похвалить.

Однако не за все можно и уместно хвалить именно на совещании. Нужно использовать и другие варианты взаимодействия с сотрудниками для своевременного поощрения.

В рабочих чатах можно похвалить за следующее:

- за оперативную реакцию (когда вы задали вопрос, вам тут же «набросали» в чат ответов);
- за ценную ссылку;
- за подробный ответ (когда на ваш вопрос кто-то ответил, разложив всё по полочкам, указал все «за» и «против» и т. д.);
- за тактичный ответ (когда кто-то из коллег стал отправлять сомнительные ролики, грубить в сообщениях, а в ответ другой сотрудник очень грамотно и аккуратно пресек это);
- за лаконичный ответ (когда кто-то емко формулирует свою мысль, ответ на вопрос);
- за поддержание командного духа (когда в чате появляются воодушевляющие сообщения, которые поддерживают сознание, что вы — одна команда).

Здесь мы также поддерживаем поведение, которое хотим видеть в чатах чаще. В работе возникают разные вопросы, какие-то требуют развернутых ответов, какие-то лаконичных. В любом случае, когда вы, по сути, указываете похвалой, как следует

себя вести в чате, ваши сотрудники знают, на что ориентироваться, и постепенно придут к этому.

Персональная онлайн-беседа — эквивалент личной встрече в офлайн. Поэтому здесь есть свои причины для похвалы. Например:

- эксперименты (когда человек иначе подошел к решению задачи, вышел из привычной колеи);
- новое поведение, давшее результат (он начал иначе общаться с клиентами, и это дало эффект; попробовал опубликовать иной вид постов, что привело к большей вовлеченности аудитории);
- наставничество и участие в жизни других (когда помог со сложным вопросом коллеге, потому что хорошо в нем разбирается);
- действия по саморазвитию (освоил новую программу, прочел книгу, бросил курить, занимается спортом и т. д.);
- самокритика (когда он озвучивает, что где-то у него не получается, случаются ошибки), важно поддержать самокритику человека, чтобы он понимал: вы его не будете «топить» после этого;
- амбициозные цели и планы, когда человек делится тем, чего он хочет достичь (но хвалим, только если это не было пустой бравадой).

Кроме всего уже перечисленного можно похвалить человека личным аудиосообщением в персональном чате мессенджера:

- за выполненную задачу;
- за качественный отчет (дополнил важными деталями, дополнительными материалами);
- за то, что вложил в документ душу (не просто выслал стандартное коммерческое предложение, но привнес в него нечто уместное от себя, видно, что просмотрел дополнительно сайты с примерами);
- за то, что все успел, хотя мог и не успеть (когда человек вполне мог перенести на завтра некоторые задачи, но решил этого не делать и закончить);
- доделал до конца, хотя рабочий день окончен;
- за все рабочие активности в нерабочее время.

Последний пункт должен пояснить. Если вы приветствуете, когда сотрудник присылает какие-то полезные материалы, сыплет идеями, обдумывает проблемы в нерабочее время, его можно похвалить за это. Но если вы находите, что от этого больше вреда, чем пользы, и не хотите подкреплять такое поведение, лучше просто не отвечать в вечернее время, а сделать это утром. Молчание в чате после работы будет красноречивее любых слов. Но не нужно ругать человека в таком случае — это может снизить его инициативность.

Следующий способ — похвала в мессенджере коротким сообщением: «спасибо!», «отлично!», «супер!», «здорово!», «очень рад!», «молодец!» После него обязательно добавьте смайлик по случаю, из тех, что вам больше всего нравятся.

Такой способ хорошо подходит в ответ на что-то не очень значительное: вовремя присланную информацию, хорошую новость,

интересную идею и т. п. Поскольку по силе воздействия это поощрение самое слабое из перечисленных, то очень важной становится скорость отправки сообщения. Чем быстрее — тем больше мотивирующий эффект.

Казалось бы, сотрудник делает то, что и так должен делать, зачем его за это хвалить? Но если вы сразу же отправите ему такое сообщение, он получит в мозгу подкрепление: станешь так делать — будешь получать приятные эмоции. На подсознательном уровне подкрепление словно программирует нас на повторение такого поведения (подробнее об этом в книге К. Прайор «Не рычите на собаку»).

Теперь перейдем к тому, как лучше наказывать сотрудников на «удалёнке». Наказание — тоже инструмент мотивации. Если мы работаем плохо, а до этого никому нет дела, руки опускаются еще больше. Наказания нужны, чтобы сотрудник знал: его вклад в работу важен, вам до него есть дело и он замечен среди других в коллективе.

Наказание поможет обозначить сотруднику границы, за которые переходить нельзя. Он поймет, что вы будете недовольны, если он будет хуже справляться с работой. И что вы верите: он может выполнять работу лучше. И не позволяйте ему работать в половину своего потенциала и «закапывать» его. Поэтому без наказаний ваш инструментарий по мотивации сотрудников будет неполным.

Если сотрудник расслабился и не делает того, что должен или как должен, то лучшее наказание — ужесточить контроль:

- был один раз в день — стал два раза;
- был через день — стал ежедневным;

- был раз в неделю — стал три раза.

Допустим, раньше вы не проверяли, как сотрудник готовит отчеты. Но заметили неаккуратность, неточность в нем, поэтому начали проверять за ним. Если он плохо справляется с задачей, погрузитесь в процесс его работы, назначьте внеплановую проверку. Например, примите участие в проводимых им онлайн-совещаниях и онлайн-обучении.

Усиление контроля мы вводим на недолгий период. Он поймет, как ему неудобно теперь работать «под колпаком у Мюллера», как снизилось доверие к нему, и захочет работать лучше, чтобы вернуть прежнее положение.

Переход на официальный тон — следующий вид наказания. Эффективен, когда сотрудник допускает нелицеприятные высказывания, вызывающее поведение, вносит деструктивные предложения и прочее.

В таких ситуациях следует четко дать понять, что он ведет себя непозволительно, и сделать ему замечание, перейдя на официальный тон, что означает:

- отсутствие улыбки (в чатах смайлика);
- недовольный взгляд;
- разговор только по делу;
- короткая сухая переписка.

Подобное поведение руководителя психологически увеличит дистанцию и может довольно сильно задеть человека, больше даже, чем укоряющие слова. Он, почувствовав холодок, захочет избежать дальнейшего дистанцирования и вернуть человеческое общение.

Еще один способ наказания сотрудника — отнять у него работу. Здесь есть вариации. Если кто-то регулярно позволяет себе слишком много, считает себя лучше других, организуйте ему короткий бойкот. Не просите ни о чем важном и интересном для него несколько дней, со всеми такими задачами обращайтесь к его коллегам. Мы помним, что работа — подарок, а интересная работа — суперподарок, в особенности на «удалёнке».

Другой вариант — забрать проект у того, кто плохо с ним справляется. Обычно действует очень отрезвляюще. Можно не полностью отнять его, а забрать у такого сотрудника большую часть полномочий, добавить в проект коллегу в качестве руководителя или забрать его на себя. Сотрудник, может быть, даже обрадуется, но при этом неизбежно почувствует болезненную потерю влияния, что станет для него мотивирующим уроком.

Можно забрать клиента, если он постоянно жалуется на своего менеджера, а тот не готов к диалогу и ведет себя высокомерно не только с клиентом, но и с вами.

Бодрящей мерой для зазнавшегося сотрудника будет, если снять с него задачу, указав тем самым, что и без него вы в состоянии справиться с ней. Здесь важно понимать, что, если сотрудник целенаправленно вел к тому, чтобы эту задачу у него забрали, наоборот, не нужно идти у него на поводу, а добиться выполнения им задачи.

Снятие задачи должно показать, что он ошибается в оценке своей значимости в компании. Вы как бы говорите ему: «Сейчас ты оказался бесполезен мне в этой задаче, а дальше рискуешь и вовсе перестать быть полезным, не считай себя незаменимым». Пусть сам думает, как исправить ситуацию.

Действенным способом наказания может стать также, если вы не включите сотрудника в рабочую группу по какому-то проекту из-за того, что он, например, конфликтует, вставляет коллегам палки в колеса.

Он наверняка спросит вас, почему его не включили. Отвечаете: это надо заслужить отношением к коллективу, и указываете, что именно ему нужно изменить в своем поведении, чтобы в следующий раз он оказался в группе.

Смысл этой группы наказаний в том, чтобы напомнить сотруднику: работа — подарок. Мы дарим ее, а если он ей не рад, мы найдем того, кто примет подарок. Работа дает человеку не только средства к существованию, но и смысл, состояние «потока», вовлеченность, сопричастность общему делу, возможность расти, поэтому стоит ее ценить.

Поощрения и наказания — две стороны одной медали, они должны указать сотрудникам, как следует относиться к работе, как себя вести в коллективе, а чего быть не должно. Одни лишь поощрения неэффективны без наказаний — люди с большой вероятностью сядут на шею, раз за разом проверяя границы дозволенного. Но и на одних наказаниях далеко не уедешь — без должного количества и качества похвалы на «удалёнке» вы не получите от сотрудников и половины того, что они могли бы.

Практические задания

- Какие из методов поощрения вы возьмете на вооружение?
- К кому из ваших сотрудников стоило бы применить какое-либо из наказаний?
- Что из наказаний или поощрений вы применяете слишком редко или слишком часто?

ГЛАВА 9

ЛИДЕРСКАЯ КОММУНИКАЦИЯ ОНЛАЙН

Новая среда, в которой оказались вы и ваша команда, бросает вызов вам как лидеру коллектива. Этот вызов касается доверия. Не видя друг друга, атмосферу в команде гораздо сложнее поддерживать. Например, стоит кому-то из сотрудников не взять трубку, как в голове у вас наверняка уже «стучит» вопрос: чем он занят сейчас? К нему тут же присоединяются сомнения по поводу всей команды — вдруг люди лежат сейчас на диване или ходят по магазинам?

Но ведь точно такие же мысли могут посещать и сотрудников по поводу вас! И вас это тоже беспокоит. Что они теперь думают о вас как о руководителе? Сохранился ли ваш авторитет в их глазах? Обратная связь от сотрудников для босса важна так же, как и ваша для них.

К чему все это подталкивает руководителя? К микроменеджменту и «стоянию над душой», насколько это возможно онлайн. Интуитивно кажется, будто тогда сотрудники из страха будут все-таки постоянно работать и видеть, что работаю я. Но при таком подходе не остается времени на действительно важную управленческую работу, а сотрудники демотивируются и привыкают работать только «из-под палки». Взаимное доверие постепенно исчезает.

Значит, нужны другие решения. Необходимо научиться по максимуму использовать потенциал онлайн-совещаний и индивидуальных онлайн-встреч.

Особенности совещания онлайн

Онлайн-совещание — это, как говорится, то еще испытание для руководителя. То кто-то выключит камеру непонятно по каким причинам, то у докладчика пропадет звук, то он «зависнет». Или у кого-то на заднем плане начнет плакать ребенок, или гавкать собака, или кто-то ходит в кадре с деловым видом. Непонятно, как воспринимают твою речь — почти отсутствует невербальная (мимика, позы, жесты) обратная связь. Сотрудники явно отвлекаются на сообщения в телефонах, чего не позволили бы себе в офисе.

Еще начинает раздражать то, что они неспособны вовремя включить и выключить звук, обустроить приличный задний фон, обеспечить нормальную скорость интернета, научиться быстро делиться экраном и ссылками, готовить читабельные презентации. В общем, терпения руководителю нужно намного больше, чем раньше. Но, помимо этого, стоит преобразить онлайн-совещания, сделав их более эффективными. Что для этого требуется?

Прежде всего, совещания должны стать интересными и динамичными.

Отступления от темы, отвлеченные рассуждения о проблемах, не касающихся других, чтение со слайдов нудной информации должны остаться в прошлом. В онлайн-формате такие номера не проходят, ибо люди начинают скучать гораздо быстрее и «голосуют кликами».

То есть они начинают переходить на другие вкладки, интересные им, втихаря что-то читают и окончательно «выпадают» из совещания, пока кто-то нудно выступает.

Такие люди вроде бы и присутствуют, но на деле не включены. А между тем тратится время, когда они могли бы успешно работать над важными задачами.

К тому же из-за долгих и нудных совещаний падает авторитет руководителя, который не сумел сделать их более динамичными.

За счет чего же можно сделать их полезными, вовлекающими, интересными?

- Для начала установить четкий лимит длительности доклада.

Внимание слушателей дольше 20 минут не удерживается; исходя из этого, на одно выступление и отводится максимум 20 минут. Но можно сократить его еще больше.

- Нужно установить правило: вести речь от первого лица.

Людям потребуется некоторое время, чтобы привыкнуть к этому, но, поверьте, это избавит ваши совещания от обезличенных сообщений, где оратор только констатирует информацию. Например, не будет фраз типа: «статистика за прошлый год была лучше, вот показатели продаж в текущем месяце».

Гораздо доходчивее звучит: «я вижу, что у нас продажи выросли или упали, потому что...», «я считаю, что наши сотрудники...», «я вижу причину этой ситуации в том, что...» Докладчик должен не просто преподносить информацию, но сообщать свое отношение к ней, свое видение причин, приводить собственный анализ, свое мнение.

- Прививайте сотрудникам простоту в речи, пусть они избегают заумных, канцелярских слов.

Например, фраза «Нами была подготовлена аналитическая справка о повышении уровня конверсии...» более конкретно прозвучит так: «Мы поняли, что конверсию можно повысить путем...» Речь, освобожденная от громоздких конструкций, канцеляризмов и бессмысленных многострочных выражений, прозвучит на совещании свежо, ясно и понятно.

- Еще одно правило интересных выступлений — нужно приводить не просто цифры, а объяснять их значение и причины. У каждой цифры есть определенный смысл, его-то и нужно транслировать. Люди должны понять, что стоит за этой цифрой. Например, сотрудник сообщает: «у нас 50 новых контактов». Без дополнительных объяснений неясно, много это или мало.

Значит ли это, что та задумка, которую мы в этом месяце хотели реализовать, удалась, или она провалилась? Нужно дополнить свое выступление расшифровкой смысла указанной цифры. Бездумно нагружать цифрами сообщение нельзя, их не должно быть слишком много, чтобы чересчур не множить слайды.

- Введите еще правило — не увязать в лишних мелочах.

Вообще люди склонны детализировать свою работу, но без необходимости делать этого не следует. Если вашему сотруднику хочется поделиться деталями, пусть он подготовит отдельную, более подробную презентацию, которую вышлет для ознакомления заранее. Например, в ней можно погрузиться до уровня статистики по активностям и качеству звонков каждого сотрудника.

К докладу должна быть подготовлена короткая презентация по сути вопроса — на 3—7 слайдов. Например, на совещании адекватно прозвучит: «...конверсия в отправку коммерческого

предложения сильно снизилась у того-то, а у этих сотрудников, наоборот, выросла, потому что...» И вовсе не нужно при этом вдаваться в детали: давать раскладку по результатам предыдущих месяцев на каждого сотрудника, приводить сравнительные показатели по каждому из них. Однако лишнее в докладе будет вполне уместно в заранее высланной презентации.

Вторая особенность онлайн-совещаний в том, что все сотрудники должны готовиться и участвовать в них.

При этом, если у человека есть интерес к теме, но не будет доклада, и никакой другой роли на совещании он не играет, нет смысла и приглашать его. Таким сотрудникам вы сможете отправить видеозапись совещания. Тем самым достигаем сразу двух желаемых эффектов. Первое: сотрудник не скучает на ненужном ему совещании (понятно, что, не выступая, человек будет с меньшим вниманием следить за происходящим).

Второе: он будет в курсе событий — потому что просмотрит совещание в удобное время и с нужным ускорением. Я уже упоминал, что благодаря современным программам подобные файлы можно просматривать с двойной скоростью. Это существенно экономит время. К тому же двойная скорость прокрутки способствует более внимательному прослушиванию записи, чтобы ничего не упустить.

Чтобы сотрудники полноценно подготовились к совещанию, нужно составить и выслать им повестку, где должны быть прописаны задания каждому участнику. Исходя из этого, сотрудники будут готовить свои исследования, выступления, заявления, вопросы. Если, например, речь идет о проблемном совещании, на нем каждый должен обосновать свою позицию. А это значит, что сотрудник должен проанализировать проблему, сообщить, в чем видит ее причины, и подготовить предложение по решению.

После каждого выступления слушатели должны задать докладчику вопросы. Во время выступления этого делать не нужно, так как можно сбить его с мысли. Перебивать докладчика можете только вы, и то если поймете, что человек идет не туда или начал «растекаться мыслью по древу». Комментировать что-то во время доклада можно только очень аккуратно, в паузах. После того как он завершил свой доклад, вы должны дать коллективу возможность что-то спросить или уточнить у докладчика.

Когда все выступили, вы, как лидер, должны подвести итог целого совещания. Здесь нужно свести воедино все выводы и идеи, распределить задачи по его итогам и дать высказаться каждому участнику в формате обратной связи: что ценного для себя взяли и что планируете по итогу делать.

Третья особенность онлайн-совещаний состоит в легких презентациях.

Есть так называемые идеальные презентации, где на одном слайде размещено по одной мысли и добавлена яркая картинка. Вся необходимую информацию по слайду рассказывает выступающий. Но еще более эффектно (и эффективно), когда на слайде запечатлена не мысль, а вопрос. Например: «Почему у нас упали продажи?» Этот прием действует на слушателей, как магнит, все сразу вовлекаются и лучше вникают в рассказ. Но он больше подходит для «продающих» выступлений со сцен форумов.

В то же время есть антипод идеальной презентации — когда слайд перегружен таблицами, графиками, мелким нечитабельным текстом. Беда в том, что человек старается поместить в свои слайды всю информацию, которую хочет сообщить. Это, к сожалению, типичная корпоративная презентация.

Нам же с вами нужна «золотая середина»:

- заголовок слайда, отражающий основную мысль;
- один понятный график;
- читабельный шрифт;
- не более 30 слов на слайде, дающих конспект выступающему;
- визуализировать всё, что можно.

Часто в презентациях используют неправильные заголовки. Например, поместили вы на слайд график и озаглавили его «Динамика продаж». Но это лишь название графика — управленческая мысль в нем отсутствует. Правильнее было бы в заголовке обозначить причину изменений на графике: «снижение продаж в этом месяце произошло из-за...», «рост продаж вызван...» — и на этом же слайде разместить график.

Если говорить о графиках, в презентации нужно быть аккуратным с их использованием, в идеале помещать только один график на слайде. Размещение двух и более графиков допускается, только если они взаимодополняющие и друг без друга не имеют смысла. Графики должны быть наглядными, с расшифровкой цифр.

Теперь о шрифте, которым следует пользоваться в презентациях.

**Он должен быть читабельным,
в который не надо вглядываться.**

Он должен быть читабельным,
в который не надо вглядываться.

*Он должен быть читабельным,
в который не надо вглядываться.*

Простите за троекратное повторение, но я, право, не знаю, что еще надо сделать, чтобы сотрудники начали соблюдать этот простой принцип. Требуйте размер шрифта не ниже 24-го кегля.

При этом на слайде должно быть максимум 30 слов. Потому что, когда этот принцип нарушается, сразу снижается способность аудитории воспринять нужную информацию. Поэтому лучше сокращать фразы, увеличивать количество слайдов, чтобы свести число слов на слайде к тем самым заветным тридцати.

Чем особенно хороша презентация, так это тем, что в ней нужно визуализировать всё, что только можно. Используйте для этой цели графики, картинки по теме, диаграммы, дашборды, схемы и прочее — всё это будет привлекать внимание, и информация из доклада запомнится лучше.

Сама подача презентации тоже очень важна. К выступлению мало кто готовится серьезно, надеясь, что «по ходу дела прочитаю со слайда и разберусь, что говорить». В результате мы слышим скучнейшие и зануднейшие доклады «Брежнев style».

Но гораздо лучше сделать доклад интерактивным, вовлекающим слушателей. Скажем, можно так построить презентацию: слайд с вопросом, следующий слайд — ответ на него. Подобный формат очень хорошо заинтересовывает людей. Еще один хороший прием — микроинтервью с аудиторией. В рамках него мы собираем мнения окружающих сразу, по ходу презентации.

Например, тот, кто выступает, задает после показа какого-либо слайда вопрос: «Согласны вы с моим видением причин?», «Ка-

кие у вас есть мнения по поводу тех цифр, что я показал?» Люди вовлекаются в тему и принимают участие в дискуссии. Задача лидера — подвести сотрудников к такому образу подачи презентации, тогда время на совещаниях будет тратиться с умом и пользой.

Четвертая особенность совещания онлайн — ведение протокола и видеозапись.

Видеозапись — полезный инструмент, рассылаемый сотрудникам, которым она действительно важна, в том числе и тем, кто на совещании не присутствовал. Вести видеозапись нужно всегда — потом можно будет обратиться к ней для уточнения протокола или за тем, чтобы вспомнить, что было сказано по задачам. Видеозапись уберезжет вас от влияния человеческого фактора: когда кто-то отвлекся, не придавал значения каким-то словам и пропустил важную информацию.

Для того чтобы напомнить вам или другим сотрудникам, о чем шла речь на том или ином совещании, также полезно будет составлять протокол. Для этого назначьте ответственного за протокол человека, на его плечи возлагается письменно зафиксировать ход совещания.

Существует два вида протоколов. Первый записывает суть совещания в три колонки: проблема — решение — результат, если это было проблемное совещание. На отчетно-аналитическом совещании также можно вести такой протокол, поскольку и там всплывают определенные проблемы. Однако скорее сюда подойдет второй вид протокола: классический. Он отражает другие три пункта: мероприятие — срок — ответственный. Это наиболее часто используемый вид протокола. Бывает и так, что совещание требует ведения обоих видов протокола.

Ответственный за протокол в ходе совещания составляет его. По завершении у него есть час на то, чтобы скорректировать и выслать протокол в чат, после чего участники могут вносить в него поправки, на что также отводится час. Если за отведенное время правок никто не внес, задачи распределяются согласно протоколу. Происходит это в удобной вам программе: Trello, CRM-системе, через рабочий или индивидуальный чат с сотрудниками, либо в онлайн-календаре. Спустя два часа после совещания все сотрудники должны получить свои задачи. Такой механизм в режиме онлайн работает даже лучше, чем вживую. Ведь в офисе этот протокол нужно всем отнести, затем ждать, пока все по очереди с ним ознакомятся. Онлайн все делается гораздо быстрее.

Новая роль лидера на совещаниях

Проведу аналогию, которая ясно даст понять, в чем заключается ваша новая роль на онлайн-совещаниях. Здесь вы — дирижёр, а коллектив — ваш оркестр. Дирижировать ходом совещания, будто исполнением симфонии, — ваша новая роль.

Теперь я расскажу, из чего она состоит.

Модерация

Дирижер решает, какую мелодию будет играть оркестр, так же и вы устанавливаете формат совещания, какое оно будет: проблемное или отчетно-аналитическое, совещание по планированию или вовлекающее, бодрящая утренняя планерка или проектное совещание.

Вы также устанавливаете правила коммуникации на совещании. Можно ли задавать вопросы по ходу или только после доклада? Обязаны ли участники ставить в заголовок основную мысль слайда или достаточно названия графиков? Как сотрудники должны выступать: говорить, как умеют, или интересно, простым языком, не увязать в деталях, вести монолог от первого лица?

Помимо правил, определяете тайминг — максимальную длительность выступлений и самого совещания. Нужно тщательно следить за его соблюдением. С этим, конечно, вы могли бы справиться и сами, но лучше делегировать эту обязанность сотруднику с административным психотипом. На совещании вам и без того предстоит сделать немало, а помощник, возможно, отнесется к этому со всей строгостью, и это будет способствовать тому, что его коллеги быстрее привыкнут к жесткому таймингу.

Что касается работы по презентации, то вы, как лидер, должны давать обратную связь своим коллегам тут же, по слайдам. Например, если текст на слайде не читается, или в нем не отображена мысль, или она неочевидна, вы обращаетесь к выступающему с просьбой пояснить информацию. Если же докладчик начинает увязать в деталях, отклоняться от темы презентации, читать «с листа», попросите его вернуться к теме доклада и выразить свое мнение.

После выступления наступает время для конструктивных выводов. Необходимо каждый раз побуждать к этому сотрудников вопросами типа: «Какие выводы вы сделали? Что будете делать дальше (в следующем месяце, на этой неделе)?» Лидер должен организовать беседу так, чтобы сотрудник сам брал на себя ответственность, поэтому вместо прямого назначения задачи вы спрашиваете: «Что ты будешь делать?»

В ответ человек сам перечисляет задачи и берет на себя за них ответственность. Такой диалог приводит сотрудника к достижению целей, развивает мышление, повышает уровень компетенций.

Когда настанет время подводить итоги по задачам, с большой долей уверенности можно сказать, что человек лучше справится с той из них, за которую сам на себя возложил ответственность. А если он это сделал, ему гораздо сложнее дать задний ход и сказать, что у него не получилось, он забыл, не смог.

Уважение

Лидер должен генерировать в коллективе культуру уважения. В офлайн очень просто пресечь малейшее проявление неуважения друг к другу, бывает достаточно жеста, взгляда или даже поднятой брови. При удалённом режиме работы эти методы недоступны, потому создать такую культуру особенно важно.

Ведь если мы позволяем проявлять в коллективе неуважение, то более «сильный» и беспринципный человек начнет проявлять неуважение к психологически более «слабому» человеку, более культурному, интеллигентному, воспитанному, вежливому. Если лидер не пресекает подобное поведение на корню, нормально воспитанный сотрудник чувствует себя уязвимым, задетым за живое, а это приводит к демотивации. Обиженный попадает в роль жертвы, а из этого состояния выводить человека бывает тяжело и долго.

Поэтому лидеру важно не допустить такой ситуации, и начать нужно, как всегда, с себя. Например, недопустимо проявлять неуважение к кому-либо из сотрудников в любой ситуации. Нужно сохранять уважительный тон по отношению к ним, даже когда делаете замечания или критикуете.

Не воспримите мои следующие слова за сексизм, но к девушкам нужно проявлять еще больше уважения, так как чаще всего девушки воспринимают рабочую критику как личную. В голове у представительницы прекрасного пола срабатывает механизм: «раз меня критикуют — я плохая». Особенно критично, если это происходит при свидетелях, публично.

Согласитесь, любую критику можно внести по-разному. Первый способ:

— Да что это за слайды такие?! Сколько можно?! Неужели вы не можете сообразить, как слайды делать? Всему вас учить надо?

Подобная коммуникация не годится для руководителя, а для лидера тем более. Лучше всего давать публичную обратную связь девушке иначе:

— Спасибо, что подготовили толковую презентацию. Но если сделаете слайды читаемыми и отразите в них главную мысль, это будет намного лучше. В следующий раз жду от вас именно такую презентацию!

Получив критику в таком виде, ваша сотрудница будет очень благодарна за то, что вы сохранили ее «лицо» перед коллегами, подумали о том, как это преподнести, а значит, хоть немного разбираетесь в женской психологии. В то же время ей понятен и ваш посыл насчет презентации. По опыту скажу: такой подход срабатывает гораздо лучше, чем открытая конфронтация и жесткая критика.

Когда идет совещание, микрофон должен быть включен только у того, кто выступает или собирается прямо сейчас что-то сказать, иначе могут мешать посторонние шумы в виде плачущих

детей, гавкающих собак или просто каких-то словно «инопланетных» помех.

Но, руководствуясь тем же правилом, многие сотрудники считают, что, если они свое выступление закончили, можно выключить и звук, и камеру, чтобы не отвлекаться на совещание и заняться своими делами.

В рамках выстраивания культуры уважения лидер должен следить и за тем, чтобы камеры всех участников совещания были включены. Иначе выступающий видит только мелкие фотографии коллег, не получая от них никакой обратной связи, и этим лишь укрепляет свои опасения в том, что его доклад здесь мало кому интересен.

Вы как лидер должны заявить об этом:

— Коллеги, давайте проявлять уважение! У нас совещание, оно динамичное, интересное, потому все должны быть включены. Отключайте на компьютерах мессенджеры, закрывайте другие вкладки и слушайте того, кто сейчас выступает. Какое вы проявите уважение к докладчику, такое будет проявлено к вам! Поэтому держите камеры включенными!

Подобная речь призвана повысить градус эмоционального напряжения и энергию, которую будут вкладывать сотрудники в совещание.

Лидер также пресекает переписку не по теме в чатах во время выступления, ведь это тоже проявление неуважения. Обратив внимание, что во время выступления кто-то начинает обсуждать в чате докладчика или посторонние темы, вы должны тут же сделать замечание:

— Коллеги! Прекратите, пожалуйста, переписку в чате, сейчас мы слушаем докладчика и готовим к нему вопросы.

Если лидер видит любое проявление неуважения: кто-то перебивает, повышает голос, откровенно «нападает», припоминает прошлое и в принципе грубо разговаривает, его обязанность — тут же сделать замечание и пресечь такие вещи в зародыше.

Вовлечение

В онлайн-формате даже 20 минут сложно кого-то слушать, тем более когда совещание тянется уже долго, а презентации всё не заканчиваются. Поэтому длительность онлайн-совещания не должна превышать двух часов. В идеале, конечно, хорошо бы ограничиться полутора часами, но иногда (например, отчетно-аналитическое совещание) встреча затягивается надолго. Предполагая такой исход, следует делать перерывы. Начать совещание за полтора-два часа до обеда, а после него доделать то, что осталось. Но всё же лучше укладываться в два часа.

В целом все онлайн-активности должны быть довольно короткими, поскольку во время затянувшегося общения люди начинают заниматься посторонними делами. Чтобы этого не происходило, и нужен лидер, который сыграет свою следующую роль — вовлечет сотрудников в процесс обсуждения.

Как это делать? Если видно, что кто-то из докладчиков увяз в деталях, начинает все больше читать по бумажке, а ваши методы, чтобы взбодрить его и вернуть в русло презентации, не срабатывают, вы обращаетесь напрямую к слушателям, так как они уже готовы отвлечься и заняться сторонними вещами.

Прямо посреди выступления задайте те вопросы, которые должен был бы обратиться к аудитории выступающий: «Что думаете

об этом, коллеги?», «У вас случалось подобное?», «Насколько вы согласны со сказанным?» Возможно, докладчик просто не умеет вовлекать слушателей в диалог, потому и не задает эти вопросы. Сделайте это за него, чтобы остальные вновь вовлеклись, оживились и градус заинтересованности повысился. Сотрудники примутся обсуждать беседу, а за ними и выступающий «проснется» и возвратится к нужной информации по презентации.

Поддержка

Безусловно, не все способны хорошо выступать онлайн. Тем более вначале, когда это еще в новинку. Вместе с этим у человека могут быть не самые высокие результаты, плюс, возможно, он и презентации не научился делать толком, а теперь на него устремлено несколько пар глаз и требуется увлекательно рассказывать о своей работе. Он может паниковать в душе, стараться этого не показывать, но на деле вся паника выльется в затаятое и ужасно неинтересное выступление.

Как лидер вы должны поддержать его, подсказывать прямо по ходу выступления, где лучше закруглиться, к чему перейти, где остановиться и сделать вывод. Кроме того, вы можете дать дельную рекомендацию сотрудникам и выступающему (если она будет в тему презентации), поделиться контактом эксперта по затронутой проблеме. А еще прислать статью или книгу, если понимаете, что она будет актуальна.

Есть еще вариант поддержки: предоставьте докладчику дополнительную попытку для выступления. Можно предложить:

— Что-то у вас здесь недоработано, пока послушаем других, а вы за это время подготовьте выводы и попробуйте выступить еще раз с одним слайдом. У вас будет вторая попытка.

Внимание к мелочам

Обычно, находясь в офисе, мы сразу видим крупные тревожные сигналы: один ворчит на другого, третий отвлекается на совещаниях, а кто-то обижается. Там довольно легко было реагировать на это. А при дистанционной работе эта информация теряется, так как мы не видим всего. Поэтому лидеру важно научиться реагировать на мелочи.

Выключение камеры во время совещания — одна из таких мелочей. Понятно, если человек изредка выключает камеру, скажем, для того чтобы пересечь в другое место. Обычно это не занимает много времени, и камера снова включается, однако, если ваш сотрудник постоянно отключается, стоит обратить на такую деталь внимание.

Другие варианты: кто-то не задает вопросов, высказывается формально, безучастно, без эмоций, не берет на себя никакой ответственности, не тянется к новым задачам. Всё это требует вашего внимания, потому что может говорить о том, что сотрудник перегорел, демотивирован или есть внутренний надлом, мешающий работать.

Эти микросигналы — очень важная для вас информация. Впрочем, на нее не нужно реагировать здесь и сейчас, лучше не привлекать всеобщего внимания. Вы вычисляете эти сигналы и берете их в работу. Нужно индивидуально побеседовать с теми сотрудниками, чье внутреннее состояние вызывает у вас беспокойство.

После этого, на следующих онлайн-встречах, вы сможете оценить, было ли полезно вашему сотруднику такое общение, стал ли он успешнее справляться с задачами. Если работать он стал лучше, значит, дополнительная коммуникация с вами ему уже

не нужна. Если всё осталось по-прежнему или он стал справляться хуже, значит, он до сих пор нуждается в этой коммуникации и следует проводить индивидуальные беседы чаще.

Лидерская коммуникация на онлайн-встречах

Еженедельные онлайн-встречи на 30—60 минут, в одно и то же время, с каждым сотрудником (например, с одним сотрудником по вторникам с 10:00, с другим — по средам с 10:00), несут мощнейший потенциал лидерского воздействия. С чего следует начать онлайн-встречу? Прежде всего с обсуждения результатов и причин, которые к ним привели.

Нужно проанализировать, что сотруднику удалось сделать согласно плану на неделю, где получилось его превзойти, получилось ли вообще его выполнить. Далее расспросите, какие инструменты он применил, что нового привнес в процесс, какие выводы сделал из нового подхода и может ли он быть полезен его коллегам. Суть подобного типа коммуникации в том, чтобы передать опыт успешного сотрудника остальным.

Если на онлайн-встрече обсуждается задача, которая «провалилась», важно дойти до первопричины провала. Для этого требуется рассмотреть всю цепочку, от сотрудника к сотруднику. Выясните, что конкретно не удалось, в чем причины? Например, сотрудники что-то не сделали. Разузнайте, почему? Возможно, они этого просто не умеют?

Если так, нужно спросить их руководителя, почему он не обучил людей вовремя. Скорее всего, он не провел обучение с сотрудниками из-за того, что не считал задачу важной и не выделил

на это время. Тогда следующий вопрос: почему он не посчитал ее важной, хотя вы говорили ему о приоритетности задачи?

Таким образом, нужно вывести всю проблемную цепочку наружу, тогда будет выявлена первопричина. В приведенном примере первопричина — ошибочное убеждение в том, что можно игнорировать расставленные вами приоритеты.

Вообще признак хорошо проведенной онлайн-коммуникации — найденная первопричина проблемы. Что это может быть? Неверное убеждение, организационная ошибка, губительное качество, которому человек поддался: лень или страх, например.

Выявив, где находится корень проблемы, вы можете помочь своему сотруднику в сложившейся ситуации, поделившись, например, действенной методикой, книгой, материалами с собственного обучения, полезными статьями, нужным контактом.

Главное отличие помощи на онлайн-встречах от этой же роли лидера на совещаниях в том, что вы приступаете к решению проблемы здесь и сейчас.

Если вы порекомендовали статью, книгу, методику, договоритесь с сотрудником, когда он с ними ознакомится и вы сможете их обсудить. Укажите на особенно подходящие вашей проблематике главы, части, обсудите конкретно их, вместе найдите решение.

Если вы порекомендовали человека, созвонитесь с ним в прямом эфире, введите в курс дела и попросите совета, как быть в той или иной ситуации.

Действенной помощью в проблемной ситуации станет пример того, как с ней справлялись другие, лучше всего вы сами.

К примеру: вы долго боролись с потоком негативной информации. Она действовала на вас угнетающе, поэтому вы решили ее фильтровать. Для этого четко определили источники, которые будете использовать, и количество времени, которое будете им уделять.

Потом потребуется проанализировать, какие качества понадобились вам, чтобы разрешить проблему. Предположим, у вас была сложность с домочадцами, когда вы не могли поделить единственное подходящее место для работы. Проявление эмпатии помогло услышать, что говорила ваша супруга, только тогда вы поняли ее, и вам удалось договориться. Возможно, то же свойство поможет и вашему сотруднику решить свою проблему. Поэтому задайте вопрос сотруднику: что он может по аналогии сделать в рабочей ситуации?

Можно обсудить также ситуации других сотрудников. Например:

— Однажды наш сотрудник уже попадал в ситуацию, когда HR-менеджер не смог подобрать ему кадры. Он не растерялся, а сам стал искать себе сотрудников по своим контактам, по соцсетям и постепенно решил этот вопрос. Он, кстати, может рассказать вам все это. Давайте я сейчас с ним договорюсь.

Живой пример — хорошее лидерское решение, которое действительно помогает с решением проблем и сложностей, в которые попал сотрудник.

В конце онлайн-встречи вы должны обсудить с сотрудником цели.

Это как проверить время в пути по навигатору, прежде чем отправиться в поездку. Он показывает, нет ли пробок на дорогах, успеваем ли мы вовремя в пункт назначения или не успеваем.

Здесь почти то же самое. Когда первопричина проблемы найдена, определен способ ее решения, нужно продолжить движение к цели: годовой, квартальной или месячной.

Пусть ваш сотрудник прогнозирует, достигнет ли он целей месяца, года. Если нет, надо разобраться: что нужно сделать, чтобы успеть? Что поменять, где поднажать, какие от вас требуются ресурсы? Или все-таки придется пересматривать цели, потому что никаких ресурсов не хватит, например, произошел какой-то форс-мажор?

В этой части беседы нужно задать все эти вопросы, в том числе какие цели и задачи сам сотрудник ставит себе на неделю? Оцените его ответ, реалистичны ли его планы, нужно ли что-то скорректировать или убрать, сфокусироваться на чем-то еще.

После того как вы разобрались с целями и внешними обстоятельствами, которые могут помешать их достижению, разберите внутренние препятствия, способные повлиять на рабочий процесс не меньше чем внешние факторы. Спрогнозировать такие факторы очень полезно, ведь таким образом человек думает о будущем, представляя, что может помешать. Кроме того, сотрудник должен представить себе, как он поступит в той или иной ситуации.

Завершить онлайн-беседу нужно четкой договоренностью: если он сбился с курса, чувствует, что не выполнит намеченное на неделю, то сразу уведомляет вас и не ждет вашей следующей встречи через неделю.

Как укреплять взаимное доверие

Доверие — самая большая проблема при дистанционной работе, потому что вы не видите своих сотрудников, а они — вас. Если что-то выбивается из колеи, то в первую очередь предполагается плохое.

Если сотрудник не отвечает на звонок, находясь в соседнем кабинете, вы понимаете, что он, скорее всего, занят работой. Но когда он у себя дома и не берет трубку или долго не отвечает на сообщение, вы наверняка подумаете, будто он сейчас сидит и бездельничает, раз вы его не можете контролировать.

Установка лидера: «Раз мне трудно справиться с этой «удалёнкой», то им еще трудней. А это значит, они меньше работают и больше уделяют времени домашним», в корне неверна. Ибо содержит плохие мысли о людях, с которыми работаете. А если вы предполагаете плохое, то и результат будет соответствующий. Люди так себя и будут вести.

В США был поставлен удачный эксперимент, когда учеников в школе разделили на три группы случайным образом. Никакого предварительного отбора не производилось. Но учителям первой группы сообщили, что им досталась группа с отстающими учениками, буквально на грани исключения из школы. Учителям второй группы сказали, что им достались «средняки». Третью группу классов передали учителям, сказав при этом, что им достались выдающиеся, талантливые ученики, буквально надежда и опора школы.

Через год были подведены итоги успеваемости. В результате ученики, про которых учителям говорили, что они отстающие, действительно стали отстающими. В группе мнимых «средня-

ков» оказались средние баллы. А группа, названная выдающейся, действительно показала самые лучшие результаты.

Из приведенного примера следует очевидный вывод: как вы думаете о другом человеке, какая у вас установка как лидера в отношении него, такие результаты человек и будет показывать, так и будет себя вести. Вообще главное, что нужно знать о лидерстве: вера в людей — самая правильная установка лидера.

Если вы будете думать, что ваши сотрудники работают даже после рабочего дня, так и будет. Если понимаете, что они не берут трубку, потому что заняты работой, так оно и будет. В удалённой работе это тоже применимо: «Возможно, это только мне тяжело работать из дома, а они лучше меня оказались готовы к этому. И теперь не только сами справятся со всеми сложностями, но еще и меня научат, я в этом уверен». Вот такой настрой будет правильным.

Как породить в себе такую уверенность? Конечно же, с помощью подтверждений. Когда человек вам перезванивает и в ответ на упоминание о пропущенном вызове отвечает, что был занят порученным вами делом, — это уже подтверждение. Постарайтесь запомнить эту информацию: причину, а не то, что он не ответил на звонок. Такие эпизоды будут подпитывать вашу уверенность в людях.

Может и так случиться, что сотрудники действительно бездельничают без вашего контроля. Не стоит заниматься самообманом — тут довольно тонкая грань. Важно верить в людей, доверять им, но и проверять в то же время.

Могут ли они обмануть ваше доверие? Могут. Может быть такое, что вы верите человеку, считаете, что он со всем справится,

но на деле он не справится? Вы можете считать, что он работает, а на самом деле он бездельничает? Такое вполне может быть, но вы это поймете во время первой же еженедельной беседы. Когда ознакомитесь с результатами сотрудника за неделю, вы сможете сопоставить их с недельным планом. Если человек показал плохие результаты, нужно понять причину, провести дополнительные беседы (не один, а три раза в неделю, например), подсказать, научить чему-то, если потребуется. Если не помогает, есть смысл провести «виртуальный день вместе». Если и эта мера не дала эффекта, что ж, значит, пришла пора расстаться...

Если сделано всё, что можно, но результата по-прежнему нет, то дальнейшее управление этим сотрудником обойдется крайне дорого. Поэтому с теми, кому не помогают усиленная поддержка, дополнительное воздействие, возможно, даже «пушинг», надо уметь расставаться.

С работой в дистанционном режиме действительно не все могут справиться. Но изначально ваша вера в сотрудников должна быть высокой: «Да, человек может ошибиться, может быть, он не проявит достаточно волевых усилий. Но я верю, что каждый из них может справиться со всеми трудностями “удалёнки”».

Более того, скажу вам, что изначально каждый так и старается. Поэтому в общении с сотрудниками проявляйте больше доверия. Не нужно сразу упрекать: «Да чем вы вообще занимались?» Потому что в таком случае вы переходите с ним на отношения «школьник — учитель», когда «учитель» пытается во всем контролировать «школьника», а тот пытается из-под палки что-то сделать.

К сожалению, людям свойственно очень легко превращаться в «нашкодивших школьников», так как усилий это не требует.

Но такая парадигма отношений во взрослом коллективе в корне неверная, поскольку в таком случае все «взрослые» обязанности и ответственность возлагаются на вас. Значительно результативнее для рабочих процессов и развития доверия в команде держать людей на взрослой позиции. А значит, верить в них, поддерживать.

В первой части книги я уделил большое внимание поддержке уровня вовлеченности сотрудников, потому что в ней спрятан ключ к успешной работе на «удалёнке». Для этого в работу вводится много активностей: новые совещания, бодрящие планерки, активность в чатах, онлайн-беседы, совместное планирование. Помимо того, что вы подключаете такие инструменты, нужно верить, что они помогают людям.

Всегда исходите из установок, что все эти методы помогают людям справиться с новыми условиями, что ваши сотрудники действительно работают и посвящают этому достаточно времени, несмотря на то, что зримого контроля от вас сейчас нет. Даже если человек отвлекся, скажем, ушел в магазин, то потом вернется и сделает всё, что требуется.

Главное для вас — не пытаться следить за тем, как проводят сотрудники время в течение дня, а оценивать их работу по результатам. Правильная установка лидера такова: «Я управляю по результатам. Расстаюсь с сотрудником, только если он выдает неудовлетворительные результаты, несмотря на мои усилия. Я верю, что он хочет достичь хороших результатов, поэтому буду стараться ему помогать. Верю, что он со всем справится».

Другой аспект в укреплении взаимного доверия с сотрудниками — посыл: «Я вижу вашу работу». Человеку важно быть в поле зрения лидера, и он очень переживает, что теперь на-

ходится в изоляции. Ему кажется, будто никто не видит и не оценивает ни его, ни его работу.

Поэтому важно отвечать сотруднику на любое его письмо и сообщение. Причем достаточно краткой фразы — «спасибо, получил» или «да, отлично», а в мессенджере достаточно смайлика. Казалось бы, мелочь, но на «удалёнке» и она важна и ценна. Иначе у человека возникнет ощущение, что всё ушло «в корзину». «Может быть, — думает он, — это вообще не нужно, а я так торопился».

Комментируйте сообщения сотрудников о проделанной работе на совещании или при личной встрече. Это не значит, будто ваши ответы всегда должны быть позитивными. Совсем нет, они должны быть справедливыми и соответствовать ситуации. Если требуется похвала, хвалите, а если работа сделана неправильно, критикуйте.

Для человека любая ваша обратная связь будет одинаково мотивирующей — что положительная, что отрицательная. Потому как он увидит, что вы погрузились в его работу, разобрались в ней. Это все пойдет на пользу рабочему процессу.

Проявлять доверие к сотруднику нужно и в тот момент, когда требуется поставить дополнительную задачу. Ведь даже исходя из вашей интонации и подачи, он может сделать вывод, будто вы считаете его бездельником, который ничем путным не занимается.

В связи с этим, прежде чем нагрузить его дополнительной работой, спросите: когда он сможет приступить к ней и довести до конца? Если он называет внушительный срок (например, неделю), уточняете: какая задача занимает его сейчас и мешает приступить к новой в тот же или на следующий день.

Расставьте вместе с ним приоритеты, определите, какая из задач наиболее срочная и важная, а какая может быть отложена ненадолго. Если сотрудник с охотой берется за предложенное дело, называя «завтра» или «послезавтра» днем старта — хорошо, можно похвалить его и подбодрить. Он поймет, что вы видите его работу.

В ходе онлайн-совещаний также можно повысить доверие, упомянув какую-то деталь из конкретной работы сотрудника. Например, вы упоминаете, что на прошлой неделе Мария прогнозировала приток новых клиентов, и затем сравниваете, насколько верен был прогноз:

— Действительно, вы как в воду глядели! Значит, глубоко проанализировали данные. Отлично!

То, что вы упомянули небольшую деталь из работы одного человека, всех остальных вовлекает в процесс еще больше. Все понимают: босс всех видит, значит, завтра может и из моей работы что-то упомянуть.

В ходе коллективных обсуждений не нужно давать подробную обратную связь о сделанном каждому сотруднику. Но на личной онлайн-встрече можно и нужно. Это будет очень уместно, когда обсуждаете результаты, причины успехов и неудач, активностей человека. Обязательно должно быть и что-то хорошее, элемент похвалы, хотя, понятное дело, будет и критика — но только конструктивная. Например:

— Здесь ты не дослушал, наверное, чего-то. А тут отличная задумка, благодаря этому ты здорово ускорился с задачей.

Ваша задача — не «гладить по шерстке» сотрудника постоянно, но держать с ним связь, даже оставаясь на расстоянии, так он

поймет, что вы видите его работу. Между прочим, это важно и для вас, как лидера, для поддержки взаимного доверия.

При дистанционном формате работы важно выходить на связь как можно чаще, потому что коммуникация здесь — не только метод контроля над действиями сотрудников, но и способ показать: вы не оставили «корабль без капитана», вы по-прежнему в строю, заботитесь о них, верите в них и видите, как они работают.

Помимо уже упомянутых способов укрепить взаимное доверие, есть еще чаты, где вы можете оперативно отвечать своим сотрудникам, иногда шутить, отправлять полезные статьи, видео и ссылки. Это самый простой способ показать сразу всем, что вы работаете «в одной упряжке», никуда не делитесь и не ищете подработку на стороне. Мало того, даже на «удалёнке» занимаетесь стратегией компании, что-то читаете, изучаете, по-прежнему выдаете новые идеи. Это, в свою очередь, убережет их от страха за будущее компании и их собственный карьерный рост.

Для этого рассказывайте об интересных открытиях, которые сделали за неделю, что нового узнали, возможно, применили новую методику к планированию дня на «удалёнке», поделитесь и этим. Сотрудникам будут интересны подробности вашей работы, впечатления от переговоров с клиентами, партнерами — так создается впечатление, будто вы рядом, отчего им тоже становится спокойнее.

В этой главе, как и в предыдущих, я часто говорю о том, что между вами и вашими сотрудниками должно проходить много коммуникаций. Но всякий взрослый человек понимает, что этот специфический вид деятельности предполагает некоторую долю откровенности. Особенно это касается личных онлайн-встреч.

Конечно, не все готовы откровенничать с лидером даже офлайн, еще сложнее на дистанции, но для укрепления взаимного доверия откровенность крайне важна. Если люди не будут искренними, будут общаться с вами только по формальным поводам, по рабочим вопросам, это уже не лидерство. Отсутствие откровенности постепенно снижает доверие между вами.

Особенно нужна откровенность, когда лидера смущает поведение сотрудников, те самые мелочи, тонкие сигналы, о которых я говорил. Допустим, вы заметили их на совещании: кто-то из сотрудников общается формально, кто-то постоянно выключает камеру, а когда предлагаете задачу — никто и ухом не ведет. Конечно, вам нужно разобраться, в чем дело, что стряслось с тем или иным сотрудником. Здесь-то и потребуются особая откровенность, которая будет касаться не только рабочих вопросов, но и душевного состояния человека.

В ходе личной встречи вы, конечно, сначала обсуждаете рабочие моменты (цели, результаты), после чего приходит время разобраться с тем, что творится с ним, о чем он посылает слабые сигналы. Вы говорите ему, что вас беспокоит, например, его постоянное отключение камеры во время совещаний. Чтобы вызвать человека на откровенность, сообщаете, что и сами делаете так, если нужно отойти к холодильнику, перекусить или быстренько переговорить с супругой. В этот момент вы рассказываете какие-то вещи о себе, может быть, неожиданные, которые вроде должны бы снизить ваш авторитет как лидера, но нет.

Если все это вы подадите человеку с той позиции, что вы тоже живой человек и у вас есть свои проблемы, но вы научились их решать, ему будет очень трудно не ответить взаимной искренностью. Поверьте, механизм «откровенность за откровенность» срабатывает практически в 100 % случаев. Я сам постоянно

использую его в своей практике. Но ему все-таки нужно учиться, ибо только кажется, что это просто. Ведь вы вызываете на откровенность другого человека, но и сами должны поделиться чем-то, а это бывает нелегко.

Когда человек, в свою очередь, рассказывает, слушайте его внимательно, без осуждения, с поддержкой и сопереживанием, как бы погружаясь в его ситуацию. Если всё получится, такой разговор сильно укрепит ваше взаимопонимание и уровень вашего лидерского влияния на него.

Конфликт, внутренний или внешний, всегда начинается с небольшой трещины. Вот она-то, если ее не замазать, не загладить, превратится в разрыв. Поэтому на «удалёнке», помимо колоссальной работы над вовлеченностью сотрудников, ваша задача — максимально укрепить доверие и научиться залечивать эти трещины.

Так что, когда вы чувствуете, как в коллективе сменилось настроение, напряглись отношения, дискуссии стали проходить на повышенных тонах, обсудите это с участниками. Вместе разберите ситуацию, узнайте, в чем вы, по их мнению, были не правы, обоснуйте свою позицию, выясните, чем недовольны они, что их напрягает в работе. Проговорив в таком ключе, можно избежать серьезных неприятностей и разрывов в команде.

Роль лидера в коллективе, который находится на дистанционной работе, становится как никогда значительной. В офисе многое решали ваше присутствие, приветственный жест, строгий взгляд. Формат онлайн нивелировал эти методы воздействия на сотрудников, зато привнес новые, более тонкие. Правильно выстроив модель взаимоотношений «лидер — команда», можно добиться отличных успехов даже в удалённом формате работы.

Практические задания

- Подготовьте одно совещание, привнеся в него любые три нововведения из этой главы. Можно те, которые легче всего применить. Например, протокол, видеозапись, лимит длительности выступления (20 минут).
- Проведите одну лидерскую онлайн-беседу по этой технологии и зафиксируйте, что у вас получилось, а что нет.

Во второй части мы рассмотрели умение руководителя переключаться на разные стили коммуникации. В офисе это не играет столь заметной роли, а на «удалёнке» очень важно, иначе просто не справиться с разными типами сопротивления: «критик», «равнодушный», «неуспевающий», «душой за коллектив».

Переключаться на разные стили коммуникации приходится и при внедрении KPI, и при введении новых систем оплаты труда, имеющих уклон в сторону переменной части. Нематериальная мотивация тоже дает огромные ресурсы для повышения продуктивности сотрудников, но и здесь крайне важен индивидуальный подход.

Поощрять и наказывать на «удалёнке», на первый взгляд, сложнее, но понимая, как это по-разному делать на совещании, в индивидуальной беседе, в общем чате и личной переписке, вы сможете подкреплять нужное поведение сотрудников.

Онлайн-совещание — отдельный вызов для лидера, и справиться с ним вы сможете, став дирижером для своего «оркестра». Вам нужно научиться переключаться с модерации на вовлече-

ние, с поддержки — на создание атмосферы уважения и все время уделять внимание мелочам.

Индивидуальные онлайн-беседы станут мощнейшим инструментом для лидера, если вы сможете уходить в глубину причин происходящего с каждым сотрудником и выводить его на нужные выводы и принятие обязательств.

Укрепить взаимное доверие вы сможете через взаимную открытость, а также изначально правильную установку в отношении сотрудников, которая далее будет только подкрепляться. При этом важно не подменять доверие самообманом и вовремя расставаться с теми, кто это доверие не оправдал.

ЧАСТЬ III

**СОЗДАНИЕ
ПРОДУКТИВНОЙ
СРЕДЫ**

Попав в домашнюю среду, сотрудники выпадают из привычного контекста, где им помогало настроиться на рабочий лад буквально все: ритм встреч и совещаний, переговоры в курилке, посиделки за обедом, усердное пыхтение над клавиатурой соседа по кабинету, да и сами стены, как теперь вы поняли, тоже помогали.

Дома этой продуктивной среды нет, и нам остается всего два варианта действий: страдать или изменить ситуацию. Я предлагаю второй, но он потребует от вас определенных усилий. Речь идет о создании корпоративной культуры, которая будет внедряться и поддерживаться онлайн.

Инструментами для этого станут изменение отношения ко времени, подхода к контролю, а также серьезный пересмотр роли HR-менеджера. Кроме того, измененная культура будет выдвигать более высокие требования к уровню самостоятельности сотрудников и постоянному росту их результативности.

ГЛАВА 10

КОРПОРАТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ И НОВЫЙ ПОДХОД К КОНТРОЛЮ

Прежде чем поговорить о том, как выстроить корпоративный тайм-менеджмент в команде, определимся, для чего он вообще нужен, какие мы преследуем цели при его внедрении.

Во-первых, повысить уровень эффективности сотрудников. Вопрос, связанный с эффективностью сотрудников, на «удалёнке» всегда стоит очень остро. Ведь если пустить всё на самотек, люди начнут работать, кто как хочет. Тут всё будет полностью зависеть от уровня личной сознательности и организованности каждого отдельно взятого сотрудника.

Более того, влияние менее организованных сотрудников со временем начнет отражаться и на тех, кто удачно выстроил свой рабочий график. Потому как он будет думать: «Если тот работает спустя рукава, зачем я-то напрягаюсь и стараюсь быть таким же эффективным, как в офисе?» Получается, что вы этим процессом не управляете и не можете повлиять на эффективность сотрудников. Изменить подобную ситуацию поможет правильно выстроенный корпоративный тайм-менеджмент.

Другая очень важная цель связана с квадратом Эйзенхауэра. Мы помним, в нем предусмотрено два вида важных дел: срочные и несрочные. Последняя разновидность задач — «важные, но несрочные дела» — всегда дает хорошие результаты, закла-

дывая фундамент для будущих стратегических успехов. Однако именно их человек склонен откладывать «на потом» из-за бесконечного потока ежедневных неотложных дел. Для того чтобы наконец настал и их черед, нам нужно важные несрочные дела сделать важными и срочными. Система корпоративного тайм-менеджмента поможет и в этом.

Третья цель, которая особенно важна при дистанционной работе, — синхронизация усилий сотрудников. В новых условиях, если отсутствует централизованная организация процессов, люди могут работать в разное время, бессистемно подходить к решению задач. В этом случае ни о какой слаженности речь даже не идет. Но если вы все организуете на уровне компании, то сможете синхронизировать усилия людей и поможете команде вновь стать единым механизмом, действующим точно и согласованно.

Еще одна цель, которую успешно достигает корпоративный тайм-менеджмент — устранение временных потерь. Время — бесценный, невозполнимый ресурс. Нет такой валюты в мире, на которую можно было бы прикупить себе несколько лишних часов. А эффективность работы всей компании во многом зависит от того, как вы распорядитесь им.

От того, насколько эффективно тратится рабочее время, зависят не только успехи в рабочих задачах, но и сам настрой сотрудника. Ведь если домашняя среда, где он сейчас работает, способствует растрате временного ресурса, он будет неудовлетворен и раздражен, а значит, демотивирован и неэффективен. Если же среда будет выстроена правильно, то ни его время, ни время домочадцев впустую тратиться не будет. А это значит, что и работать в этой обстановке ему будет вполне комфортно, из-за чего нивелируются сразу несколько факторов раздражения.

Как выстроить корпоративный тайм-менеджмент

Есть несколько принципов в процессе выстраивания корпоративного тайм-менеджмента. Самый главный из них — изменить отношение людей к времени. Если люди всерьез станут ценить свое время, время других людей, ценить время как ресурс компании, то все инструменты, направленные на его упорядочивание, организацию и управление, будут восприняты с охотой.

Следующий важный принцип — постепенность. Мы уже говорили о том, что человек не может воспринять несколько изменений за раз. Если помните, я проводил аналогию с тем, что будет, если одновременно начать бегать, правильно питаться, больше читать и учить английский. Скорее всего, после недели-двух упорных стараний все пойдет прахом. То же самое и здесь: если до сих пор ваши сотрудники работали беспорядочно, нельзя сразу внедрять 25 новых систем контроля и управления временем. Так мы обеспечим себе стопроцентный провал. Поэтому ключ к успеху лежит в постепенности.

Помимо постепенности, есть важный принцип во внедрении корпоративного тайм-менеджмента — обязательное тестирование. Для него нужно выбрать сотрудника или группу сотрудников, с которыми вы начнете пробовать новую систему. Если результаты пилотного периода позитивные, можно постепенно внедрять тайм-менеджмент и для остальных сотрудников. Это, кстати, касается любого нововведения, которое планируется в компании.

Еще один очень важный принцип — возможность выбора инструментов. Многие руководители безосновательно думают, буд-

то в крупных компаниях все подразделения используют один общий инструмент, в котором решают все задачи. На деле же выясняется, что инструментов гораздо больше. Поэтому призываю вас не привязываться лишь к одному из возможных вариантов. Используйте и Skype, и Zoom, и Slack, и Trello, и другие полезные программы. Например, для постановки задач одно, для обсуждения — что-то другое, для отслеживания прогресса по целям — третье. Набор используемых программ в компании может быть разным, в зависимости от отдела. Дайте руководителям подразделений возможность выбора инструментов, не пытайтесь навязать всем какой-то один.

Теперь поговорим об этапах выстраивания корпоративного тайм-менеджмента.

Для того чтобы что-то вообще внедрить, прежде всего нужно четко обозначить проблемы, которые вы хотите решить с помощью планируемых изменений. Если человек не проблематизировал ситуацию, он не осознает «слабых» мест. Размышляя логически, он считает, что всё в порядке, зачем тогда что-то менять? Зачем усложнять жизнь, внедрять что-то новое? Он доволен тем, что есть.

Поэтому требуется взглянуть в лицо фактам и осознать существующие проблемы. В рамках этого этапа вы должны показать сотрудникам, что произошло с эффективностью и построением рабочего времени в связи с переходом на «удалёнку». При этом у всех возникают одни и те же проблемы, поэтому прятать их или стыдиться бессмысленно.

Обычно при переходе на дистанционный режим становятся неэффективными прежние форматы работы, на решение рядовых задач уходит больше времени, чем раньше, да и кажется, будто оно тратится непонятно на что. После того как

вы осознаете проблемы, необходимость внедрения корпоративного тайм-менеджмента встанет сама собой.

На следующем этапе вы начнете внедрять самые простые принципы тайм-менеджмента.

- Любое совещание должно длиться лимитированное количество времени.
- Любой доклад должен длиться лимитированное количество времени.
- Дисциплина в общении.

У взрослого человека эти простые принципы органически вложены в сознание. Теперь ваша задача — перевести их в новую реальность, поскольку затянутое совещание, которое в офисе переносилось терпимо, в онлайн-режиме станет настоящим испытанием для всех.

Затянутый доклад при выступлении онлайн так же, как и затянувшееся совещание, — сущая пытка для сотрудников. Слушая его, никто уже не думает о плодотворности или о вовлеченности в обсуждение, каждый развлекает себя, как может, пока доклад, наконец, не закончится.

Следует уважать время коллег, поэтому в ходе делового общения или своего выступления не стоит отвлекаться, вдаваться в лишние подробности, говорить не по делу. Такое же правило касается общения в чатах. Дискуссия онлайн отнимает гораздо больше времени, чем при общении вживую. Если не упорядочить процесс, то каждую минуту будет что-то присылаться, а сотрудник вынужден будет отрываться от работы, перефокусировать внимание, отвечать. Если по делу, ничего страшного, но

когда просто так — это проявление неуважения к коллегам, их времени. Для неформальной беседы, как мы помним, есть чат «Отдыхаем», но и там нужно следовать правилам выделенного времени и писать туда только в обеденный перерыв.

Дисциплина предполагает совместные усилия, чтобы не отнимать чужого времени попусту. Например, все должны быть на месте к началу любого совещания или беседы. Присутствие на видеосовещании, подключение к нему заранее — проявление уважения к команде.

Если кто-то из сотрудников опаздывал на совещание в офисе, мы руководствовались принципом — семеро одного не ждут. Здесь ситуация несколько иная: вы не знаете, почему человек не подключился вовремя. Возможно, он пытается, но у него возник технический сбой и требуется помощь. Участники начинают переживать, звонят, пишут опоздавшему сотруднику, пытаюсь выяснить, что с ним, здоров ли он. В итоге, когда человек в конце концов подключается, потрачено время, отведенное на совещание, коллектив раздражен, настрой совсем нерабочий.

Чтобы пойти дальше, вам нужно создать команду изменений. Поначалу это могут быть не все сотрудники разом, а небольшая инициативная группа, объединенная одной идеей: стать наиболее эффективными в работе. С этой целью им нужно организовать свой рабочий день так, чтобы по максимуму выделять время на важные, но несрочные дела. Чем больше выделять времени на них, тем меньше постепенно будет появляться важных и срочных дел. Тогда будет оставаться больше времени на всё остальное: отдых, семью, хобби.

По сути, смысл перехода на «удалёнку» — планирование и оценка работы сотрудников по результатам. В итоге от эф-

фективности в подобном ключе выигрывают все — и вы, и сотрудники, потому что у них остается больше времени на личные дела.

Для начала на совещании инициативной группы происходит обмен мнениями, как должно это выглядеть в будущем, что вообще значит «суперэффективная компания» в коммуникациях, тайм-менеджменте, в задачах, управлении временем. Нужно понять, как это будет выглядеть, как вы и ваши сотрудники себе это представляете.

В качестве примера можно перенять опыт крупной компании, выстроенной подобным образом. Стоит поинтересоваться: возможно, кто-то из ваших сотрудников работал в такой компании (например, Coca-Cola, «Мегафон»). Полезными в построении образа высокоэффективной команды могут быть специализированные книги, вебинары и иные материалы. Если кто-то из команды уже изучал эту тему, пусть поделится.

Таким образом, вы вдохновитесь чужим опытом, поймете, какие идеи можно позаимствовать. Неплохо, если вы знакомы с японской, американской, европейской системами или с опытом какой-либо компании, которая уже внедрила корпоративный тайм-менеджмент. Сейчас самое время воплотить в жизнь лучшие идеи, созревшие в вашей голове.

После того как вы сформировали образ будущего, становится понятно, какие нужно внедрить инструменты для этого. Настало время для первой попытки. Начать следует с одного сотрудника или пары «руководитель — подчиненный». Пусть они на своей работе протестируют новый способ учета рабочего времени: систему планирования, постановки задач и контроля.

С первой недели пробного периода должны появиться быстрые успехи. Если их не будет, процесс остановится. Люди быстро забудут об этом, будут все меньше об этом говорить, и в итоге внедрение прекратится. Ведь затоптать изменения легко, в особенности на «удалёнке», когда каждый день приходится бороться за вовлеченность людей. Именно поэтому здесь нужны быстрые успехи.

После того как ваши сотрудники сообщили о первых результатах тестового периода, вы переходите к их масштабированию. Уже опробованные инструменты внедряются в работу инициативной группы, а вы выбираете следующего человека из команды, который будет тестировать другие инструменты. Постепенно закрепляете успехи тестовых периодов в нормах культуры коллектива. Что это значит? Ваш сотрудник будет понимать: если он хочет сэкономить время, нужно использовать этот инструмент. Если хочет добиться успеха в работе над задачей, знает, что можно пользоваться и другим, предусмотренным для его случая.

В более общей форме норма культуры — это осознание сотрудников, что для достижения успеха следует действовать определенным образом. В каждой компании в зависимости от выбранных инструментов для этого существует целый перечень мер в рамках матрицы «ситуация — действие».

Именно такую норму культуры, как внутреннее убеждение, вам предстоит сформировать. А реализуется это через большой объем общения с сотрудниками. Для них нужно проводить много вебинаров, видеовстреч, прямых эфиров в Инстаграме. В техническом плане вам в помощь множество инструментов: тот же Skype, Zoom и другие, можно создать также закрытый канал в Инстаграме. Главное, чтобы и вам, и команде было удобно им пользоваться.

В ходе видеовстреч ваша задача состоит в том, чтобы рассказать: для чего нужен корпоративный тайм-менеджмент, почему он так важен, чего уже достигли те, кто использует новые методы и инструменты, как много времени они экономят, куда продвинулись. Хорошо бы продемонстрировать всё это на живом примере проекта, успешно реализованного раньше времени, и сотрудниках, получивших в связи с этим бонус больше обычного. Здесь нужно подчеркнуть, что теперь они могут тратить больше времени на семью и личные интересы. Так вы покажете другим сотрудникам, что именно через это новшество лежит их путь к успеху.

Варианты распорядка дня

Корпоративный тайм-менеджмент предполагает учет распорядка дня. Я выделяю три варианта: жесткий, мягкий и гибкий распорядок.

Жесткий распорядок дня мы уже затрагивали в первой главе. Он, по сути, повторяет офисный график: четкое начало и завершение дня, обеденный перерыв. Человек может, при желании, находить внутри дня «лазейки», чтобы не работать, а в конце дня, уже за рамками рабочего времени, продолжить работу. Эти моменты нельзя отследить, но в целом вы можете контролировать выполнение задач, количество времени, потраченного на активности и работу вообще.

Оговорюсь, что подсчет времени, потраченного на работу, — крайняя мера. Она хороша, чтобы сигнализировать руководителю о простое в работе отдела продаж, например. В общем и целом вы знаете, что сотрудники должны делать определенное количество результативных звонков в день. Если на «удалёнке» этот показатель становится меньше, для вас это сигнал о том, что на работу времени потрачено меньше.

Если жесткий распорядок дня не соблюдается, вы вводите санкции. Разбираетесь, что к чему, почему так выходит, в первый раз выносите предупреждение, во второй раз проводите «виртуальный день вместе» по Skype. Если эти меры не дали результата и человек нарушил распорядок дня еще раз, придется расставаться.

Естественно, прежде чем идти на крайнюю меру, мы должны убедиться, что сделали все возможное, чтобы помочь человеку. Поддержали, разобрались в его ситуации, потому что бывает и так, что это не вина его, а скорее беда. Тогда он нуждается в лидерской поддержке, в помощи с решением проблем, выстраиванием диалога с родными, с самоорганизацией. Увольнять человека стоит, только если всё сделано и не возымело действия в рамках все той же концепции: «учи — лечи — мочи», о которой я уже упоминал. С предупреждения мы начинаем, а дальше усиливаем санкции с каждым повторным нарушением.

В целом смысл работы на «удалёнке», конечно, не в том, чтобы всё время оставаться в жестком распорядке дня и испытывать стресс, если что-то пошло не так. Жесткий распорядок нужен для того, чтобы сотрудники, которые никогда не работали из дома и сейчас перешли в такой режим, не выпали из рабочего графика. Он поможет им в самом начале договориться с родными, сохранить прежний ритм жизни, уровень вовлеченности, энергетики. Поэтому можно сказать, что жесткий распорядок вы вводите прежде всего для помощи коллективу.

Конечная ваша цель — чтобы постепенно вся команда перешла на мягкий распорядок дня. Это позволит сотрудникам не только остаться «в тонусе», но и вкусить прелести удалённой работы. Важно понимать, что, например, для колл-центра мягкий распорядок совсем недоступен, зато вполне применим к сотрудникам, чья работа привязана к результату.

Когда приходит время для введения мягкого распорядка дня? Должен сказать, что процесс этот индивидуальный. Если вы видите, что сотрудники (или хотя бы некоторые из них) в рамках жесткого графика не выпали из работы, адаптировались к новому формату, можете переводить их на более мягкий режим работы.

Успешные сотрудники даже в условиях удалённой работы остаются вовлеченными в рабочий процесс. Они по-прежнему инициативны, энергичны, показывают хорошие результаты. Вам не требуется замерять время, которое они потратили на работу. Поэтому вы можете предложить им выстроить график конкретно под свои нужды. Возможно, кому-то хотелось бы начинать рабочий день позже или, наоборот, пораньше, чтобы и завершать его скорее. Обговорите с таким сотрудником, какие совещания могли бы быть для него необязательными, а какие он должен посещать в любом случае. Пусть попробует работать в удобном для него режиме — если результаты будут такими же, как прежде, или еще лучше, можно оставить как есть. Если же эффективность снизится, следует вернуться к жесткому распорядку.

А в итоге постепенно ваша компания перейдет на **гибкий** распорядок дня. Он будет отличаться от отдела к отделу, даже в рамках одного подразделения он может быть разный у сотрудников. Например, в колл-центре жесткий распорядок дня, в бухгалтерии мягче. В отделе продаж, у проектировщиков у кого-то жесткий график, у кого-то мягкий. Соответственно, если сотрудник повышает результативность, переводите его на мягкий график. Если снижается — обратно на жесткий. Такова суть гибкого распорядка.

Новые контрольные точки

Теперь поговорим о контроле. При дистанционном формате работы контроль сотрудников не отличается принципиально от формата контроля в офисе. Конечно, пропадает фактор личного присутствия руководителя, но по факту, если процесс контроля был грамотно организован в офисе, таким же он останется и на «удалёнке». То есть вы продолжите контролировать то, что и раньше.

Каковы контрольные точки в условиях «удалёнки»? Вам они, возможно, хорошо известны, если нет — рекомендую их внедрить.

Во-первых, планы действий. В предыдущих главах я уже упоминал о том, что нужно планировать результаты года, месяца, недели и даже, если потребуется, результаты дня. На практике стоит остановиться на недельном планировании и не дробить задачи дальше, иначе дойдете до микроменеджмента. Планирование результатов дня нужно, только если сотрудник совсем не справляется.

Нужно понимать, что я говорю здесь уже не о планируемых результатах, а о планируемых действиях. Например, требуется составить план проекта. Чтобы запланировать действия по нему, нужно понять, что надо вообще предпринять в рамках проекта. Допустим, требуется внедрить новую программу в работу, теперь нужно понять, как это сделать. Для этого составляется четкий план проекта.

Так следует действовать во всем. Если сотрудник собирается поговорить с клиентом или с контрагентом, пусть составит план разговора и покажет его вам. Если он хочет провести обучение для сотрудников, ему нужно будет подготовить план обучения

и поделиться им с вами. Причем лучше, если все планы сотрудники будут представлять вам письменно. В этом случае вам будет удобно внести корректировки, подсказать, как улучшить тот или иной проект.

Здесь мы подходим к той форме контроля, которая наиболее желательна в компании. Ведь чаще всего бывает так: сотрудник допустил ошибку, и уже постфактум вы принимаете меры и вводите контроль. Согласитесь, всегда, если возможно, лучше предотвращать что-то, нежели устранять последствия. Поэтому-то и нужно контролировать планы. Это касается всех их разновидностей: плана развития подразделения, плана внедрения, плана выполнения сложной задачи, плана создания документа.

Взглянув на план действий сотрудника, вы можете увидеть, есть ли в нем пустоты, ошибочные суждения насчет своих или чужих действий, понимает ли он в целом, какие шаги нужно предпринять в том или ином случае. Вам также многое станет понятно о самом сотруднике, например, прокрастинирует ли он в работе. Если он обещал прислать план в определенный день, но не сдержал слова ни в этот, ни в последующие дни, то, скорее всего, так же будет тянуть и с задачами. Значит, отсутствие плана действий — первый сигнал, который подскажет вам, когда дело простаивает.

Приведу пример из практики. В работе с одним из наших клиентов возникла такая ситуация: топ-менеджеру, в зоне ответственности которого лежала работа с региональными клиентами, собственник бизнеса поручил подготовить документ об описании процесса работы с ними. Он согласился, но ни месяц, ни два спустя документ готов не был. Все потому, что изначально с него никто не спрашивал план документа, а если даже в голове у человека его нет, он будет откладывать его, как и саму задачу, до бесконечности. Как здесь и вышло.

После того как план действий утвержден, измеряете промежуточные результаты. Если вы спросите меня, за какой промежуток времени брать результаты, я отвечу: «За первую же неделю!» Это самое интересное время для проекта и оценки результатов. Своеобразная лакмусовая бумажка — как первый день нового сотрудника или кандидата на должность. Дайте ему какое-нибудь задание на день, а потом оцените, закончил он с ним или нет. Первый день может очень многое сказать о человеке.

Так и здесь, первая неделя проекта может рассказать о том, как он будет дальше реализовываться. Обычно либо сразу все заладилось, либо развалилось. К сожалению, такова жизнь: если что-то пошло не так, оно идет не так сразу. Поэтому важно, чтобы промежуточные результаты просматривались после первой же недели проекта. Дальше контроль ведется по этапам, согласно утвержденному плану действий.

Если вы собираетесь внедрить в компании какое-либо новшество, требуется создать команду внедрения. Определите срок, когда это должно быть сделано, он и будет контрольной точкой. Если за обговоренное время команда создана, хорошо, следующим этапом станет подготовка плана действий по внедрению. В противном случае, когда команды так и нет, вы сможете оперативно вмешаться, вовремя помочь, поддержать, подсказать.

В проекте продолжительностью в месяц проверять первые результаты можно уже через неделю. Потому что, как правило, в первую неделю месяца работа над проектом идет ни шатко ни валко. Больше времени уходит на старые задачи, а про новую люди думают, что впереди еще много времени — всё успеется.

Я бы даже назвал это нашим российским стилем работы. Мы не торопимся приступать к выполнению дела, если еще не горит. Всё как в пословице: «русский медленно запрягает, но быстро едет», в особенности когда сроки уже поджимают.

Поэтому в месячной задаче обязательно проконтролируйте процесс после первой же недели. Если за неделю 25 % от месячного объема проекта уже сделано, значит, скорее всего, он будет сдан вовремя. А когда выполнение задачи запланировано на неделю, нужно первую контрольную точку назначить на второй день рабочей недели — ведь сроки сжимаются, и задача более оперативная.

Приведу ещё пример из своей компании. Еженедельно, по вторникам вечером, наши сотрудники сообщают о реализации планов на неделю: что уже продвинулось, что стоит на месте. Такой «среднедедельный» контроль позволяет быстро понять, будут ли выполнены задачи. Если нет — есть еще время, чтобы вмешаться и помочь.

Помимо промежуточного контроля, в любом проекте должен быть контроль окончательного результата. Что я имею в виду? Окончательный результат проекта — некий утвержденный документ, который сообщает об итогах проделанной работы, отчет о внедрении. Он должен содержать в себе также анализ всего сделанного в рамках проекта: отличается ли итоговый результат от намеченного в плане, все ли было претворено в жизнь, что внедрить не удалось и почему.

Нельзя забывать также про контроль по финансовым, рыночным итогам месяца, квартала, года, отчеты по показателям KPI и т. д. Уверен, я не сообщил вам ничего нового, так как окончательные результаты сами собой подразумевают контроль в определенные отрезки времени. Но проконтролировать их вы

сможете, только если они были запланированы. Поэтому без плана — никуда: без него вы не сможете оценить, чего достигли ваши сотрудники, хороши ли их результаты.

Несмотря на то, что контроль по показателям — необходимый и действенный инструмент управления, существует другая разновидность этого процесса — контроль по тонким сигналам. Их гораздо сложнее выявлять и тем более контролировать, но абсолютно точно нужно за ними следить. Потому как подобные сигналы — «первые ласточки» грядущих проблем с эффективностью сотрудников. Особенно зорко следует следить за этим при дистанционном формате работы.

Где следует искать тонкие сигналы о сбоях в рабочем процессе? Для начала в чатах — по активности в них можно судить о настроении в команде. Если здесь появляется много сообщений не по делу, избыток развлекательного контента, значит, сотрудники не уделяют нужного времени задачам, не настроены на рабочий лад. Но когда царит тишина — ситуация также должна тревожить: видимо, страдает их вовлеченность в рабочий процесс, и нужно обязательно разобраться с причинами.

Количество вопросов на совещаниях тоже говорит о многом. Если коллектив активно задает вопросы, все в порядке, если же вопросов нет и никому ничего неинтересно — это сигнал. Возможно, людям что-то непонятно, но разбираться в этом нет никакого желания.

Тонким сигналом может послужить и количество изменений в презентациях. Когда вы учите сотрудников, как составлять презентацию, критикуете их подачу, говорите о том, как улучшить ее читабельность, чем дополнить, то можете оценить реакцию людей. Посмотрите, часто ли возникают одни и те же ошибки, которые вы уже разбирали, меняется ли что-то в под-

ходе. Если все остается по-прежнему или лишь незначительно меняется — это тоже тревожный звоночек.

Новые идеи, инициативы сотрудников, а точнее, их количество — тоже источник тонких сигналов руководству. Скажем, вы привыкли, что в месяц сотрудники предлагали определенное число новых идей, а теперь никто даже не тревожит вас этим. Или, когда возникала новая задача, вам обычно приходилось выбирать из нескольких сотрудников, проявивших инициативу, а сейчас на ваше предложение никто не реагирует. Это все для вас — тонкие сигналы. Они неявно указывают на то, что происходит с командой, на затухание рабочих процессов и их энергетической вовлеченности.

Поэтому, если видите какой-то из этих тонких сигналов, то во время индивидуальных бесед с сотрудниками постарайтесь достучаться до них и понять, что не так. Можете спрашивать напрямую, используя вопросы, подходящие по случаю:

— Почему вы ничего не пишете, не задаете вопросы? Почему не внесли тех изменений в презентацию, о которых мы говорили? Где ваши свежие мысли, идеи? Раньше вы всегда охотно брали на себя обязательства, что случилось сейчас?

В ходе диалога не нужно упорствовать или обвинять сотрудника — вам нужно понять, что случилось с командой. Не стоит обсуждать это на общем совещании, лучше поговорить индивидуально. Рано или поздно разговор приведет вас к каким-то откровениям. Может быть, вы что-то делаете не так: слишком законтрольовали, не верите в них или выбрали не тот стиль управления, и потому сотрудники «зажимаются».

Возможно, по их мнению, у компании неприятности, потому что они получили какой-то негативный информационный вброс.

Кроме того, люди могут не верить в будущее, свое или компании, могут быть разочарованы. Вам нужно понять, что их беспокоит и что требуется изменить. Иногда в подобных ситуациях нужен взгляд со стороны, способный указать на причину таких настроений — тогда следует привлечь опытного эксперта по управлению сотрудниками.

Как контролировать процесс

Прежде чем разобраться с тем, как контролировать рабочий процесс, важно понять, когда это нужно делать. Прежде всего на начальном этапе проекта (проект — тоже процесс, просто разовый), как я упоминал выше. Во-вторых, когда процесс еще не устоялся или вы в нем не уверены. В-третьих, непременно следует контролировать процесс, когда он не дает результата и вы хотите разобраться в причинах.

Теперь перейдем к средствам контроля. Дистанционный формат работы дает вам новые технические возможности в плане контроля сотрудников. Прежде всего это относится к видеозаписям.

Предположим, вы хотите проверить, как проходят совещания в одном из подразделений компании. На «удалёнке» это сделать довольно просто: достаточно запросить у руководителя нужного отдела видеозапись. Точно так же следует поступать, когда необходим контроль качества обучения, переговоров с клиентами или партнерами по Skype. А если необходимо проверить, правильно ли человек работает в программе, вашему сотруднику требуется всего-навсего сделать запись с экрана.

Чем хороши видеозаписи и почему они лучше, чем ваше онлайн-присутствие? Да хотя бы уже тем, что вы их можете просмотреть в удобное для вас время. Вам необязательно подстраи-

ваться под график сотрудников, а им не нужно вписываться в ваш распорядок. А значит, не будет лишней траты времени на согласование.

Еще один плюс в том, что видеозаписи, когда вы их скачали, можно просматривать в ускоренной перемотке. В сети существует много программ, позволяющих это делать именно так (например, VLC). При просмотре в двойной скорости речь воспринимается нормально, смысл понятен, ошибки видны, а если вдруг что-то неясно, можно замедлить просмотр. В любом случае, вы существенно экономите время в сравнении с живым присутствием на совещаниях, переговорах или обучении.

Другое средство контроля сотрудников — принтскрины экрана. Надо сказать, и раньше на «удалёнке» это считалось очень модной, важной и необходимой системой контроля. Каждому сотруднику на компьютер устанавливалась программа типа time doctor. Это разновидность программ, которых много в сети, она примерно каждые 10 минут выполняет в случайной последовательности принтскрин с экранов компьютеров, где установлена, и в конце дня отправляет их руководителю. Соответственно, он видит, кто и чем занимался в течение дня.

С другой стороны, вам придется потратить немало времени на просмотр изображений. Кроме того, утаить работу программы не получится, а сотрудники могут воспринять такую меру крайне негативно, как акт недоверия к себе, предательства и так далее.

Если вы решились на такой способ контроля, сообщите об этом открыто, причем вам придется потрудиться и как-то «продать» эту идею. Это не так просто, потому что люди воспринимают подобный контроль определенным образом: как слежку «большого брата» за каждым движением руки.

Поэтому я рекомендую применять метод контроля с помощью принтскринов только для особо важных процессов. Например, когда вы наняли очень дорогого сотрудника (фрилансера, аутсорсера). И в таком случае вы сразу предупреждаете, что платите ему по часам, а потому будете следить за ним с помощью принтскринов.

Еще такой метод уместен, если вы подозреваете сотрудников в махинации. В моем опыте был такой случай, когда один предприниматель чувствовал: творится что-то неладное с конверсией на его сайте. Слишком она стала низкая, хотя количество заявок оставалось прежним. Он решил выяснить, что случилось. И буквально за два дня работы программы time doctor выяснил, что сотрудники отдела маркетинга договорились с его менеджерами по продажам, а те, в свою очередь, — с юристами и организовали подпольную, по сути, фирму, куда и направляли примерно половину лидов. Так был раскрыт сговор 90 % сотрудников компании.

Использовать такую программу как метод расследования можно, но в таком случае называть ее элементом управления слишком неоднозначно и скорее неправильно.

Следующий метод контроля — совместное выполнение. Его я бы назвал вдвойне успешным, так как вы можете не только проконтролировать процесс, но одновременно и обучить человека нужному навыку. Например, можете совместно провести Skype call с клиентом.

Когда имеет смысл не просмотр видеозаписи, а совместное выполнение? В том случае, если чувствуете, что без вас сотрудник точно не справится и нужна действенная помощь. Во время подготовки разговора заодно разузнаете, как он готовится к звонку, как распланировал диалог. Когда, на ваш взгляд, все

будет готово, можно начинать разговор с клиентом. Конечно, ваша вовлеченность здесь гораздо выше, чем когда вы просто смотрите запись; заодно и подкорректировать что-то в диалоге сразу сможете.

Совместная работа над документом также предполагает ваше активное участие. Когда подготовка документа задерживается, или сотрудник сам обращается за помощью, вы предлагаете создать документ вместе. Для этого он делится с вами экраном и через видеозвонок по ходу подготовки документа задает вопросы, объясняет, в чем возникает сложность. То же самое касается проблем с работой в какой-либо программе.

Если один из руководителей в компании хочет проводить беседы с сотрудниками, но признается, что у него не получается вывести их на откровенный разговор, есть смысл вам подключиться к беседе и помогать ему по мере надобности.

Как видите, этот способ контроля совмещает в себе сразу несколько функций: контроль процесса, обучение, помощь, общее улучшение процесса.

Как не скатиться в микроменеджмент

Это своего рода промежуточный итог того, о чем я говорил выше. За всем этим контролем очень часто возникает искушение постоянно следить за всеми, постоянно узнавать, что делают сотрудники — под благовидным предлогом: будто бы так вы обеспечиваете для них наилучшую эффективность. Это и есть микроменеджмент.

Однако уходить в это направление руководства — крайне неудачное решение. Уже хотя бы потому, что в результате вы перестанете выполнять стратегическую работу руководителя, а станете просто надсмотрщиком. Сотрудники от неусыпного контроля не станут работать лучше, скорее наоборот, к тому же будут сильно демотивированы этим надзором.

Поэтому вместо неусыпного надзора лучше выбрать дозированный и умеренный контроль. Например, оценивать планы, промежуточные и окончательные результаты, а из процессов — лишь те, которые еще не налажены, потому что они новые либо сотрудник, который за них отвечает, новенький. Контроль желательно постепенно ослаблять, прибегать к нему все реже и реже, по мере того как сотрудники становятся более результативными.

Регулярно делайте аудит своей системы делегирования. Это значит, что время от времени нужно просматривать свой список обязанностей, по которым вы принимаете решения. Из них выделите те, по которым действительно решения можете принимать только вы. Остальные можно делегировать сотрудникам (о том, как это сделать, я говорил в третьей главе). Возвращайтесь к аудиту системы делегирования хотя бы раз в полгода. Подобный пересмотр круга своих обязанностей и последующие делегирования помогут освободить время для стратегических вопросов компании.

Кроме всего прочего, не впасть в микроменеджмент поможет ваша команда. Ведь от того, кого вы наймете, будет многое зависеть.

Если это сотрудники типа «что наш царь-батюшка изволит», они будут прекрасно воплощать ваши решения, но самостоятельности от них ждать не приходится. А если отважитесь принять

самостоятельных и инициативных людей, они станут вашей опорой, им можно передавать часть своих полномочий, а самому вкладываться в развитие компании.

Да, с ними может быть сложнее, так как их мнение нужно выслушивать, их идеи — обрабатывать, их нужно занимать интересной работой, развивать, давать перспективы. Они даже могут вас «подсидеть», но только в том случае, если вы не будете развиваться, а значит, не смогут развиваться и они. Тогда теоретически вы можете ощутить конкуренцию. Но не всем хочется этого, потому нередко руководитель окружает себя теми, кто слабее, так как они безопасны.

Это называется «негативной селекцией» и является огромной ошибкой. Потому что руководителя, который окружает себя самостоятельными инициативными сотрудниками, никто не «подсидит». Ведь это продвинутый лидер, он много делегирует, развивается сам и дает расти подчиненным, занимается стратегической работой, постоянно совершенствуется — благодаря этому и компания выходит на новый уровень.

Что еще нужно от руководителя? Это следует из самого слова: «руками водить». То есть организовать людей, сообщить им вектор движения и указать, что от них требуется. А сам он мыслит масштабно, планирует наперед, глубоко анализирует и принимает решения.

В будущем такого высококвалифицированного руководителя ждет блестящая карьера, его с распростертыми объятиями ждут на новом уровне, так как на предыдущем он блестяще справился с управлением. Того же, кто за всеми следит, скатываясь в микроменеджмент, ждет провал — ведь ему даже некогда подумать о будущем компании.

Корпоративный тайм-менеджмент и умный контроль — важные инструменты в построении высокоэффективной компании на «удалёнке». Их применение требует от руководителя чуткости, большой отдачи и искреннего желания понять, помочь, поддержать сотрудников. Но без них вряд ли вообще придется говорить о развитии и успешности предприятия, особенно в новых условиях работы.

Практические задания

- Продумайте, как вы хотели бы изменить вашу систему тайм-менеджмента исходя из того, что прочитали?
- Какие новые контрольные точки и формы контроля вы планируете внедрить?

ГЛАВА 11

ИЗМЕНЕНИЯ HR-ПРОЦЕССОВ И НОВАЯ РОЛЬ HR-МЕНЕДЖЕРА

Для любого руководителя не секрет, что хорошая команда — залог успеха его компании. Поэтому в предыдущих главах я много говорил о том, как повысить эффективность ваших сотрудников, вовлечь их в рамках удалённой работы. Но в новой среде легко растеряться, особенно если требуется пополнить трудовой коллектив. Во второй главе я подробно рассказывал о том, как отбирать и принимать на работу сотрудников в удалённый отдел продаж. Но если требуются сотрудники в другие отделы, существуют некоторые отличия, с которыми мне хотелось бы вас познакомить.

Кроме того, если ваша команда пока не нуждается в пополнениях, какие задачи стоят перед HR-отделом в условиях дистанционного режима?

Особенность удалённого найма и адаптации

Поиск сотрудников в подразделения, не связанные с продажами, в формате удалённой работы связан с некоторыми особенностями.

Во второй главе я перечислял популярные Telegram-каналы, которые используются для поиска работы. Но если вы ищете кого-то помимо «продажников», есть и другие ресурсы. Например, «Удалёнка», «Премиум-удалёнка» и т. п. Вообще поиск сотрудников и поиск работы в Telegram сейчас очень популярен и результативен, поэтому здесь можно найти множество разных групп, которые помогут вам в этом.

Конечно, стоит опубликовать вакансии еще и на старом добром Head Hunter, потому что многие по-прежнему ищут работу через этот сервис, в том числе и удалённую. Вакансии лучше дублировать в обоих сервисах, так как не все пользуются Telegram. К тому же он может привести к вам специалистов другого уровня, ибо те, кто вам нужен, могут даже не подозревать о том, что там можно искать работу.

Кроме названных сервисов, основным каналом поиска сотрудников будут специальные группы «Вконтакте» — это очень мощный ресурс для поиска удалённых сотрудников.

Но, может быть, главное — нужно понять, кого вам предстоит искать. Искать сейчас тех, кто никогда не работал на «удалёнке» и хочет себя в этом попробовать, смысла нет. Есть огромный риск, что человек не справится — как я уже говорил, не все могут работать в таком формате. И вот, представьте, на человека, не знакомого с «удалёнкой», свалится всё то, о чем я рассказывал в предыдущих главах.

Ему предстоит наладить самоорганизацию, достичь договоренности с родственниками, наконец, вообще привыкнуть к новой рабоче-нерабочей обстановке. Поэтому гораздо лучше нанять того, кто уже имеет опыт работы на «удалёнке». Пусть небольшой, но опыт должен быть.

Нынешний мир подошел к такому уровню цифровизации экономики и труда, какого не было доселе, и он продолжит расти с каждым годом. Поэтому те, кто недолюбливает IT-инструменты, могут стать балластом в компании. Придется тратить много энергии и времени, чтобы преодолеть их сопротивление всевозможным IT-внедрениям. Постепенно с такими сотрудниками придется расставаться, чтобы они не тормозили развитие компании. Потому и новый сотрудник должен быть IT-подготовленным.

Помимо этого, новичок должен быть ориентирован на то, чтобы всегда достигать результата. Не на отношения с людьми — поговорить, пообщаться; не на процессы, процедуры, упреждение рисков; не на то, чтобы заниматься рутинной работой с непонятным выхлопом, а иногда просто просиживать штаны. Даже чересчур креативные люди вам не подойдут. Конечно, если вы нанимаете человека творческой профессии, без этого элемента никуда, но и он должен быть ориентирован на результат.

Это довольно несложно проверить, задав в ходе первой беседы несколько вопросов. По манере говорить, по принципам, что он озвучит, можно будет судить о том, насколько результат работы ему важен. Вам пригодятся такие вопросы:

— Какими достижениями с предыдущих трех работ вы гордитесь?

— Расскажите по шагам, как вы их добивались?

— С каким сопротивлением вы сталкивались и как его преодолевали?

— Какие цели вы ставили, но их не удалось достичь?

— Какие цели вы сейчас перед собой ставите?

— Что конкретного вы сделали за последние три месяца для их достижения?

У человека, ориентированного на результат, будут подробные ответы на эти вопросы. У остальных будут долгие паузы, закатанные глаза, философские рассуждения и рассказы без подробностей.

Человек, которого вы принимаете себе в команду, должен любить свою профессию. Ведь очень важно, чтобы человек не страдал на работе, а получал от нее удовольствие. Значит, вам не нужны те, кто делает работу из-под палки или пребывает в состоянии жертвы, а только те, кто умеет погрузиться в состояние потока и уйти в работу с головой, взахлеб.

Предложенный уровень критериев может показаться слишком высоким. Но ведь вы даете возможность людям работать из дома, а для многих это мечта. Вы входите в число избранных работодателей, научившихся управлять удалёнными сотрудниками, и можете себе позволить такие требования. На дистанционную работу пока что соискателей гораздо больше, нежели вакансий.

Еще одна особенность найма сотрудников на «удалёнке» связана с отбором. Подготовьте тесты для соискателей. Это могут быть тесты на психотип, на интеллект, на определение ориентации на результат, на знание нужных программ и прочие. Ничего зазорного в этом нет, вы просто высылаете тесты заинтересовавшемуся вакансией сотруднику. Да, ответы могут занять у него 2—3 часа, но не нужно бояться этого, потому как благодаря тестам вы поймете, подходит ли человек вашей компании. Если же он уже проходил такие тесты ранее, то может

прислать свои результаты, и в таком случае не стоит просить его повторно проходить тесты того же типа.

Если вы чувствуете, что указанная зарплата не так уж высока и людей тяжело уговорить на эти тесты, уменьшите их количество, чтобы они не занимали много времени. В целом, если человек готов потратить на ваши тесты минут 20, уже нормально. Конечно, все будет зависеть от привлекательности как предложения, так и в целом вашей компании на рынке. Чем выше привлекательность, тем больше тестов согласятся проходить желающие у вас работать соискатели. Здесь опять-таки нужны здравый смысл и «золотая середина».

Следующий этап отбора — интервью. В условиях удалённого поиска вы высылаете свои вопросы соискателю. Заранее подготовьте список вопросов, в зависимости от вакансий. Это на самом деле очень удобно — достаточно единожды потратить энергию и время на составление списка, а дальше можно отправлять его всем соискателям на должность. Попросите записать видеоответы на ваши вопросы.

После того как вы собрали все ответы, можете просмотреть их вместе с HR-менеджером или делегировать это одному из сотрудников, если кадровика у вас нет. Просматривать видеоинтервью лучше на двойной скорости, так вы потратите вдвое меньше времени. Дополнительный плюс видеоответов: если человек в кадре вам не кажется удачным кандидатом, достаточно просмотреть всего 5—10 минут его ответов на двойной скорости.

Отбор нужных кандидатов — нелегкий процесс, но благодаря удалённому формату достаточно быстрый. Допустим, вы опубликовали вакансию, на которую откликнулись 50 человек, из них резюме вам понравилось только у 25. Вы отправили им тесты

и вопросы для интервью, ответили 12 человек, из которых вы отобрали пять. Просмотр 12 видеointервью в ускоренном темпе может занять около двух часов, потому что некоторые из них вы не будете дослушивать до конца. И остальные этапы проводятся достаточно оперативно.

Наступает время финальной беседы по Skype. Если вы ищите только одного сотрудника, проведите с каждым из пяти кандидатов короткие, 15-минутные собеседования. Задайте им свои вопросы, обговорите обязанности и ваши ожидания в отношении их. Ответьте на их вопросы, расскажите про адаптацию, про условия труда. Если все складывается удачно, договоритесь о дате, когда человек сможет приступить к работе.

Выберите в итоге двух человек на одну позицию. Важно чтобы у вас был выбор как минимум из двух кандидатов, ведь окончательное решение вы примете только по итогам недельной адаптации. Лучше сказать об этом соискателям напрямую. Обговорите с ними, что адаптация будет им оплачена в любом случае, но окончательный выбор вы сделаете только после этого. Пусть вы потратите немного лишних денег, зато, увидев кандидатов в деле, примете правильное решение. Если это соискатели на руководящие позиции, можете дать им в подчинение по одному менеджеру.

Соответственно, человеку нужно понять, что он должен сделать в период адаптации. Для этого вы должны составить для них план на 5 дней, очень подробный, поделенный на отрезки буквально по 30 минут. У кандидата должно быть перед глазами, что конкретно нужно делать сейчас. Чтобы он не сидел без дела, а изучал то, что от него требуется, отвечал на вопросы, принимал участие в каких-то активностях.

Вечером, по итогам каждого дня, вы даете ему обратную связь. Для этого он высылает вам отчет за день. Если он проходил обучение, пусть рассказывает, что узнал. В свою очередь, вы спрашиваете его об интересующих вас моментах, даете ему оценку и смотрите, кто из кандидатов успешнее пройдет своеобразный пятидневный спринт.

Оценка удалённых сотрудников

Как оценивать работу удалённых сотрудников, на каких критериях оценки основаны?

Переход на дистанционный формат работы предполагает оценку деятельности прежде всего по результатам. В этом нам, как я уже писал раньше, помогает планирование: месячные, квартальные, годовые цели. Ориентируясь на них, мы от недели к неделе, от месяца к месяцу будем видеть, насколько хорошо человек справляется с работой.

Оценивать работу сотрудников можно и по прогрессу в навыках. Только не нужно брать отвлеченные и «общепопулярные» навыки — оценивайте лишь те, которые требуются ему в работе, когда их уровень явно надо подтянуть.

Хочу выделить отдельно оценку сотрудников по навыку коммуникации. Как я уже говорил, когда сотруднику требуется развить какой-то навык для работы, мы оцениваем процесс, то есть как человек вообще собирался развить этот свой навык и насколько ему это удалось. Здесь же мы оцениваем в целом его навык коммуникации. Потому что в удалённой работе особенно важно отдельно фокусировать на нем внимание.

Весьма непривычно для всех коммуницировать на дистанции. Многое нужно делать иначе, более четко, сжато, динамично — это касается и презентаций, и совещаний, и выступлений. Приходится использовать разные инструменты для общения: привычные (электронная почта) и новые (мессенджеры, разнообразные программы). Письма или сообщения нужно писать по-другому, иначе вести переговоры по телефону.

Эти изменения касаются всех, поэтому навык коммуникации, несомненно, подлежит развитию у всех сотрудников. Ваша задача в том, чтобы оценить, насколько умело человек коммуницирует, используя IT-средства, как ему это удастся. Поскольку он ощутит, что вы этот навык тоже оцениваете, то будет стараться его подтянуть, если в этом пока не слишком хорош.

Кроме того, оценивать сотрудника можно по дисциплине, по соблюдению различных норм, установленных в компании: норм поведения, своевременной работы в программах. Вы можете дать оценку продуктивности сотрудника. Она, естественно, не будет такой оцифрованной, как прочие, но вы можете видеть, сколько дней в месяце или в квартале сотрудник был в продуктивном состоянии: у него были горящие глаза, все говорили, что на него можно равняться, или наоборот — постоянно выпадал из процессов, пропадал со связи, жаловался и так далее. Психологическое состояние на «удалёнке» тоже очень важно оценивать, чтобы сотрудники уделяли время и ему.

Важные результаты показывает оценка сотрудников по удовлетворенности внутренних клиентов. Кто такие внутренние клиенты? Это сотрудники вашей же компании, но только из других подразделений, с которыми вы регулярно взаимодействуете. Например, для менеджеров по продажам внутренние клиенты — сотрудники бухгалтерии, а для бухгалтерии все остальные

сотрудники — тоже внутренние клиенты. Поскольку каждый из них взаимодействует с этим отделом, если нужны какие-либо справки или обмен документами. Точно так же и для IT-службы все сотрудники компании — внутренние клиенты.

Для того чтобы внутренние клиенты смогли высказать свое мнение, можно запустить опрос по 10-балльной шкале с одним вопросом: «Насколько вы удовлетворены компетентностью и клиентоориентированностью?» Оценки нужно выставить по двум названным критериям — их будет достаточно, чтобы увидеть, есть ли в отделах какие-то проблемы.

Оценивать сотрудников можно также по степени вовлеченности и проактивности. Здесь важно подсчитать, сколько инициатив сотрудник предложил, сколько идей поступило от него, сколько он взял на себя ответственности за этот период, кого из коллег поддержал, проконсультировал, сколько проектов уберег от стопроцентного провала и т. д.

По опыту должен сказать — именно то, что оценивает руководитель и растет в компании, будет улучшаться, прогрессировать. Если мы что-то упускаем и не оцениваем, сотрудники посчитают, что это неважно и можно на это не обращать внимания. Поэтому я назвал так много факторов для оценки.

Как же правильно производить оценку? Сбором оценок занимается HR-менеджер. Есть «золотая середина» частоты вынесения оценок — раз в квартал. Чаще не стоит: обычно еще не накапливается достаточно изменений. А если оценивать реже, это становится очень стрессовым для сотрудников мероприятием, и практической пользы в нем уже меньше.

Для начала HR-менеджер составляет список вопросов и критериев, по которым нужно оценить работу и в зависимости от

того, что нужно узнать о конкретном сотруднике. После этого нужно направить список руководителям и внутренним клиентам. Ответ они должны присылать либо в формате интервью, либо в формате видеоответов, но никак не письменно. Потому что никто не сможет поручиться за то, насколько вовлечены они были в процесс, насколько искренними были при ответе. Оценка в этом случае будет, скорее всего, носить формальный характер.

Раз в квартал руководитель может уделить время тому, чтобы оценить своих сотрудников по составленному списку. Например, HR подготовил список из 30 вопросов по каждому сотруднику. Руководитель записывает видеоответы в порядке очередности, называет, где у сотрудника сильные стороны, где слабые. Подводя итог, выставляет балльные оценки каждому, с комментарием. Например, 10 — балл высокий, я доволен работой, всё хорошо; 7 — средний балл, ничего плохого сказать не могу, но не хватает вовлеченности; оценка 3 — ужасно, он серьезно «накосячил». То есть каждая цифра должна быть подкреплена определенным комментарием.

Дать такой комментарий бывает нелегко, потому что человек может сомневаться: не обидится ли сотрудник. Поэтому лучше обозначить сразу — ответы будут анонимными. Оценка выведена, но кто именно что сказал, не раскрывается, а по обратной связи HR будет работать дальше вместе с сотрудником.

Лучше для оценки использовать так называемый принцип 360 градусов. Иными словами, оценивать человека будут все, кто с ним сотрудничает. Естественно, внутренних клиентов тоже нужно включить в этот круг.

По результатам HR формирует отчет, где указывает оценки (этого будет достаточно) и дополняет их видеокomментарием. Если же

сотрудников не так много, комментарии можно давать через Skype. Когда человек получает отчет с комментариями, важно обсудить его с ним.

Пусть вначале сотрудник сам себя тоже оценит, после чего можно продемонстрировать, что сказали о его работе другие люди. Затем нужно спросить, что, как он считает, ему в себе нужно будет развить в ближайший квартал. По итогам оценки составляется либо корректируется план индивидуального развития.

Обучение удалённых сотрудников

Теперь разберемся, какие типы активностей помещать в план индивидуального развития.

Во-первых, можно создать общие для всех мероприятия, исходя из результатов оценок. Наверняка есть целые группы людей, у которых плохо развиты какие-либо навыки. Поэтому HR может подготовить индивидуальный план развития сотрудника, включив в него как персональные активности, так и общие с коллегами.

Во-вторых, приобретите видеокурсы для сотрудников. Проходить командой их можно так: после завершения каждого урока обсудить его в чате по схеме: что вынесли из этого урока, плюс какие есть идеи, плюс что планируете применить, плюс ваш план действий.

В-третьих, полезной в обучении и развитии может быть книга по теме. Для удобства всех сотрудников лучше приобрести ее

в электронном виде. После этого обозначьте срок на прочтение, например, две недели. Либо можно разбить ее на части и обсуждать частями. Например, три дня читаете первую часть книги — обсуждаете, следующие три дня — вторую и вновь обсуждаете, и так далее до конца книги. Так время делится на более короткие отрезки, и видно, кто отстает. В финале обсуждаем не только последнюю часть, но и всю книгу целиком. По схеме: что в этой книге почерпнули, плюс какие идеи, плюс что изменило ваши взгляды, плюс что планируете применить и как именно.

В-четвертых, обучение для руководителей с помощью коучинга. Меня, например, часто приглашают в качестве бизнес-тренера для руководителей в крупных банках и других компаниях. В чем же заключается моя работа?

У руководителя есть индивидуальный план развития. Он знает свои «слабые» стороны, понимает, какие качества ему нужно в себе развить. Более того, он уже все изучил на эту тему: и обучение всевозможное прошел, и книги прочитал — но теперь нужно применить знания на практике. Это трудно, он просто не понимает, как это сделать. Тогда помогает коуч, тренер.

Достаточно провести с руководителем, например, пять или десять коуч-сессий, и будут результаты. Это всегда очень хорошая инвестиция (помимо собственных, я вижу примеры работы других коучей). Особенно этот метод актуален для топ-менеджеров, когда уровень принятия решений достаточно капиталоемкий.

Пятый метод обучения удалённых сотрудников — тренировка навыков коммуникации. Обычно с этим видом обучения хорошо справляется HR-менеджер. Он будет учить людей, как, например, правильно общаться в мессенджерах. Ведь существуют

определенные правила общения. Чтобы понять, кто нуждается в дополнительной работе над таким навыком, HR выявит тех, кто принятым правилам следует, а кто нет.

Затем обучает этих сотрудников: как нужно проявить какую-либо эмоцию, как кратко доносить мысль, где нужно тактично отреагировать на выпад. Для закрепления навыков можно давать задания, чтобы люди практиковались в этом навыке коммуникации, и, соответственно, оценивать, давать им обратную связь. То есть HR будет тренером по коммуникации для ваших сотрудников.

Еще один метод обучения — через видеопереговоры. Используя современные программы Zoom или Skype, очень просто организовать видеозвонок между двумя сотрудниками. Один из них будет выступать за менеджера, другой, например, за клиента. Они будут вести виртуальные переговоры, отрабатывая свои слабые стороны. По результатам руководитель или HR-менеджер должны будут дать им обратную связь.

Требуют обучения навыки подготовки и выступления с презентацией. После того как человек подготовит презентацию, он должен показать ее вам или HR. Ознакомившись со слайдами, объясняете ему, что в них правильно, а что нужно доработать, убрать или добавить, где ярче выразить основную мысль и т. д. На следующем этапе поработайте с ним по выступлению. Пусть он запишет видео выступления или вебинара, если, скажем, свою презентацию он должен продемонстрировать как раз на вебинаре.

Просмотрев его, нужно дать обратную связь сотруднику. Делать это можно с разной частотой: еженедельно, ежемесячно, а иногда разово, в зависимости от необходимости и наличия у вас на это времени.

Обучение IT-инструментам начинается с подбора хороших обучающих видео. Пусть все те, кому это необходимо, ознакомятся с ними. А дальше для проверки освоенности этих материалов надо придумать задания, и потом задания проверить: как люди справились. Если IT-инструмент сложный и не получается его освоить по видео, можно пригласить специалиста, который этим инструментом владеет.

Еще выход — попросить того из сотрудников, кто уже его освоил, поделиться экраном и показать, как в нем работать. Буквально шаг за шагом в формате «я делаю, вы повторяете за мной».

Сотрудникам необходимо обучение тайм-менеджменту и продуктивности — тут помогут статьи по темам, ролики из интернета, общие обсуждения, дискуссии и так далее, здесь довольно широкий простор возможностей.

HR как performance coach

Как вы поняли, на «удалёнке» HR-менеджеру стоит освоить новые роли. Одна из них — performance coach. Чтобы понять, о чем я говорю, вспомните сериал «Миллиарды». Там изображен яркий представитель performance coach и HR-менеджера в одном лице. Но определенных методик и активностей все-таки не показано. Поэтому добавлю конкретики.

Как эта технология выглядит? В конце месяца HR проводит видеосвязь с руководителями — для того чтобы подвести своеобразный итог их работе. Каких результатов они добились? Какие качества им помогли в достижении результатов? Какой настрой помог, какие навыки?

Он спрашивает: что вы делаете иначе, в отличие от своего прошлого опыта? Чего не хватило, почему не достигли чего-то? Что они с этим собираются делать? Чем и как надо помочь? Может быть, нужно подобрать обучение или коучинг? Какие особые методы работы использует руководитель? После всего этого HR подводит итог, называя сильные стороны, на которые он должен опираться дальше.

После этого HR должен расспросить руководителя о его сотрудниках. Делать это нужно поступательно, сверху вниз: от руководителей — к замам, вплоть до простых служащих. Информация, которую собирает HR, должна содержать в себе следующее:

- кто из них выполняет цели и планы, кто нет;
- чьим настроем и отношением к работе руководитель доволен, чьим нет;
- кому, на его взгляд, не хватает каких-то качеств или навыков.

Собрав сведения, HR составляет список по каждому сотруднику. И вот теперь у него складывается понимание того, где есть проблемные зоны, кому из сотрудников над какими качествами или навыками стоит поработать.

Дальше HR-менеджер уточняет, какие проблемы с персоналом руководитель не смог решить. Допустим, его кто-то не слушается, или к нему подорвано доверие, или возник конфликт, или сотрудник «потерялся», поник духом, или он заметил, что кто-то объединился против него, сплетничает, плетет интриги. А он со всем этим не смог справиться и разрешить ситуацию. Пусть он поделится своими профессиональными проблемами. HR-менеджер, выслушав, должен спросить руководителя: какую помощь и с кем из сотрудников он хотел бы получить от него?

После общения с каждым руководителем у него складывается список проблемных зон сотрудников и возникает понимание, чем нужно заняться, с кем конкретно поработать. На всех времени не хватит, и лучше не пытаться уделить внимание всем по чуть-чуть, а расставить приоритеты: с кем необходимо сейчас поработать глубоко, пусть это и будет всего три-пять человек.

С ними HR-менеджер проводит беседу по видеосвязи. Здесь нужно узнать, как человек оценивает себя по итогам месяца. Как видит свои результаты, успехи или провалы, их причины. В чем его слабое место, что мешает, на чем, он считает, нужно фокусировать усилия в этом месяце? Нужно ли проработать какой-то навык?

Правильный ли у него настрой по отношению к работе, к коллективу, к чему-либо в компании? Возможно, его охватывают пессимистические мысли: работа бессмысленна, всё бесполезно, ничего не получится. Если так, нужно изменить такое убеждение, в этом тоже помогает HR.

Человеку могут мешать в работе не только внешние причины, но и внутренние качества. Например, он быстро сдается или расслабляется после определенных успехов. Кроме того, в ходе беседы HR помогает выявить и осознать какой-то его моральный недостаток, если таковой есть. Например, язвит людям, проявляет агрессию или высокое самомнение.

В ходе беседы HR-менеджер находит у сотрудника «слабое место», где заключается суть проблемы. Далее следует сфокусировать свои и его усилия на этом в текущем месяце. С этой целью формулируется план работы над собой и представляются контрольные точки. Допустим, раз в неделю человек будет делать что-то в рамках решения своей проблемы.

HR станет регулярно поддерживать сотрудника в контрольных точках, оценивать успехи и подводить в конце месяца итоги по сделанному.

Так работает performance coach. Да, это нелегкий труд, но нужно понимать, что подобная проработка конфликтов, проблем с производительностью работы сотрудников приносит богатые плоды. Значит, уместно выделить на это свои ресурсы, раз это позитивно влияет на эффективность рабочих процессов.

HR как «менеджер по счастью»

Теперь поговорим о другой новой роли HR — как «менеджера по счастью».

Мы уже понимаем, что, находясь на «удалёнке», не так просто быть счастливым. Как ни странно, гораздо сложнее, чем в офисе. У человека переплелись работа и дом, личное и рабочее время. Он мало куда выходит, отчего складывается впечатление, будто стены давят на него.

Возможно, со временем, пересилив трудности, связанные с переходом на «удалёнку», он станет счастливым. Но ему нужно помочь. В этом и состоит новая роль HR-менеджера.

А что делает человека счастливым?

- Прежде всего причастность к общим ценностям. Идеальные мысли о работе выглядят примерно так: «Здесь близкие мне люди, я понимаю смысл того, во что вовлечен, для меня важны ценности компании».

Однако на деле часто бывает так, что ценности компании воспринимаются как пустые слова, оставленные кем-то неизвестно когда на сайте, на вывеске в офисе или на плакате в конференц-зале. И никто из сотрудников не относится к ним всерьез.

Когда встает вопрос о формировании ценностей, руководители часто обращаются за содействием к сотрудникам. Но у них чаще всего просто не хватает квалификации для столь важного дела. Исключением будет сверхсильная, сплоченная команда, члены которой трудятся вместе уже много лет. Если они несут на своих плечах всю компанию, им можно доверить разработку системы ценностей.

Но если дела обстоят иначе и коллектив новый, пока еще не спаянный, делать это надо иначе. Ведь речь идет о ценностях, которые прежде всего помогут изменить этот самый коллектив, чтобы достичь стратегических целей компании. Поэтому для выработки системы ценностей нужны сотрудники, способные мыслить стратегически и понимающие, чего компании не хватает и каким образом нужно изменить ее культуру.

Например, необходимо добиться ориентации на клиента, качества мирового уровня, командного духа, каких-то иных ценностей, без которых компания не выйдет на новый уровень.

Для этого HR-менеджер формулирует с топ-менеджментом 3—6 таких ключевых ценностей. После этого можно подключить и других сотрудников. Пусть они сформулируют еще одну ценность, которую считают необходимой для компании. Таким образом, вы вовлечете сотрудников, причем облегчив их задачу — чтобы не все ценности формировать с нуля.

Далее попросите сотрудников назвать самую непонятную, по их мнению, ценность. Пусть они проведут голосование и по его

итогам назовут ее. Если таковая найдется, нужно будет собраться вместе: HR-менеджеру, представителям топ-менеджмента и инициативной группе сотрудников — и обсудить ее в рамках видеозвонка по Skype. В ходе разговора нужно рассказать, что это ценность обозначает, что дает компании, и привести примеры поступков, где она проявляется.

Однако список ценностей останется бесполезным, если сотрудники не начнут через них работать. Поэтому HR должен настроить команду (и потом контролировать) так, чтобы каждое выступление с презентацией пропускалось сквозь призму одной из ценностей. То есть сотрудник берет за основу одну из ценностей и, выступая, допустим, на отчетно-аналитическом совещании, говорит: «В этом месяце моя презентация посвящена клиентоориентированности».

И далее рассматривает всё содержание своего обычного регулярного доклада сквозь призму ценности. Например: в этой ситуации нам ее не хватило, вот тут сотрудник повел себя не клиентоориентированно, а здесь наоборот. Таким образом, ценности начинают нести практический смысл. Этот механизм я почерпнул у компании SoftwareONE, работающей более чем в 100 странах мира.

Контроль за «оживлением» списка ценностей лежит, как сказано, на HR, поскольку генеральному директору некогда этим заниматься, а HR-менеджеры такие проекты любят: по ценностям, вовлечению сотрудников, повышению уровня счастья. Разработать для компании систему ценностей — прекрасный проект для HR, и он здесь действительно будет играть роль правой руки генерального директора, как и должно быть, вообще говоря. Кстати, в сериале «Миллиарды» это показано как нельзя лучше.

- Что еще может сделать HR как «менеджер по счастью»? На самом деле он первым после руководителя мотивирует людей на новые цели, задачи. Обычно у лидеров не хватает времени на полноценное, глубокое общение со своей командой просто в силу загруженности.

В предыдущих главах я говорил о том, что нужно «продавать» сотрудникам цели, идеи, например, новую систему оплаты труда и прочее. Человек должен согласиться с ней, загореться и при этом не ощущать, будто ему что-то навязали сверху. Как же это делать, если руководителю некогда или он просто не умеет так общаться с сотрудниками?

Тогда эту работу за них делает или завершает HR-менеджер. Вообще говоря, если бы руководители работали с персоналом суперидеально, эти сотрудники были бы не нужны. Но такого не бывает, поэтому HR исправляет и «допродает» сотрудникам цели и идеи руководителя через смыслы. Если будет смысл — будет и счастье: «значит, я не зря все это делаю».

В дистанционных условиях он опирается на видеосвязь с сотрудниками, когда лидер указал, с кем нужно поговорить. HR-менеджер интересуется, понимает ли человек цели новшества, цели компании в целом, смысл его работы. Если тот отвечает сбивчиво или неуверенно, HR должен помочь, подсказать, показывать будущее, которое видит для своей команды руководитель. Например: «благодаря этому мы станем лидерами...», «потесним наших конкурентов...», «сделаем первыми то, чего никто не делал...» Таким образом, HR-менеджер дорисовывает сотруднику смысл его действий, а через смыслы «продает» цели и идеи.

- Есть еще одно важное поле деятельности для HR — он помогает наладить отношения с родными. Ведь на удалённой

работе эти отношения для кого-то становятся просто кошмаром. Чаще всего HR-менеджеры — хорошие психологи, специалисты по отношениям. Поэтому они могут подробно расспросить о сложившейся дома обстановке в условиях «удалёнки»: помогают ли, понимают ли вас, как построено общение, как организовано рабочее место, как выстроен график, насколько отвлекает помощь по дому.

Он помогает высказать наболевшее, вместе найти решение, предлагает выход, дает совет, помогает организовать досуг детей, подсказывает, как справляются с проблемами работы из дома другие коллеги.

Возможно, от HR-менеджера поступят нестандартные решения — организовать совместный досуг детям сотрудников, конкурс, совместные занятия спортом, — если он посчитает это дополнительным мотиватором для сотрудника. Человек станет этим заниматься, об этом рассказывать и, таким образом, будет более вовлечен и более счастлив.

- В качестве «менеджера по счастью» HR организует мероприятия. Они очень важны для людей, поскольку запоминаются, дают позитивные эмоции, оставляют фотографии на память и посты в соцсетях.

На «удалёнке» все это, кажется, невозможно организовать. Но не нужно опускать руки и видеть лишь препятствия. Настоящий HR и здесь найдет возможности! Например, ко дню рождения сотрудника можно создать фильм с поздравлениями. Это несложно. Просто нужно задать несколько вопросов об имениннике его коллегам и записать на телефон их ответы. Дальше добавляются картинки, цветочки, подарочки, смешная нарезка со Skype-встреч, и всё монтируется в единое видео. Получается фильм, который можно отправить имениннику и всем коллегам.

Дальше именинник, возможно, разместит его в соцсети, посмотрит с родными, но в любом случае будет счастлив. Потому что его коллеги о нем позаботились, подумали, сделали ему приятно.

Если бюджет компании позволяет, HR может заказать корпоративную вечеринку для сотрудников. В условиях удалённой работы с «живым» корпоративом могут возникнуть сложности. Но если есть возможность, нужно хотя бы раз в полгода-год собирать всю команду, чтобы можно было пообщаться, энергетически сблизиться, это было бы очень здорово.

А можно устроить и онлайн-корпоратив. HR-менеджер, опять же, займется организацией. Для этого он предлагает концепцию, объявляет, что, например, в пятницу, по случаю предстоящего Женского дня к 7 вечера все должны нарядно одеться и собраться у компьютеров для видеосвязи — чтобы петь и веселиться.

Лучше, когда во время онлайн-корпоратива звучит одна музыка, поэтому можно заказать трансляцию от какого-либо диджея или выслать ссылку на созданный специально для вечера плейлист. Можно подготовить забавный фильм о компании и показать его всем.

Если такой возможности нет (даже чисто технически), то как минимум можно рассылать сотрудникам небольшие подарки к праздникам. Например, цветы дамам, вино мужчинам, сладкие подарки или сувениры ко дню рождения сотрудника и компании, на профессиональный праздник, к 8 Марта и 23 февраля, на Новый год. Пусть небольшие, символические подарки, но на «удалёнке» они неизменно будут приятны вашим людям.

- Еще мне хотелось бы поговорить о письмах благодарности сотрудникам от руководителей по итогам года. Сознательный лидер в конце года обязательно напишет своим работникам такое письмо. Это не значит, будто один генеральный директор пишет всем. Смысл в том, что каждый руководитель благодарит своих подчиненных. Скажем, если в компании 500 человек, то у каждого начальника в подчинении семь-десять человек. Им-то он и пишет индивидуальные благодарственные письма.

Такую практику ввел еще Джек Уэлч, а у него была огромная команда, распределенная по разным уголкам страны. Его опыт личных благодарственных писем отлично показал свою эффективность. Ведь любому человеку приятно получить от начальника адресованное ему письмо, где отмечаются его прогресс, заслуги, результаты, вклад и отношения и ставятся приоритеты на следующий год.

Готов поспорить, что 99,9 % руководителей не станут писать таких писем. Здесь-то и подключается HR-менеджер. Если он вложится в это, такие письма войдут в практику, и она будет очень выгодно выделять компанию на фоне остальных. А для удалённого сотрудника — очень мощная мотивация, которая даст смысл оставаться именно в такой компании.

Важная роль HR как «менеджера по счастью» — заполнение HR-портала. Что это вообще такое? Внутренний сайт компании, где силами HR-менеджера размещаются документы, правила коммуникации между сотрудниками, ценности компании, фильмы с поздравлениями и о компании, фото с корпоратива, новости профессиональной жизни, приветствия от новичков.

Если произошло что-то интересное (например, 1000-й клиент или первая поставка очень сложного оборудования), можно взять интервью у сотрудника — видео или печатный материал.

- И, наконец, в качестве «менеджера по счастью» HR может проводить конкурсы по ценностям. Например, он объявляет: в этом квартале у нас фокус на проактивности. И просит всех наблюдать за коллегами и за тем, как сотрудники себя проявляют в аспекте этой ценности. По итогам квартала каждый сотрудник номинирует от себя на конкурс одного кандидата и объясняет, почему выбрал именно его.

Далее подводятся итоги. В расчет берется не только число номинаций у кандидата, но и аргументы, которые приводили коллеги, чтобы выиграл не просто самый влиятельный, а действительно достойный. Торжественная церемония награждения проходит в формате видеозвонка. В качестве приза номинант получает по почте красивую статуэтку или плакетку с лазерной гравировкой.

Как видите, с переходом на дистанционный режим работа HR-менеджера не только не останавливается, но приобретает новые грани, не менее важные, чем прежние. Я очень надеюсь, что вы сможете внедрить в своей компании перечисленные мной моменты, особенно если у вас уже есть HR-менеджер. Если его нет, подумайте, что из этого можно делегировать кому-то из руководителей. Будет совсем неплохо, если вы возьмете на себя даже какую-то маленькую часть из того, о чем рассказано.

Домашнее задание

- Подумайте, какие из технологий найма вы можете применить? Что из них будет для вас самым сложным?
- Как вы планируете изменить роль HR-менеджера в своей компании, если он есть?
- Кому и какую часть его функций вы планируете поручить, если нет HR? С какими сложностями предполагаете столкнуться?

ГЛАВА 12

ПОВЫШЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УДАЛЁННЫХ СОТРУДНИКОВ

В предыдущей главе я упоминал, что команда — это «наше всё». Вы, как руководитель, наверняка понимаете это, а значит, сделаете всё, чтобы не только в офисе, но и в новых условиях ваши сотрудники были эффективны и тем самым вносили свой вклад в общее дело. Я уже говорил о том, как работать с вовлеченностью, продуктивностью, но, помимо этого, на «удалёнке» от сотрудника требуется высокий уровень самостоятельности. Есть несколько уровней этого ценного качества людей.

- Первый и самый низкий уровень самостоятельности: вы ставите сотруднику задачи. Требуете от него соблюдения дисциплины, следите, постоянно контролируете его. Это самый несамостоятельный сотрудник.

Давайте представим, что в вашей команде есть именно такой руководитель отдела продаж. Вы ему не только ставите задачи, но и вынуждены указывать, с кем из сотрудников нужно поговорить, с кем провести обучение, что внести в CRM, когда позвонить клиенту, какой создать отчет. Мало того, вы вынуждены следить за тем, во сколько он начал работу, во сколько закончил, запланировал ли он себе хоть что-нибудь. И каждый вечер требуете с него отчет.

Даже писать все это было утомительно, а какой огромный объем вашего времени и энергии уйдет на управление таким сотрудником вживую! По факту вы считаете, что без колоссального количества ваших действий он просто-напросто не будет нормально работать. И ведь действительно не будет, раз он к этому приучен. Вывод печальный: сотрудник с таким уровнем самостоятельности вам совершенно не подходит.

У вас чисто физически нет столько ресурсов, чтобы таким образом всех контролировать. Тем более что для «удалёнки» такой вариант не годится от слова «совсем». Потому что здесь все коммуникации проходят дистанционно, всё в разы усложняется, а информация подчас искажается, и лишний раз не хочется никому звонить. Качество и количество коммуникации естественным образом снижаются, и в таких условиях сотрудник с самым низким уровнем самостоятельности становится нерентабелен.

Далее уровни самостоятельности я буду обозначать теми активностями, которые сотрудник берет сам на себя и добавляет к предыдущим.

- Второй уровень я назову «процессы». Этот вид самостоятельности несколько лучше. Сотрудник сам справляется с процессами, которые связаны непосредственно с его деятельностью. От вас, в свою очередь, требуется контроль только раз в неделю. Процессами я называю, например, внесение данных в CRM-систему, отчетность, а также процесс прослушивания звонков и процесс обучения.

В рамках этого уровня самостоятельности вы раз в неделю спрашиваете, как справился с процессами сотрудник, какие у него показатели, как идут процесс продаж и процесс обзвона клиентов и так далее. Если контролировать сотрудника требуется только раз в неделю, уже терпимо.

- Третий уровень самостоятельности называется «цели». В рамках этого вида самостоятельности ваша работа с сотрудником заключается в том, что вы определяете для него или для его отдела цели на месяц. Например, объем продаж или выполнение плана всеми сотрудниками. Для этого вы ему даете дополнительные полномочия на выделение скидок в определенных пределах, полномочия менять приоритеты по продуктам (что и как продавать), полномочия на проведение акций в пределах утвержденного бюджета, полномочия на увольнение и прием сотрудников, на взыскания и изменения системы оплаты труда в рамках ФОТ.

Работу такого сотрудника вы отслеживаете по определенным контрольным точкам. Это могут быть еженедельные, ежемесячные точки, вы просматриваете результаты и видите, есть ли отклонения. Если они имеются, то нужно подключиться и поработать с такими «аномалиями».

Такой уровень самостоятельности уже довольно высокий. Подобный сотрудник очень ценен для вас тем, что сам принимает большое количество решений, сам движется к целям. В идеале вам нужны именно такие сотрудники.

- Четвертый, самый высокий уровень самостоятельности, я назвал «ценности». В прошлой главе я говорил о построении системы ценностей. Так вот, работа этого сотрудника, помимо целей и процессов, привязана к ценностям компании. Например, это может быть «мировой уровень качества», «счастливый клиент», «технологическое лидерство» и т. п.

Если он поймет, что нужно отклониться от каких-то регламентов, от стандартных процессов, так как они неадекватны ситу-

ации и требуют чего-то, противоречащего ценностям, то будет действовать здесь и сейчас, самостоятельно принимая решения в пользу ценностей.

Например, клиент говорит, что у него нет денег, кризис прижал, он нуждается в ваших услугах, но платить реально нечем. Регламент требует от сотрудника перевести такого клиента в разряд должников и прекратить оказывать услуги. Но сотрудник, которому вы доверили действовать за рамками регламентов, подумает и подарит ему, например, на месяц те услуги вашей компании, которые не будут вам стоить денег, зато дадут клиенту ценность.

Таким образом, человек сохранит лояльность клиента, и когда кризис закончится, он останется с вами. Руководитель доверяет людям с высоким уровнем самостоятельности право принимать такие решения, нарушать регламенты ради ценностей компании. При этом нужно быть уверенным, что человек мыслит верно. Если рискнет, то правильно — ведь он может стратегически принимать решения.

Конечно, и его требуется контролировать, скажем, раз в месяц, дабы убедиться, насколько удачно ему даются эти решения, верно или неверно он их принимает. Вы будете давать свои комментарии, развивать его. Но по факту контролировать такого сотрудника можно всё реже, например, не ежемесячно, а ежеквартально. Это сотрудник высокого полета, так как обладает высоким уровнем самостоятельности. У нас был такой пример, когда собственник жил на Бали и лишь раз в три месяца проводил онлайн-совещания с командой, объединенной и целями, и общими прописанными ценностями.

Очевидно, сотрудников нужно постепенно растить до такого уровня самостоятельности, но при этом требуется изначально

нанимать на работу тех, кто готов к более высокому уровню из перечисленных мной. Потому что такими сотрудниками легче управлять, они лучше мыслят, быстрее развиваются и тащат команду за собой.

Начни с себя

Если вы задумались над тем, как повысить эффективность сотрудников, делать это нужно начиная с личного примера. «Делай как я» — по-прежнему самый быстрый и действенный способ обучить кого угодно чему-то. Поскольку, если вы сами в себе ничего не улучшили, не изменили, как вы сможете сделать лучше других? Изменения нужно начинать с себя.

Цели

Поставьте себе цели на год, потом разбейте их по месяцам. Финансовые цели — как вы хотите увеличить свой доход. Спортивные, культурные, семейные — сколько времени проводить с семьей, качество свободного времени, чему научиться всем вместе. Интеллектуальные — сколько книг прочесть, какие навыки освоить, чему научиться. Духовные — сколько времени посвятить молитвам, или пост держать, или от какого морального недостатка избавиться. Подумайте, что бы вы хотели изменить в себе — чем шире, масштабнее будут цели, тем лучше.

Стоит помнить, что нельзя одновременно воплотить все замыслы. К сожалению, мы так устроены, что распыление в нескольких направлениях плохо действует на нас, поэтому сфокусироваться надо на чем-то одном.

Однажды Билл Гейтс, Уоррен Баффет и его сын втроем собрались для интервью. Как вы понимаете, это трое богатейших и наиболее успешных людей в мире. Так вот, в ходе беседы журналист спросил их, какое бы слово они назвали, чтобы сформулировать рецепт успеха. Все вместе, не сговариваясь, они ответили: «Фокус». То есть именно в фокусировке вашего внимания лежит ключ к успеху дела. Если умеете фокусироваться — будете успешным, не умеете — не будете. Станете расплываться, бросаться из стороны в сторону и ничего не добьетесь.

Определите, что является вашим слабым местом на данный момент? Какое качество, привычка, страх, нехватка навыков вам мешает больше всего? Вот на этом в данный момент вы и концентрируетесь. Нужно понять, какие активности для достижения целей вам нужны.

Допустим, вы понимаете, что вам не хватает навыка планирования в Trello: компания в этом нуждается, а вы никак себя не приучили. Процессы из-за этого тормозятся. Поэтому вы должны твердо решить: в этом месяце я научусь, а потом научу остальных. Теперь подумайте, какие активности для достижения цели мне нужны? За неделю я должен поместить в программу все свои задачи и проверить, как их помещают туда другие.

Что мне нужно сделать для этого за день? В начале дня зайти в программу и занести туда задачу, в конце дня посмотреть, как это сделали другие, и поставить необходимые отметки. День ото дня, повторяя свои действия и углубляясь, вы вполне освоите программу и успешно внедрите ее в работу сотрудников.

Режим дня и отдыха

Если нужно выстроить режим работы и отдыха, для начала возьмите под контроль свой распорядок дня. Ведь если у вас

с этим проблемы и вы поздно начинаете рабочий день, а заканчиваете глубоко за полночь, не высыпаетесь, всё у вас смешается в кучу. Естественно, когда у сотрудников такие проблемы, вы не сможете им помочь, потому что не смогли помочь себе.

Чтобы выстроить ритм работы и отдыха, нужно ответить себе на несколько вопросов. Какие задачи у меня лучше получается делать утром? Связанные с людьми, совещания или изучение новой информации, работа с документами? Какая работа лучше получается после обеда, вечером? Распределите свои обязанности по разным блокам.

У меня, например, они объединены так:

- утром я провожу все совещания, беседы с сотрудниками вплоть до обеда;
- после обеда время для телефонных переговоров;
- вечером оставшееся время посвящаю работе с документами, уже до конца рабочего дня.

Когда всё спланировано таким образом, довольно удобно видеть свои дела в блоках.

Следующее, что поможет навести порядок в распорядке дня, — утренние ритуалы. Есть такая книга Джима Лоэра и Тони Шварца — «Жизнь на полной мощности», где об управлении энергией человека сказано очень много интересного. И прежде всего там рассказано о значении ритуалов. Оказывается, утренние ритуалы — то, что отличает успешных людей от всех остальных. Например, духовные, спортивные или ещё какие-то ритуалы.

У меня, например, есть утренний духовный ритуал — молитва, затем спортивный — я делаю различные упражнения. Вечер-

ний ритуал для меня — планирование следующего дня. Когда я с вечера запрограммировал свой день, вложил в голову, на следующий день уже всё идет по этой программе.

Утренние и вечерние ритуалы, безусловно, дают человеку энергию, упорядоченность, веру в себя.

Почему еще важно начинать с себя: если вы будете всё это делать: ставить себе цели, работать в соответствии со своими биоритмами, выполнять регулярно ритуалы — вы будете видеть, как, поставив себе задачу, вы с ней справились, и можете доверять этому человеку, то есть самому себе. Вы верите в него — в себя и ставите себе еще более высокие цели, снова их выполняете и снова верите. Так вы не только упорядочите свою жизнь, но и укрепите веру в себя.

Когда есть вера в себя, будет вера и в других людей. Вы будете знать, что раз вы справились, значит, в принципе с этим можно справиться. Если же вы намечаете цель, но не справляетесь, то перестаете верить в себя и постепенно перестаете верить в других. А значит, помочь другим стать более эффективными не сможете.

В распорядке дня важен отдых, он нужен для восполнения энергии, которая понадобится в новом дне. Запланируйте себе не только полноценный ночной сон, но и отдых в течение рабочего дня, буквально по 10 минут три-пять раз. Здесь нужно подбирать и частоту, и длительность индивидуально под себя. У меня, например, именно так. Каждые два часа я делаю себе десятиминутный перерыв.

Обычно в это время я выхожу на улицу, чтобы пройтись или даже пробежаться, делаю какие-нибудь упражнения или беседую с кем-то не по делу, с родными, например. Еще можно

послушать музыку, потанцевать, посмотреть кусочек фильма... Иными словами, во время перерыва нужно переключиться, не думать о работе.

Потому что подкорка в этот момент все равно продолжает думать о делах, и потом приходят инсайты. Говорю по собственному опыту. Видимо, так мы устроены, что открытия, прозрения или хорошие идеи часто рождаются не в тот момент, когда мы напряженно думаем о них, а когда наши мысли заняты чем-то отвлеченным. Теперь, думаю, понятно, почему важно давать себе небольшие перерывы в работе. Если всё время загружать мозг делами, мышление будет двигаться как по рельсам и возникнет некоторая ограниченность во взглядах.

Помимо рабочего времени, есть вечерний досуг. Если его провести с умом, наутро вы будете еще более отдохнувшим и полным сил. Поэтому вечерние активности должны действительно быть активностями, чтобы дарить вам эмоции, энергию. Например, хорошо подойдут разнообразные спортивные, культурные, семейные и дружеские мероприятия. Главное условие — их обязательно себе нужно запланировать.

Согласно статистике, 55 % процентов людей счастливы на работе и только 12 % людей счастливы дома. Готов поспорить, что эти 12 % умеют планировать свой домашний досуг. Если вы не придумали себе развлечения на вечер, то, скорее всего, рассчитываете, что отдых случится как-то сам собой.

Чаще всего, если вы не запланировали себе ничего, сами же от этого будете страдать, поскольку не настроились и мало сил на что-либо. К тому же если домашние поймут, что вы ничего не делаете, то начнут вовлекать в свои планы. Что, может быть, и неплохо, но если вы этого не очень хотите, то удовольствия явно не получите.

Согласитесь, не самая приятная перспектива на вечер: делать то, чего не хочется, и себя же ругать за это. О каком восстановлении энергии и сил для нового рабочего дня можно тут вообще говорить?

Для вечерних активностей подойдут ваше хобби, иные увлечения — в общем, все то, чем вам приятно заниматься. Поэтому планируйте свой вечер так, чтобы делать то, что вам дает энергию и заряжает положительными эмоциями.

Ресурсное состояние

Энергия, эмоции, силы — все эти свойства относятся к ресурсным состояниям человека. В течение рабочего дня они расходуются, поэтому важно думать о восстановлении. Самый важный вклад в восстановление ресурсного состояния — сон.

Вообще, что значит ресурсное состояние? Это особое внутреннее состояние человека, когда он полон энергии и чувствует себя отдохнувшим. Если сон — главный источник энергии, значит, нужно высыпаться. Если считаете, что в жизни можно многого достичь за счет «недосыпа» — вы заблуждаетесь. Не зря все вокруг твердят, что спать нужно минимум 7 часов в сутки.

Работая на «удалёнке», вы имеете прекрасную возможность иногда поспать днем, в обеденный перерыв. В среднем обед занимает у человека 10—20 минут, если заранее приготовлен. Итого, от часового обеденного перерыва на отдых и сон остается 40—50 минут. Чудесная возможность «перезагрузиться» в середине дня, и не нужно себя за это казнить, винить, думая, что вы — негодяй, посмевающий спать в рабочее время.

Снова поделюсь собственным опытом. Работая в «Мегафоне» коммерческим директором филиала, я нередко практиковал

20-минутный сон в оставшееся от обеденного перерыва время. К сожалению, у нас не было комнаты отдыха, но я использовал для него свой автомобиль. Он был весь затонирован, поэтому меня никто не видел, да и освещение способствовало хорошему засыпанию. Скажу больше, если я видел, как кто-то из сотрудников пришел уставшим и пытался делать вид, что работает, я отправлял его в свою машину на 20 минут поспать. Человек возвращался после этого другим: посвежевшим, отдохнувшим. До конца дня потом работал хорошо и даже оставался, чтобы восполнить это время.

Нужно понимать, что мозг невыспавшегося человека ничего путного выдать не может. Чем дольше человек не высыпается, тем хуже работает его мозг. Потому сон так важен для эффективности в работе.

В первой главе я писал про важность утренних и вечерних планерок. Несмотря на их скоротечность, они — очень важная часть рабочего дня и нужны для того, чтобы люди сохранили или, наконец, наладили правильный режим сна. Ведь если человек знает, что утром все коллеги будут ждать его на планерке, он ляжет спать пораньше и проснется вовремя.

Когда вы полны энергии, тогда живете полноценной жизнью. Когда занимаетесь спортом, у вас есть эмоциональная разгрузка. Когда гуляете, делаете приятные для себя вещи — испытываете положительные эмоции, которые тоже подпитывают вас. Всё это наполняет вас энергией, помогает отдыху. Но если вы чувствуете, что работа занимает у вас 16 часов в сутки (бывает и такое), следует оставшееся время уделить сну. Нельзя делать что-то еще, чтобы время сна из-за этого сокращалось.

Если придется, то, конечно, перетерпеть один день невыспавшимся можно — не беда. Но на следующий день обязательно

выспитесь, потому что недосып в два-три дня сказывается на мозгах и мышлении в целом.

Помимо сна, который, как мы выяснили, — основа восстановления ресурсов, есть еще и внутренние ресурсы, без управления которыми человек может «выгореть» изнутри. Во-первых, это касается отношения. К чему? Да ко всему: к работе, к собственным планам. Самое полезное отношение для внутреннего мира человека — умеренный оптимизм. Он характеризуется тем, что человек осознаёт свой контроль над ситуацией и верит в лучшее.

Когда вы смотрите в будущее с оптимизмом, то осознаете, что все будет хорошо, все наладится. Потому что в душе есть понимание: я знаю, что делать, и знаю, как делать, у меня есть план, и я верю, что он сработает и все будет хорошо. А если не выйдет, у меня будет другой план. Это и есть умеренный оптимизм, а вот оптимизм неумеренный плох тем, что за ним обычно следует разочарование.

Умеренный оптимизм основан на реальном, а не на искаженном представлении о ситуации. Благодаря ему вы реально видите нынешнее положение дел, но при этом знаете, что если будете действовать правильно, то извлечете максимум пользы даже из самой гиблой ситуации. Все потому, что в тех же обстоятельствах не все будут действовать: кто-то начнет переживать и заниматься самокопанием, а вы не опустите руки и извлечете из этого пользу.

Еще один важный аспект ресурсного состояния — свобода от негатива и самоедства. Почему она так важна для того, чтобы оставаться в ресурсном состоянии? Да потому что, если думать о плохом, стоишь на месте и «буксуешь», пытаешься разобраться в бесконечном клубке негатива. А это тратит внутренние ресур-

сы человека. Для того чтобы оставаться в ресурсном состоянии, нужно думать о будущем.

Это может быть сегодняшний день или завтрашний, через неделю, через месяц, через год, через пятилетку, через 10 лет, через 30 лет... Думайте, о чем хотите и на то расстояние в будущем, какое способны окинуть умом. Но только не в том смысле, «какой ужас всех нас ждет», а совсем в другом: какого я хочу будущего и что нужно сделать для его достижения. Эти мысли дают силу, более понятными становятся вещи, которые реально важны сегодня, а всё лишнее растворяется.

Люди склонны «скатываться» в негатив или наоборот — взлетать к заоблачным высотам, откуда потом очень больно падать, поэтому так важно контролировать свое внутреннее состояние. Если вы утратите контроль, то в какой-то момент, просто от упадка энергии будете работать на автопилоте. А работа на автопилоте — плохая идея.

Поскольку вы — лидер, то должны давать энергию своим сотрудникам, всё время видеть их свежим взглядом со стороны. Свежий взгляд важен, чтобы ясно видеть текущую ситуацию в работе сотрудников, а не то, что вы им говорили раньше. Это поможет вам определить: что у них сейчас за состояние, что им сейчас нужно?

Свежий взгляд возможен, только если вы сами находитесь в ресурсном состоянии, значит, его нужно контролировать и отслеживать, задавая себе вопрос: в ресурсном ли состоянии я сейчас? Если почувствовали усталость, головную боль, сонливость, если накопилось раздражение или стало скучно (от работы или от чего-то еще), или вы ощутили резкую необходимость в семейных «обнимашках», нужно честно себе в этом признаться.

А затем решить — что с этим делать, как себя «вылечить», как привести себя в ресурсное состояние? Для этого подойдут все активности, о которых мы говорили чуть выше: сон, прогулка, спорт, чтение, просмотр любимого фильма, общение с друзьями или с семьей. Решайте — в зависимости от того, что вам сейчас нужно. Приведите себя в ресурсное состояние и ничего не делайте, пока не достигли этого. В итоге вы сделаете гораздо больше, потому что станете более продуктивным, если потратите время на «затачивание пилы».

Действенный способ поддерживать себя в ресурсном состоянии — добавить пять ресурсных активностей в ритм жизни. Они все должны быть разными: утром, днем и вечером. Эти активности должны давать вам в течение дня подзарядку энергией. Например, утром — спорт; в обед — сон; вечером — прогулка, кино, театр, встреча с друзьями, игры с детьми и т. д.

Применяя эти рекомендации, вы вполне можете управлять своим ресурсным состоянием, постоянно находиться в нем, и тогда у вас будет энергия, чтобы чего-то достигать.

Чего же нужно достигать? И самое главное, как достигать? Целей ведь может быть очень много, но успех зависит, как мы уже говорили, от умения сфокусироваться. Это значит, вы выбираете для себя цель на определенный период и полностью фокусируетесь на ней, пока не достигнете успеха.

Например, на чем в течение дня можно фокусировать внимание? На самом важном деле дня. Скажем, сегодня вы должны добиться оплаты от нескольких клиентов. Здесь ваш фокус дня, и за сегодня вы это должны сделать. Назавтра «дело дня» меняется.

Точно так же у вас может быть задача недели — фокус внимания в это время. К примеру, вы хотите одного из ваших сотрудников за неделю поднять из упадка к лучшим результатам. Поэтому внимательно наблюдаете за его поведением, проводите с ним больше бесед, чем обычно, ставите задачи, даете больше информации, поддерживаете, спрашиваете других, как с ним работается. Таким образом, сфокусировавшись на этом сотруднике, вы поднимаете его, он становится более результативным — да ему просто деваться некуда.

Дальше — больше, точно так же вы фокусируетесь на цели месяца. Допустим, в компании существует проблема — высокий уровень текучести кадров, или никак не получается что-то внедрить, сотрудники не хотят пользоваться чем-то. Потому вы говорите: за этот месяц я решу проблему. Снова главная проблема месяца. Вообще их много, но конкретно за текущий месяц вы должны покончить с ней и все внимание фокусируете именно на ней.

Привить какой-то навык себе тоже требует времени и значительной фокусировки сил. Хотя многие утверждают, что можно привить новую привычку за 21 день, на самом деле она приживается все-таки за 3 месяца, за квартал. Период в 21 день, возможно, касается ежедневных привычек, повторений которых за такой срок наберется именно столько раз (например, ежедневная зарядка или чтение). Однако многие навыки мы повторяем не ежедневно и не одинаково, потому-то и требуется значительно больше времени, чтобы их крепко привить. Например, навык планирования, самоорганизации, целеполагания, навык требовательности или любой другой навык, который вы считаете своим слабым местом.

В компании бывают длительные и очень важные проекты, которые длятся подолгу, скажем, год. Например: перевод сотрудни-

ков на дистанционный режим — непростой процесс, поэтому вы понимаете, что в нынешнем году это ваш фокус. Такой «проект года».

Фокус внимания дня, недели, месяца, 21 дня, квартала, года — всё вроде бы разное, но вместе с тем благополучно уживается в одном человеке. Например, в течение дня вы сфокусированы на получении закрывающих документов от клиента. В целом на неделе — на улучшении работы отстающего сотрудника. В месяце — на обучении сотрудников заполнению системы CRM, в квартале — на внедрении работы через ценностное поле, за год — на переводе в дистанционный режим.

Таким образом, рабочий день руководителя обычно строится так: первая половина дня — совещания, переговоры и встречи с сотрудниками. Вторая половина — время для тех самых фокусов внимания. Сначала вы сделали задачу дня, после чего осталось время на сотрудника, чья работа у вас в фокусе. Дальше решаете проблему месяца, не забываете о навыке квартала, о привычке 21 дня, а потом смотрите, что сегодня можно сделать по проекту года. Вот и весь день...

Теперь поговорим о том, как работать над собой.

Во-первых, «продать» себе идею. Например, вы хотите читать по 10 страниц в день (речь не о деловых материалах, а о книгах). Нужно понять, что будет, если вы прочитаете столько книг, можно посчитать. Если вы станете столько читать, то за месяц в среднем закончите одну книгу, следовательно, в год на вашем счету их будет двенадцать. А за три года прочтете ровно столько книг, сколько их проходят на курсах MBA. Что ж, пройти программу MBA — классная идея, разве нет?

Второй способ называется «местность смерти». Это когда вы отсекаете себе пути отхода. В древности завоеватели сжигали корабли, высадившись на незнакомую землю — это означало, что пути назад нет.

Подобный метод помогает и в работе над собой. Если хотите достичь чего-то, объявите всем об этом. Например, что хотите похудеть, или бросить курить, или освоить программу и прочее. А в случае, если этого не сделаете, тому, кто ваш прокол заметит, заплатите штраф, допустим, 500 евро. Вот так вы себя помещаете в «местность смерти» — деваться отсюда вам некуда.

Третий способ — регулярные микроактивности. Он означает, что вы по 10 минут в день делаете то, что связано с вашими целями. Это маленькие ежедневные шажки к успеху.

Четвертый способ — осознанность. Например, вы хотите научиться вести переговоры лучше. И понимаете, что, допустим, сразу начинаете много говорить — вместо того чтобы задавать вопросы. Надо освоить навык задавания вопросов вместо спонтанных ответов, а значит, нужна осознанность. Например, человек что-то спросил у вас в ходе переговоров, а вы ему просто по инерции ответили — это будет рефлексивной реакцией.

Если вы уже начали говорить, то останавливайтесь, мысленно спрашивая себя: «Что это я сейчас делаю? Опять говорю без умолку? А где вопросы?» И включаете осознанное ведение диалога, задавая вопросы вместо потока слов. Такая осознанность в каждом разговоре и приведет вас к прогрессу. Поначалу она может включаться и сразу после разговора, и даже через час. И вы слишком поздно поймете, что наговорили лишнего и упустили контроль над переговорами.

Но если постепенно работать над ней, осознанность начнет появляться все раньше. Сначала под конец переговоров, потом в середине, затем с самого начала. Она крайне важна для работы над собой — в основном над коммуникативными навыками.

Еще один очень важный навык — умение прощать себя. Многие руководители очень требовательны к себе, ставят слишком много целей, чересчур многое хотят в себе прокачать. Однако человек — существо слабое, и каждый может сорваться.

Например, вы поставили себе цель научиться быть более внимательным и сдержанным по отношению к сотрудникам, и вдруг — срываетесь на кого-то. Или, допустим, хотите перестать есть много сладкого, неделю успешно держались, но тут кто-то решил вас угостить — и вы объелись без меры.

Тут наступает опасный момент, описанный Келли Макгонигал в книге «Сила воли», который она назвала: «да пошло бы оно всё». Такой защитный механизм, когда человек думает: раз уж сорвался, значит, забудем о предыдущих усилиях — «диета не сработала, уходим в отрыв!»

А вот если в этот момент вы сумеете себя простить, то скажете себе: «Да, позволил себе слабость. Значит сегодняшней день у меня — день слабости. Буду наслаждаться ею». Но наутро, проснувшись, решите: «Сегодня у меня — день силы!»

Не пытайтесь сделать год сильного человека, сделайте хотя бы день сильного человека. День за днем они будут копиться, эти дни сильного человека, потом вновь прервутся «слабым днем». Что ж, такое бывает, простите себя и с завтрашнего дня начинайте снова.

Лидерский ключ к сердцу сотрудника

Теперь, когда вы, полноценно поработав над собой, повысили свою эффективность, можете работать над тем же с сотрудниками. Вам есть что им сказать, чем поделиться.

Начать следует с создания образа будущего. Его следует обговаривать раз в полгода, не чаще. Займет это час вашего времени по видеосвязи. По ходу диалога вы расспрашиваете сотрудника, кем он видит себя через пять (через десять, двадцать) лет?

Тут есть тонкий момент — не стоит называть срок меньше пяти лет, например, три года. Потому что человек начнет рассуждать: через три года по карьерной лестнице он может подняться максимум на одну ступень, а это как раз ваш уровень. Не станет же он признаваться, будто хочет на ваше место. Скорее всего, он замкнется, и плодотворного разговора не получится.

Казалось бы, разница между тремя и пятью годами невелика, но к пятилетнему периоду у человека отношение совсем иное, чем к трехлетнему. Когда спрашиваешь про ближайшие три года, он будто скован, а про перспективу пяти лет — будто волшебная палочка или крылья за спиной появляются.

Он начинает мечтать, планировать. «Хочу подняться на ваше место, вы же не будете на этой должности через пять лет». «Намерен встать на следующий уровень над вами — вы же наверняка тоже на несколько позиций вырастаете». «Думаю об открытии своего бизнеса или о том, чтобы уйти в семейный бизнес». «Надеюсь, буду очень крутым продажником с многомиллионными сделками». «Мечтаю переехать за границу или выйти замуж за иностранца». Люди признаются в том, о чем мечтают в глубине души.

Тогда вы приступаете к «образу будущего» ближе, спрашивая человека, какие навыки потребуются, чтобы достичь их? Крайне важный вопрос, потому что доход и положение эквивалентны навыкам, которыми обладает человек. Ведь стараются все сотрудники, работая по 40 часов в неделю, но даже в одной компании получают разные зарплаты. Потому что у людей разные навыки. Это и есть ключ к успеху.

Наш вопрос заставляет человека задуматься о том, что от него требуется, и он начинает планировать, примеряться к своей мечте. Задумывается о том, чтобы выучить английский язык, добиваться целей, требовать от других, мотивировать людей, планировать — всему этому ему предстоит научиться.

Так вместе с ним выявляете необходимые навыки. Когда вы таким образом обсуждаете его развитие, то находите тот самый путь, который приведет его к заветной цели. Вместе находите, что ему нужно изучить, какую литературу и практику освоить, как изменить свой ритм жизни.

Дальше напоминаете ему про нынешние рабочие цели и говорите, что в ходе их достижения он сможет развить в себе нужные для будущего навыки. Привязка рабочих целей к личным стратегическим интересам — настоящий лидерский ключ к сердцу сотрудника!

Например, он сказал, что хочет через пять лет стать генеральным директором. И вы пришли к единому мнению: для этого нужно ему научиться формировать команду, ориентированную на результат, чего он пока не умеет. А его рабочая цель в нынешнем году — как раз сформировать результативную команду отдела продаж. После этого разговора его рабочая цель уже становится личной, и вряд ли он разрешит себе её пренебречь.

Для того чтобы замотивировать человека на достижение выстроенного им образа будущего, нужно оценить разрыв между нынешним положением и тем, чего ему хотелось бы. Потому что «разрыв» — это разница между тем, как ты хочешь, и как сейчас есть.

Если человек, например, в будущем только хочет стать руководителем, нужно, чтобы он хорошенько «прокачал» управленческие навыки. Поэтому нужно оценить, какие навыки у него есть сейчас и насколько они развиты, и указать на те навыки, какие еще предстоит освоить. Сформулируйте из них три навыка soft skills. Чтобы вам было легче это сделать, назову три сферы, навыки из которых можно улучшать до бесконечности.

- Первое — управление людьми (обучать, мотивировать, ставить задачи).
- Второе — переговоры (продажи идей, отстаивание позиции, умение слышать).
- Третье — личная эффективность (IT-навыки, тайм-менеджмент, самоорганизация).

Выберите вместе с ним по одному навыку из каждой сферы.

Кроме того, у каждого есть недостатки, которые мешают достигать целей, стать эффективным и успешным. Например, привычка «быть жертвой» и считать, что все виноваты, кроме меня, боязнь рисковать, брать на себя ответственность или завышенная самооценка.

Можно в это копнуть, показать сотруднику слабые места, которые мешают ему достигать целей. Самое главное здесь:

- сформулировать препятствие;

- показать, чего он лишается через это;
- принять решение преодолеть препятствие.

Когда вы оценили и озвучили этот разрыв, и сотрудник хочет его преодолеть, можно переходить к разработке плана совместных действий. Договоритесь с человеком, что, помимо целей по работе, он попутно развивает по одному навыку в квартал. Первый квартал, предположим, будет посвящен умению планировать.

Для этого поделитесь с ним книгой по теме, онлайн-курсом по этому навыку. Помочь в развитии навыка может его коллега, который в нем уже преуспел. Пусть ваш сотрудник обращается к нему за советом и смотрит, как тот это делает.

Составленные планы пусть присылает вам на проверку, а вы обязательно давайте ему обратную связь, чтобы улучшать его навык планирования. А ориентировочно раз в квартал или раз в полгода вы снова должны созвониться по видеосвязи, чтобы подвести итог, освежить образ будущего и наметить другой фокус внимания.

Наставничество

Я уже упоминал о том, что в развитии новых навыков сотруднику может помочь коллега. Особенно если станет для него наставником. Надо сказать, наставничество широко практикуется и в офлайн-, и в онлайн-среде. На удалённой работе наставник — очень важное звено в развитии сотрудников, в повышении их эффективности. Но им может стать не каждый, и самое главное, не каждый захочет им быть. Если вы предполагаете развитие и рост своей команды, старайтесь

нанимать на работу людей, которые могут и хотят быть наставниками. Кроме того, к наставничеству людей нужно мотивировать, вовлекать.

Споры о том, как лучше мотивировать сотрудников на наставничество — материально или все-таки нематериально — не прекращаются. По опыту знаю, что мнения разделились примерно 50 на 50. Сам я предлагаю не платить за наставничество, но вознаграждать его.

Почему? Много вы ведь все равно не заплатите. Как-то нелогично за это платить много. Вы же не станете оплачивать наставничество как полноценную управленческую работу, где человек несет ответственность за результаты другого сотрудника. А когда вы доплачиваете немного, наставник соотнесет эти деньги с тем количеством усилий, которые он будет затрачивать на опеку, и, скорее всего, решит, что оно того не стоит.

Лучше компенсировать усилия наставника не деньгами, а объяснить ему иные выгоды. Например, что он как опытный специалист будет делиться навыками и опытом с новым поколением сотрудников. Он сможет вырастить профессионалов в своем деле, оставить достойное продолжение после себя. Есть люди, которых это мотивирует. Другому будет важно, что в будущем ему это даст возможность стать руководителем. Наставничество — лучший путь в профессию управленца. Для третьего аргументом станет рост значимости в коллективе.

Но даже если у наставника есть внутренняя мотивация, его могут сдерживать некоторые детали. Например, если, несмотря на приятные для него бонусы — навык, авторитет, перспективу, удовольствие от наставничества, — он все-таки в чем-то про-

играет. Прежде всего потратит время, так что он боится из-за этого не успеть доделать свои задачи. Если он понимает, что потеряет больше, нежели выиграет, то не будет заниматься наставничеством. Поэтому важно организовать всё так, чтобы он выигрывал больше, чем терял.

Обычно, когда я даю кому-то из сотрудников наставника, то настраиваю обоих так, чтобы они обо всём договаривались между собой сами, а меня просто уведомляли: чтобы я знал, что у них происходит. Но в то же время даю свои рекомендации, полезные, на мой взгляд, в их конкретной ситуации. Я не могу прямо заставить людей договориться определенным образом, зато могу посоветовать.

Например, чтобы тот, кого опекают, рассчитывался с наставником за счет дополнительной работы на него. Пусть он делает черную работу, рутинную, скучную, неинтересную — те самые 10 % работы, которые сам наставник не любит и не хочет делать. Он был бы рад делегировать это и раньше, но он не начальник, подчиненных у него нет. Поэтому и поручать эту работу было некому. А теперь рутинную работу может сделать за него подопечный. На практике такая договоренность хорошо работает.

Соответственно, наставник, приступая к своей роли, ставит сотруднику задачи «на вырост». Чтобы человек не только делал рутинную работу, но выполнял и то, что позволит ему освоить новый навык, стать более самостоятельным и эффективным, повысить квалификацию. Поэтому наставник постепенно повышает уровни сложности задач.

Наставнику важно отвечать на вопросы сотрудника. Например, закончилось совещание — он просит своего подопечного остаться на связи и отвечает на вопросы, которые у того накопились.

Дополнительные десять минут после совещания позволят не множить количество видеозвонков.

Наставничество начинается, когда прошел период адаптации нового сотрудника. Вы понимаете, что у вас в команде есть несколько сильных специалистов, которые могли бы стать наставниками, и новичок, которому нужно освоить необходимые навыки. Тогда вы предлагаете своим сотрудникам взять «под крыло» нового сотрудника, а он за это будет выполнять за них определенную часть рутинной работы.

По опыту скажу, люди обычно хорошо договариваются между собой, распределяют обязанности. Сами определяют, чему нужно научить подопечного, в чем наставлять. Длится период наставничества в среднем два месяца, но можно определить и другой срок: меньше либо больше, по взаимной договоренности.

Я всегда выступаю за то, чтобы наставничество работало скорее неформально и шло «изнутри», от желания людей помочь. В этом случае оно будет работать хорошо, более эффективно. Наверное, это можно назвать иррациональным подходом к наставничеству, отчего оно не становится менее действенным, даже наоборот.

Совсем другое дело, если наставничество осуществляется под принуждением. Заставить человека кого-то наставлять, платить за это деньгами и еще всё это контролировать — явно плохой вариант.

Самостоятельность сотрудников

На «удалёнке» самостоятельность — практически необходимое условие, ведь у нас нет прежней организующей офисной среды, и неразумно пытаться заменить ее неусыпным контролем и принуждением. Гораздо эффективнее окружить себя самостоятельными людьми. Поэтому поговорим о том, что нужно делать, чтобы сотрудники были более самостоятельными.

- Во-первых, нужно поощрять инициативу. Можно собирать периодически, например, раз в три месяца, сессию развития или «инновационное совещание», как я его еще называю.

Все сотрудники приходят на онлайн-совещание с идеями по развитию бизнеса: новые продукты, новые рынки, новые типы клиентов. Запрещено обсуждать проблемы и всю «внутрянку». Сотрудники высказывают свои идеи, одну за другой. Здесь нельзя ничего критиковать и сразу отметать, ведь задача такого собрания — для начала набрать как можно больше идей.

После этого проводится голосование. В Google Docs списком объединяются все высказанные идеи, и каждый сотрудник ставит плюсики напротив той, что понравилась. Выбираем три, которые набрали больше всех плюсов. Если руководитель утверждает их, следующим этапом надо подготовить план тестирования этих идей на практике.

Лидерами выбранных проектов назначаются сотрудники, высказавшие эти идеи. На тестирование выделяются ресурсы, время (примерно три месяца) и минимальные деньги на MVP (minimum viable product). Например, на создание landing page, чтобы получить оттуда трафик рекламы и понять, стоит воплощать ее в жизнь или нет.

- Во-вторых, для развития самостоятельности важно поддерживать идеи, высказанные сотрудниками в чате «Стратегические вопросы и идеи». Для этого будет достаточно дать краткий отклик: «Отлично, прекрасная, классная идея, давайте обсудим», тем самым поощряя инициативность сотрудника.
- В-третьих, поощряйте создание «кружков качества» по определенным процессам.

Если люди жалуются на какой-то из них, предложите инициативным объединиться вокруг идеи улучшить его. Кстати, я заметил, что название «кружок качества» сотрудникам кажется неблагозвучным, поэтому лучше называть их «рабочей группой» или «командой по процессу».

Но, как бы вы ни назвали группу, суть в том, что в нее добровольно вступают сотрудники, которые хотят решить проблему, изменить что-то в компании, подправить процессы. Они собираются регулярно онлайн, обсуждают, вырабатывают решение и отправляют его руководству на утверждение. То есть это добровольное регулярное собрание для обсуждения вопросов, интересных участникам. Такую деятельность руководитель тоже должен поощрять, а не рубить с плеча по-тирански: «Чем вы там занимаетесь? Тратьте время на работу, а не на эту ерунду».

- В-четвертых, если человек проявил инициативу, просмотрел сайты конкурентов, нашел интересное решение и предлагает применить его в нашей компании, выразите свое одобрение: «Молодец, здорово! Посмотрите, вот так и надо. Никита не поленился, изучил. Это классная инициатива. Спасибо!»
- В-пятых, важно давать сотруднику ресурсы и право на ошибку. Если вы хотите, чтобы люди брали на себя инициативу, ответ-

ственность, то должны предоставить и право на ошибку. Если хотите, чтобы люди искали варианты развития компании, пробовали что-то новое, придумывали, обязательно выделяйте на это ресурсы: деньги, время, возможности.

Когда вы наказываете людей за ошибки, не ждите потом никакой инициативы, тем более принятия ответственности: в страхе ошибиться люди станут этого всего избегать. Считая, что уже научены горьким опытом: один раз попробовали, но им дали по рукам. Спасибо, больше не надо.

Слышал такую историю про Томаса Уотсона-старшего, основателя IBM. Однажды к нему в кабинет ворвался топ-менеджер его компании с вопросом:

— Почему меня не увольняют? Я сижу несколько дней, собрал коробку и жду, когда меня уволят, а никто не приходит, не увольняет. Что за дела? Вы можете кого-то уже послать ко мне?

На что Уотсон-старший ответил:

— А почему вы считаете, что я должен вас уволить?

— Ну как же, я совершил ошибку стоимостью 11 миллионов долларов. Какие еще могут быть варианты, кроме как уволить меня?

— Зачем же я буду увольнять человека, в обучение которого вложил 11 миллионов долларов? — удивился Уотсон-старший...

Право на ошибку очень важно — с ошибками компания накапливает опыт. Ошибка — то, что человек сделал, когда было неясно, как сделать правильно. Не было, предположим, инструкции, правильной методики. Человек хотел сделать как лучше,

но результат оказался негативным. Между тем он старался, просто не знал точно, как сделать — потому что не было правила.

Полезно разбирать ошибки, вырабатывать инструкции, создавать нормы, но не наказывать людей за них. Даже если из-за них вы понесли большие убытки. Ведь уже всё — вы их не можете предотвратить или исправить. Бывает и так, что в ошибке есть и часть вины руководителя, скажем, рано переложившего ответственность на не слишком опытного сотрудника. Вы, как руководитель, ответственны за любые ошибки своих подчиненных.

Руководитель — «антисапер». Ведь сапер ошибается один раз, а руководитель — часто. Но раз так, дайте и своей команде право на ошибку и тогда увидите, какими они станут инициативными, активными, как будут брать на себя ответственность, потому что это выгодно. Так люди обучаются, чувствуют, что приобретают важный, полезный опыт для себя и для компании.

- Шестой способ повысить самостоятельность сотрудников — объединить задачи в функции. Что я имею в виду? Объяснить это лучше на примере. Скажем, вы попросили сотрудника подготовить отчет: раз, другой, третий... Видите, что он с этим справляется, предлагаете ему заниматься этим постоянно. То есть теперь это будет его дополнительная функция. Для того чтобы он не задавал каждый раз много вопросов, выделите время и обучите его как следует. Так вы сделаете новую функцию для него простой и понятной ежедневной или еженедельной работой сотрудника, она не будет вызывать столько вопросов и сильного сопротивления.

Вам нужно будет лишь однажды «продать» сотруднику идею, подчеркивая, что ему это даст, как он вырастет, чему научится, как важна его работа для компании. Здесь речь о задачах, возникающих регулярно, тогда проще их объединить в функции.

- Седьмой способ повысить уровень самостоятельности — объединить задачи в цели. Нередко в рамках одной цели вы снова и снова ставите задачи сотруднику. Но ведь можно сразу обозначить цель, и тогда не нужно будет ставить много задач, он сам себе их выберет в рамках цели.

Например, вы поручаете: «Проведите инструктаж сотруднику». Это задача, а цель звучит так: «Сделайте сотрудника обученным». Тот, кому вы даете поручение, понимает: вам нужно, чтобы сотрудник стал обученным. Значит, в конце контрольного периода (скажем, месяца) он должен ответить на все соответствующие вопросы и продемонстрировать нужные навыки выполнения задач. Именно этого и должен добиться тот, кому вы поручили обучать новичка.

Таких сотрудников вы не просите позвонить клиентам, им нужно озвучивать сразу конечную цель: «собрать впечатления и предложить изменения в нашей работе». Ибо для этой цели нужно и клиентам позвонить, и продумать для них вопросы, и обсудить первые результаты в рабочей группе, и собрать все впечатления и отзывы. И уже только потом разработать изменения. Поэтому пусть сотрудник первое время представляет план своих действий в рамках цели вам и приступает к выполнению, только получив его одобрение. Если в процессе что-то идет не так, он исправляет план и снова согласовывает с вами.

Подобный метод гораздо легче, чем ставить 7—8 задач сотруднику, и каждую отдельно «продавать» ему, контролировать, добиваться выполнения. Ведь смысл в том, что мы в рамках целей учили сотрудника самому ставить себе задачи, то есть в самостоятельности.

- Восьмой способ повышения самостоятельности сотрудников — объединение задач в проекты. Например, научить сотрудни-

ков заполнять поля в CRM — задача. Но ведь надо не просто всех научить, нужно систему внедрить в работу. А внедрение CRM — уже проект. В его рамках нужно достичь множества целей, выполняя задачу за задачей. Поэтому предложите сотрудникам написать проект, составить его устав.

Приведу пример, касающийся формирования дистанционного отдела продаж. Вместо задачи «нанять удалённых менеджеров по продажам» вы можете сформулировать ее как проект «построить удалённый отдел продаж». Потому что вам предстоит не просто нанимать людей, но еще обучить их, адаптировать, прописать понятные KPI, инструкции, книгу продаж. И проконтролировать, чтобы всё это приносило результат.

Для каждого проекта руководитель указывает устав и цели, прописывает этапы, ресурсы, команду, ритм встреч команды, управляет людьми, занятыми в проекте, и тем самым становится более самостоятельным.

В этой главе мы рассмотрели с вами, как можно повысить самостоятельность, эффективность и результативность сотрудников. Несмотря на созвучность теме книги, она отличается от остального материала. В остальных главах я в основном говорил, какие методы и инструменты нужно применять в дистанционной работе с сотрудниками. Здесь же я рассказываю о том, что должен применить сам читающий к себе лично. Новый формат работы, новые методы, инструменты. Но главное остается неизменным — необходимо, чтобы коллектив был инициативным, самостоятельным, эффективным. И начинать нужно с самого себя.

Домашнее задание

- Что вы сделаете для роста личной эффективности?
- Как оцениваете уровень самостоятельности своих сотрудников?
- Какие из инструментов роста продуктивности и самостоятельности к кому из сотрудников планируете применить?

В третьей части мы рассмотрели основные способы создания продуктивной среды. Прежде всего это внедрение корпоративного тайм-менеджмента, который позволит сотрудникам бережно и уважительно относиться ко времени (как к своему, так и коллег), сделать дела важные и несрочные важными и срочными.

Мы говорили и о новых подходах к контролю, который не должен на «удалёнке» стать виртуальным «стоянием над душой». Фокус надо сместить на контроль планов, промежуточных и окончательных результатов. Процесс же стоит контролировать на «удалёнке», если он новый либо его выполняет новый сотрудник.

Для создания продуктивной среды необходимо максимально эффективно задействовать ресурс HR-менеджера, роли которого в дистанционном режиме становятся другими. Теперь он действует как тренер по коммуникациям, performance coach и «менеджер по счастью».

Условием эффективной удалённой работы является высокий уровень самостоятельности сотрудников и постоянное повышение их результативности. Для этого есть множество способов. Однако, чтобы успешно применить их, начинать следует с себя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

«Перейти на удалённую работу!» — звучит как вызов руководителю и всей команде. В этой книге я рассказал о том, как сделать так, чтобы обойтись при этом без потерь и разочарований. Теперь вы знаете, какие задачи стоят перед вами в новых условиях, чему нужно уделить время особо, а что сделать абсолютно по-новому.

Да, процесс связан с определенными трудностями, к которым нужно привыкнуть. Но нельзя упускать из виду его позитивные стороны: экономию от миллиона рублей в год до миллиона в месяц, богатый выбор сотрудников для найма, оплата сотрудникам за результат, а не за бесплодные усилия. «Удалёнка» — прекрасный повод для активного развития и выстраивания высокоэффективной самостоятельной команды.

Вооружившись инструментами и методами из этой книги, вы будете готовы к 99,9 % ситуаций и сложностей, которые могут возникнуть при переходе на дистанционный режим, а также сможете хорошо поработать над коммуникацией и рабочими процессами сотрудников. Главное, помните: новая среда — серьёзное изменение не только в вашей, но и в их жизни. Значит, нововведения важно внедрять постепенно, чтобы они прижились и умели успех.

В этой книге я много внимания уделяю работе с командой, тому, что нужно отводить время не только их задачам, но и тем внеш-

ним и внутренним проблемам, с которыми они сталкиваются, работая из дома. Поддержать, научить, поделиться своим примером, найти выход из трудного положения вместе — самые действенные методы. Но если это не дает результата — придется найти смелость быстро и решительно расстаться.

Вполне вероятно, что более плотное общение с сотрудниками поможет сократить между вами дистанцию даже лучше, чем в офисе. Это, в свою очередь, способствует росту доверия, что на «удалёнке» становится краеугольным камнем успешной работы.

Оказывается, на деле удалённый формат работы — не зона отчуждения, а место, где люди всё так же работают, развиваются, экспериментируют и даже тусуются. Здесь нет ничего невозможного, даже создать новые отделы или нанять новых сотрудников в существующие.

Поэтому не стоит бояться новой среды обитания вашего офиса, смело шагайте вперед и ведите команду за собой. Верю, что у вас всё получится! Желаю успеха!

В Приложении вы увидите образцы документов, на которые я ссылаюсь по тексту. Здесь собраны не все. Остальные вы сможете скачать по ссылке: <https://co-pilot.ru/book.html>

Написать мне вопрос или заказать тренинг вы можете по e-mail: ps@pavelsivozhelezov.ru

Подписывайтесь на мой Инстаграм: [pavel.sivozhelezov](https://www.instagram.com/pavel.sivozhelezov), где регулярно выходят новые посты и видео по теме управления

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1
Воронка продаж

1-й этап Сбор базы				
Число месяца	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3	План
1				
-//-				
31				
2-й этап Дозвоны				
Число месяца	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3	План
1				
-//-				
31				
3-й этап Конверсия во встречи				
Число месяца	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3	План
1				
-//-				
31				
4-й этап Презентация				
Число месяца	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3	План
1				
-//-				
31				
5-й этап Выставил счет				
Число месяца	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3	План
1				
-//-				
31				
6-й этап Оплата				
Число месяца	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3	План
1				
-//-				
31				

Вопросы для кандидатов на должность Закупщика

№	Вопрос	Комментарий
1	В какой CRM вы работали раньше? Какие показатели отслеживали? Какие показатели дополнительно настраивали для контроля показателей?	Важно понять, работал ли ранее кандидат в CRM-системе. Насколько хорошо знаком с метриками для отслеживания, умеет ли работать с цифрами.
2	Как вы работали с ассортиментом? Как определяли момент угасания товарной позиции, как осуществляли замену товарной позиции, импортозамещение и т.п?	Данный вопрос раскрывает кандидата как специалиста, важно услышать от него последовательность действий при моделировании разных ситуаций.
3	Какими успехами в своей прошлой сфере вы гордитесь? Почему?	Умение кандидата рассказать о своих достижениях, целях и этапов, показывает его структурированное мышление и понимание целей, которые перед ним стояли.
4	Были ли в вашей практике трудные поставщики? Расскажите, как с ними работали? Какой итог работы?	Умение работать с трудными поставщиками и умение поворачивать ситуацию в свою сторону, говорит о том, что кандидат умеет управлять конфликтными ситуациями.
5	Какие отчеты вы предоставляли своему руководителю на прошлом месте работы? Как часто это делали? Какая была форма презентации?	Важно узнать, сталкивался ли кандидат с отчетностью и его умение презентовать данные. Хороший кандидат расскажет про визуализацию данных.
6	Что, на ваш взгляд, должно входить в обязанности закупщика?	Понимание кандидатом сути своей профессии.
7	Назовите важные, но несрочные дела и обязанности, которые должен делать закупщик.	Вопрос-подвох. Расскажет нам о тех упущениях, которые есть у данного кандидата.
8	Как определяются позиции-лидеры? Какие действия необходимы для поддержания этого статуса?	Раскрывает умение кандидата работать с ассортиментом.

№	Вопрос	Комментарий
9	Как составляется товарная матрица компании?	Раскрывает умение кандидата работать с ассортиментом.
10	Расскажите о своих самых сложных рабочих ситуациях, о сбоях, форс-мажорах (1–2) за последний год. В чем была сложность? Как решили?	Важно услышать, как человек выходил из ситуаций.
11	За счет каких решений вы смогли достичь результатов?	Ответы дают понимание способности планировать решение.
12	Какие KPI (ключевые показатели эффективности) вы считаете основными для менеджера по закупкам.	Кандидат умеет оценивать свою работу с точки зрения пользы для компании.
13	Что является вашей внутренней мотивацией работать?	Понимаем степень выгорания сотрудника или его желание изучать что-то новое.
14	Чему вы научились за последний год? (Какой навык развили, книгу прочитали, вывод сделали?)	Выявляем желание обучаться и совершенствовать свои навыки.

Оценка по итогам работы	Компания «АБВ»		Ключевые показатели эффективности
		Должность: Руководитель отдела продаж	
		ФИО:	

ПЛАНОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ. ГЕНЕРАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ

Генеральная функция 1. Объем продаж		План
1. Обеспечение общего плана на отдел по объему продаж		15 000 000
Генеральная функция 2. Индивидуальный план продаж по менеджерам		
1. Обеспечение выполнения плана по объему продаж каждым сотрудником. (Итоговое значение определяется минимальным значением по выполнению плана среди сотрудников) 2. Обеспечение выполнения плана по объему продаж каждым сотрудником. (Итоговое значение определяется минимальным значением по выполнению плана среди сотрудников)		

ПЛАНОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ

Основная функция 1				
	Количество поставленных задач	Количество выполненных задач	Процент выполнения	
Обеспечение полного выполнения задач, поставленных прямым руководителем.				3
Основная функция 2				Допуск
Обеспечение полного и достоверного внесения менеджерами по продажам информации по клиенту в CRM.				5
Основная функция 3				План
Объем продаж товара категории В				3 000 000
Средний процент выполнения основных функций				

ИТОГОВЫЙ РАСЧЕТ ЗАРПЛАТЫ

Базовая окладная часть	Выполнение генеральной функции 1	Выполнение генеральной функции 2	
70 000,00 Р	Размер бонуса определяется по результатам выполнения плана продаж по итогам месяца	Бонус за выполнение генеральной функции 2 определяется в соответствии с наименьшим значением выполнения плана среди менеджеров подотчетных РОПу	Бонус за выполнение

Итого:		
Оклад	Бонус за обеспечение общего плана на отдел по объему продаж	Бонус за обеспечение по объему продаж к
70 000,00 р.	50 000,00 р.	

КРІ С ПОКАЗАТЕЛЯМИ ПРИМЕР «Руководитель отдела продаж»

		Срок действия: первый квартал 2020 года	
	Факт	Расчет	
100,00 Р	16 500 000,00 Р	Выполнение плана	110%
План		Факт	
100%		89%	
Оценка исполнения			
Выполнение поставленных задач, поставленных руководителем			
	2	66,67%	
Среднее количество ошибок в системе	Количество ошибок, выявленных в ходе проверки	Выполнение плана по минимизации ошибок в системе CRM	
	5	100,00%	
	Факт	Процент выполнения плана продаж личной продукции	
100,00 Р	2 987 600,00 Р	99,6%	
88,75%			
Выполнение основных функций			
Выполнение основных функций определяется в зависимости от среднего значения выполнения плана основных функций 1–3			
Выполнение плана	Бонус за выполнение основных функций	Март	
- Р	25 000,00 Р	145 000,00 р.	

Оценка по итогам работы	Компания «АБВ»		Ключевые п
			Должность: бухгалтер
			ФИО:
ПЛАНОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ. ГЕНЕРАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ			
Генеральные функции (управление по задачам)			
1. Своевременное предоставление ДДС, PnL, корректировки бюджета и финансового плана руководителю в установленном порядке.			
2. Своевременный расчет себестоимости поступающих проектов.			
3. Проведение сверки и утверждение полного перечня обязательств по дебиторской и кредиторской задолженности.			
4. Отсутствие штрафных санкций за просроченную отчетность			
Выполнение плана			
15 000,00 Р			
ПЛАНОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ			
Основная функция 1		Количество выполненных задач	
	Количество поставленных задач		
Обеспечение полного выполнения задач, поставленных напрямую руководителем.			
Основная функция 2			
Отсутствие жалоб со стороны сотрудников компании.			
Основная функция 3			
Своевременное выставление счетов и отображение их в электронных бухгалтерских системах.			
Средний процент выполнения основных функций. Выполнение плана			
ИТОВОГОЙ РАСЧЕТ ЗАРПЛАТЫ			
Базовая окладная часть	Выполнение генеральной функции 1	Выполнение основных функций	
50 000,00 Р	Размер бонуса определяется по результатам выполнения поставленных задач	Бонус за выполнение основных функций в зависимости от среднего значения выполнения плана основных функций	
Итого:			
Оклад	Бонус за выполнение поставленных задач		
50 000,00 р.	15 000,00 р.		

КРИ С ПОКАЗАТЕЛЯМИ ПРИМЕР «Бухгалтер»

Показатели эффективности		Срок действия: первый квартал 2020 года	
Планируемые даты.	План	Факт	
	Выполнено	Выполнено	
	Выполнено	Выполнено	
	Выполнено	Выполнено	
	Выполнено	Не выполнено	
		Расчет	
Оценка исполнения			
Процент выполненных задач, поставленных руководителем			
	3	2	66,67%
	Допустимое количество жалоб	Количество жалоб по итогу работы	Выполнение плана
	5	5	100,00%
	План	Факт	Процент выполнения плана
	Выполнено	Выполнено	100,00%
		Расчет	
		88,89%	15 000,00 Р
Индикатор			
Функции определяются значения выполнения функций 1-3.			
Бонус за выполнение основных функций		Март	
15 000,00 р.		80 000,00 р.	

Оценка по итогам работы	Компания «АБВ»		Ключевые показатели
			Должность: электротехник
			ФИО:
ПЛАНОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ. ГЕНЕРАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ			
Генеральная функция 1.			
1. Отсутствие отставания по задачам согласно графику производственных работ.			
Генеральная функция 2. (дисциплина)			
2. Минимальное количество часов зарегистрированных в CRM — системе в статусе «в работе».			
3. Сортировка итоговых проектных документов, согласно правилам хранения документов на облачном сервере.			
4. Соблюдение правил оформления и хранения файлов на сервере и при совместной работе со смежными подразделениями.			
5. Участие во всех фокус-группах по закрепленным проектам.			
Выполнение плана 15 000,00 Р			
ПЛАНОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ			
Основная функция 1			
	Количество поставленных задач	Количество выполненных задач	Процент выпол...
Обеспечение полного выполнения задач, поставленных прямым руководителем.			
Основная функция 2			
Обеспечение полного и достоверного внесения информации по клиенту и проекту в CRM.			
Основная функция 3			
Объем продукции бренда «XXX» в проектируемых чертежах			
Средний процент выполнения основных функций Выполнение плана			
ИТОВОГОЙ РАСЧЕТ ЗАРПЛАТЫ			
Базовая окладная часть	Выполнение генеральной функции 1	Выполнение генеральной функции 2	
50 000,00 Р	Размер бонуса определяется по результатам выполнения плана работ согласно графику работ. С применением штрафных санкций, установленных в уставе проекта за каждый день просрочки	Бонус за выполнение генеральной функции 2 определяется в соответствии со 100% соблюдением дисциплины	
Итого:			
Оклад	Бонус за обеспечение общего темпа работы	Бонус за обеспечение общей дисциплины	
50 000,00 р.	27 500,00 р.	15 000,00 р.	

КРІ С ПОКАЗАТЕЛЯМИ ПРИМЕР «Электротехник»

Эффективности		Срок действия: первый квартал 2020 года	
План	Факт (дней)	Расчет	
отсутствует	5	Выполнение плана	27 500,00 Р
План		Факт	
250		251	
Порядок		Порядок	
Порядок		Порядок	
8		7	
		Расчет	
Оценка исполнения			
Поставленных задач, поставленных руководителем			
3	2	66,67%	
Допустимое количество ошибок в системе	Количество ошибок, выявленных в ходе проверки	Выполнение плана по минимизации ошибок в системе CRM	
5	5	100,00%	
План	Факт	Процент выполнения плана	
3 000 000,00 Р	3 100 000,00 Р	103,33%	
90,00% 15 000,00 Р		Расчет	
Выполнение основных функций			
Бонус за выполнение основных функций определяется в зависимости от среднего значения выполнения плана основных функций 1–3			

Бонус за выполнение основных функций	Март
15 000,00 р.	107 500,00 р.

Должностная инструкция руководителя отдела продаж

«УТВЕРЖДАЮ»
Генеральный директор
ООО «_____»
_____/ФИО
_____._____.2020 г.

I. Общие положения

1. Руководитель отдела продаж принадлежит к категории «руководители».
2. Руководитель отдела продаж непосредственно подчиняется генеральному директору.
3. Назначение и освобождение от должности руководителя отдела продаж производится приказом генерального директора.
4. На должность руководителя отдела продаж назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и опыт руководящей работы не менее двух лет.
5. В период отсутствия руководителя отдела продаж права, функциональные обязанности, ответственность переходят к иному должностному лицу, о чем сообщается в приказе по учреждению.
6. Руководитель отдела продаж руководствуется в своей деятельности:
 - уставом организации;
 - законодательством РФ;
 - данной должностной инструкцией;
 - правилами внутреннего трудового распорядка, иными руководящими актами учреждения;
 - данной рабочей инструкцией;
 - распоряжениями и приказами руководства.
7. Руководитель отдела продаж должен знать:
 - структуру, специализацию организации;
 - хозяйственное, гражданское законодательство;
 - правила финансового планирования;
 - планы экономического развития учреждения;
 - отчетные документы, принятые в учреждении;
 - основы ценообразования, маркетинга;
 - порядок разработки коммерческих соглашений;
 - правила оформления документации, заключения договоров;
 - нормы производственной санитарии, противопожарной защиты, охраны труда, техники безопасности;
 - нормы делового общения и этикета.

II. Должностные обязанности руководителя отдела продаж

Руководитель отдела продаж выполняет следующие должностные обязанности:

8. Управляет работами по сбыту продукции организации.
9. Принимает участие в ценообразовании, программах покупательской лояльности.
10. Планирует текущие и долгосрочные планы сбыта продукции.
11. Налаживает и контролирует деятельность персонала, занятого в продажах.
12. Контролирует состояние кредиторской, дебиторской задолженности контрагентов.
13. Организует деятельность по ведению, анализу, обобщению информационной базы клиентов.
14. Разрабатывает порядок оплаты труда работников отдела продаж.
15. Участвует в организации и проведении выставок.
16. Производит обучение, организует тренинги для подчиненных сотрудников совместно с отделом развития.
17. Принимает участие в принятии, обработке, анализе рекламаций на товары от клиентов. Оформляет соответствующую документацию.
18. Разрабатывает планы по снабжению отдела продаж, торговых заведений учреждения необходимым ассортиментом и объемом продукции в установленные сроки.
19. Контролирует взаимодействие между клиентами и подчиненными сотрудниками.
20. Разрабатывает и сообщает работникам индивидуальные планы продаж, привлечения новых клиентов.
21. Участвует в переговорах с ключевыми клиентами, их консультировании.
22. Контролирует эффективность работы подчиненных и принимает меры по ее повышению.
23. Анализирует информацию о продажах. Готовит отчеты о реализации продукции. Предпринимает меры, направляет рекомендации по повышению конкурентоспособности, скорости оборота товаров.
24. Изучает действия конкурентов, цены, порядок и условия сбыта их продукции.
25. Контролирует соблюдение правил сбыта товаров и обслуживания.

III. Права

Руководитель отдела продаж имеет право:

26. Получать информацию о решениях руководства учреждения, касающихся работы отдела продаж и смежных подразделений.
27. Принимать самостоятельные решения в пределах своей компетенции.
28. Устанавливать служебные обязанности для подчиненных сотрудников.
29. Направлять в адрес руководства предложения по совершенствованию собственной работы и деятельности учреждения.
30. Поощрять сотрудников, налагать на них взыскания после согласования с генеральным директором.
31. Участвовать в подготовке проектов приказов, инструкций, указаний, планов, договоров, иных документов.
32. Взаимодействовать с руководителями структурных подразделений уч-

- реждения по служебным вопросам.
33. Визировать документы в пределах собственной компетенции.
 34. Требовать от руководства создания условий для выполнения своих функциональных обязанностей, сохранности материальных ценностей, документов.
 35. Информировать руководителя о выявленных недостатках в деятельности учреждения, направлять предложения по их ликвидации.
 36. Получать пояснения о причинах нарушения качества, сроков выполнения задач подчиненными.
 37. Не приступать к выполнению своих должностных обязанностей при возникновении опасности для жизни или здоровья.

IV. Ответственность

Руководитель отдела продаж несет ответственность за:

38. Реализацию планов продаж и деятельность отдела.
39. Проведение несанкционированного руководством представления интересов организации.
40. Нарушение положений, принятых в учреждении руководящих документов.
41. Реализацию программ продвижения продукции на рынке.
42. Ненадлежащее выполнение своих должностных обязанностей.
43. Последствия самостоятельных решений, собственных действий.
44. Причинение ущерба организации, ее сотрудникам, государству, контрагентам.
45. Нарушение норм этикета, делового общения.
46. Разглашение конфиденциальных сведений, коммерческой тайны, неправомерное обращение с личной информацией.
47. Предоставление заведомо недостоверной информации.
48. Нарушение правил внутреннего трудового распорядка, положений трудовой дисциплины, противопожарной защиты, норм техники безопасности.

СОГЛАСОВАНО _____ _____/_____/	С инструкцией ознакомлен: ФИО _____
« ____ » _____ 20 ____ г.	Паспорт _____ Выдан _____
	Подпись _____ « ____ » _____ 20 ____ г.

Приложение № 1
к должностной инструкции
руководителя отдела продаж
№ ____ от ____.____.2019 г.
«УТВЕРЖДАЮ»
Генеральный директор
ООО «_____»
_____/ФИО
____.____.2019 г.

Рабочая инструкция руководителя отдела продаж.

Основные положения

1. Настоящая рабочая инструкция является неотъемлемой частью должностной инструкции руководителя отдела продаж (далее РОП).
2. РОП занимает следующее положение в организационной структуре компании: Приложение № 2
3. Прямым руководителем для РОП является коммерческий директор. С ним решаются все административно-управленческие вопросы.
4. Рабочее время РОПа: понедельник — пятница с 8:00 до 17:00, обеденный перерыв с 13:00 до 14:00. Допустимы переработки по мере необходимости. На ежедневной основе РОП остается доступен для решения важных рабочих вопросов.
5. В непосредственном подчинении у РОПа находятся менеджеры по продажам (далее менеджеры). РОП имеет полноценное право на увольнение любого из сотрудников удалённого отдела продаж.
6. Оценка работы менеджера осуществляется руководителем отдела продаж на основании утвержденной системы KPI.
7. В случае увольнения, болезни, отпуска или командировки РОП формирует задачи в CRM-системе для всех менеджеров и делегирует часть своих обязанностей наиболее опытному менеджеру отдела продаж.

Ежедневные обязанности

8. Ежедневно с 07.45 до 08.00 РОП производит анализ отчетов о проделанной работе менеджеров за предыдущий день, осуществляет контроль выполнения запланированных качественных и количественных показателей работы в CRM-системе, отдела продаж, осуществляет подготовку к проведению утренней онлайн-планерки.
9. Ежедневно в 08:00 РОП осуществляет контроль соблюдения режима рабочего дня в соответствии с правилами внутреннего распорядка. Для этого просматривает в CRM-системе время входа в систему каждого менеджера и общее время нахождения менеджера в системе за предыдущий день.
10. Ежедневно с 8:00 до 8:30 РОП создает подключение к планерке через виджет ZOOM. На планерке РОП расставляет цели на текущий день и разбирает показатели продаж (выполнение плана, этапы заключения сделок, дебиторская задолженность, проблемы подписания отчетных документов, товар дня/недели для продажи). Также собирает обрат-

ную связь от менеджеров по продажам о текущих сложностях при проведении переговоров, проводит анализ работы сметчика, доводит до каждого из подчиненных информацию по индивидуальным планам по продажам и привлечению клиентов. По понедельникам в рамках данного совещания осуществляет расстановку целей на текущую неделю и разбор показателей продаж за прошедшую неделю (оглашает товар недели, показатель маржинальной прибыли, требуемой для достижения на текущую неделю, обсуждает ценообразование, размер наценки и скидки на товар).

11. Ежедневно РОП контролирует проведение переговоров менеджеров с потенциальными заказчиками посредством прослушивания ip-телефонии в CRM-системе, дает обратную связь, помогает решать сложные вопросы в переговорном процессе.
12. Ежедневно, по мере возникновения необходимости, решает следующие задачи:
 - Участвует в крупных проектах совместно с менеджерами;
 - Взаимодействует и согласует с генеральным директором следующие вопросы по сделкам: отсрочки платежа, сделки с привлечением своих оборотных средств, подписание договоров, возврат денежных средств;
 - Участвует в решении вопросов со смежными отделами, решении конфликтных ситуаций.
 - Перестраивает бизнес-процессы взаимодействия между отделом продаж и смежных подразделений для устранения возникающих узких мест в работе.
13. Ежедневно, в течение всего рабочего дня, РОП контролирует полноту и достоверность внесенной информации в CRM-систему менеджерами.
14. Ежедневно РОП анализирует достижение ключевых показателей на основе данных дашбордов. При возникновении существенного отставания формирует мероприятия для устранения разрыва.
15. Ежедневно РОП совместно с закупщиком формируют матрицу неликвидного товара, а с маркетологом прорабатывают маркетинговые мероприятия для ликвидации складских остатков.
16. Ежедневно в течение рабочего дня РОП проверяет корректность заполненных первичных документов и интересуется у бухгалтерии, все ли документы есть в наличии.
17. Ежедневно в течение рабочего дня РОП распределяет поступающие заявки «не через CRM-систему» между менеджерами.

Еженедельные обязанности

18. По понедельникам, в рамках проводимых планерок (п. 10 настоящей рабочей инструкции) РОП осуществляет расстановку целей и приоритетов на текущую неделю, анализ и обсуждение показателей отдела продаж за прошедшую неделю.
19. Ежедневно, каждый понедельник с 12:00 до 12:30, РОП осуществляет контроль правильности, полноты и достоверности вне-

сения информации сотрудниками отдела в CRM путем выборочной проверки занесенной информации в комментарии в CRM, а также осуществляет проверку выполненных задач в CRM. После информирует сотрудников о наличии несоответствия сразу или на ежедневном собрании.

20. Ежедневно, каждый понедельник, с 16:00 до 17:00, РОП участвует в аналитическом совещании с коммерческим директором и генеральным директором. На совещании подробно разбираются показатели работы отдела продаж за прошедшую неделю (показатели продаж, этапы заключения сделок), проблемы подписания документов. Корректируются и согласуются цели и приоритеты на текущую неделю, озвучиваются решенные проблемы и проблемы, требующие решения и отдельного проблемного совещания. Показатели анализируются в разрезе каждого сотрудника.
21. Ежедневно, каждый вторник, с 12:00 до 13:00, РОП участвует в совещании с руководителем отдела маркетинга по следующим вопросам: обсуждение и согласование проводимых акций, скидок, согласование информации для рассылки и прочие вопросы.
22. Ежедневно, по средам с 10:30 до 13:00, РОП прослушивает выборочно телефонные разговоры менеджеров отдела продаж для выявления неэффективных сторон, произведенных переговоров и создания плана обучения на будущее с сотрудниками отдела продаж.
23. Ежедневно, каждую среду с 16.00 до 18.00 РОП, проводит обучение менеджеров продолжительностью в 2 часа. Обучение проводится по материалам для обучения с последующей проверкой знания продуктов по характеристикам, преимуществам и выводам. Выбор темы может являться плановым или быть направлен на устранение пробелов в практических знаниях сотрудников. Также проводятся заранее подготовленные ролевые игры с уклоном на те сложности, с которыми чаще всего сталкиваются менеджеры.
24. Два раза в неделю, каждый вторник и четверг с 14.00 до 16.00, РОП разрабатывает и внедряет внутренние документы, связанные с эффективной работой отдела продаж: регламенты и стандарты работы отдела (на основе получаемой обратной связи в ходе ежедневных планерок, анализа частых возникающих вопросов), скрипты, поддерживает их актуальность и планирует внедрение.
25. Два раза в неделю, по четвергам и пятницам с 10:30 до 13:00, РОП проводит 30-минутную беседу с каждым сотрудником отдела продаж с анализом показателей за неделю, разбором его успехов и ошибок. РОП выявляет проблемы, с которыми столкнулся сотрудник, необходимые ресурсы, требуемое обучение, по итогу составляя индивидуальный план развития и стимулирования данного сотрудника.
26. Ежедневно, каждую пятницу с 16.00 до 17:00, РОП анализирует дебиторскую задолженность отдела, формирует и предоставляет еженедельный отчет по e-mail руководству компании. Дополнительно может представляться отчет по отдельным задачам, которые были поставлены руководителю отдела продаж.

Ежемесячные активности

27. Ежемесячно, каждый первый понедельник месяца, в рамках проводимых планерок (п. 10 настоящей рабочей инструкции) РОП осуществляется расстановка целей и приоритетов на текущий месяц, озвучиваются планы на месяц, осуществляются анализ и обсуждение показателей отдела продаж за прошедший месяц. Формируется и анализируется отчет со статусами клиентов по менеджерам.

Ежемесячно, каждый первый понедельник (день проведения может меняться в зависимости от месяца) с 17:00 до 18:00, РОП участвует в отчетно-аналитическом совещании компании под руководством генерального директора, на котором также присутствуют руководители всех отделов компании. На данном совещании РОП и все руководители отделов представляют отчеты за прошедший месяц в виде презентации установленной формы. Также на совещании озвучиваются цели и планы на месяц.

Действие настоящей инструкции

28. Данная инструкция вводится в действие с момента подписания настоящего документа руководителем отдела продаж и генеральным директором.

29. Настоящая инструкция подлежит пересмотру с целью актуализации два раза в год: 10 февраля и 10 августа.

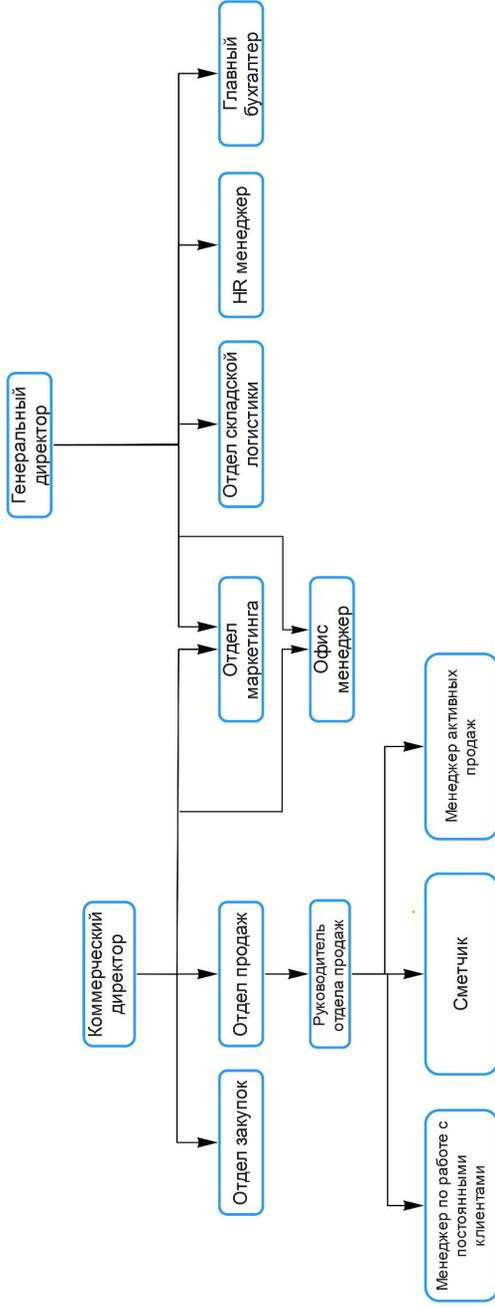
30. В случае если у РОПа возникают дополнительные активности или какой-то из пунктов в настоящей инструкции теряет свою актуальность, сотрудник самостоятельно вносит изменения в настоящую инструкцию и передает ее на согласование коммерческому директору, после согласования генеральный директор утверждает новую версию рабочей инструкции.

ЛИСТ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

ФИО	ПОДПИСЬ	ДАТА

Приложение № 2
к должностной инструкции
руководителя отдела продаж
№ _____ от _____.2019 г.
«УТВЕРЖДАЮ»
Генеральный директор
ООО «_____»/ФИО _____
_____./_____.2019 г.

Организационная структура компании



Как все успеть и как быть продуктивнее

1. Расставляй грамотно задачи (напоминание в CRM-системе, план работ) — обязательно веди план работ на каждый день, неделю и месяц. Планы работ должны соответствовать годовым целям компании.
2. Каждое утро начинай с «горячих клиентов»! Утром самое продуктивное время для заключения сделок, так как ты полон энергией.
3. Обязательно выделяй 1 час в день (как минимум) на клиентов, к которым не дозвонился. Лучше всего это делать к концу вечера: люди более свободны для принятия звонков.
4. Заноси информацию по лидам сразу в CRM-систему после звонка. Так информация не будет потеряна и к вечеру не накопится много рутинной работы.
5. Все спорные моменты, вопросы и предложения можно обсуждать в специально подготовленных чатах. Для экономии времени необходимо заранее формировать список вопросов, которые необходимо решить.
6. Старайся не спорить с нововведениями. Так как это отнимает драгоценное время, если с чем-то не согласен, придумай свое предложение, как ты решил бы эту ситуацию.

**Советы по работе с программами «на удалёнке»,
которые точно пригодятся**

1. Включай компьютер за 10–15 мин до старта рабочего дня (твое нахождение на работе оценивается по количеству времени, которое ты находишься в программе).
2. Сохраняй все пароли на вход в рабочие программы — так ты сэкономишь время на авторизацию.
3. Обязательно заполни полную информацию о себе во всех чатах и CRM-системах. Это облегчит коммуникацию с тобой, другим сотрудникам.
4. Используй настраиваемые виджеты для автоматического оповещения поверх всех окон — так ты будешь всегда получать актуальную информацию.
5. Старайся рабочие чаты закреплять наверху приложений — так ты не упустишь важную информацию.
6. Проверяй свой компьютер на вирусы и обновления не реже 1 раза в неделю и только в нерабочее время — важная мелочь, которая экономит кучу времени, нервов и денег.
7. Прежде чем задать вопрос руководству — подумай сам, затем перепроверь всю информацию, которую тебе давали на изучение в самом старте твоей работы на новом месте, далее обратись за помощью к коллегам по цеху — таким же менеджерам, и только после того как ты все это проделал и не нашел ответа — отвлекай руководителя. Поверь, РОП оценит, что ты бережешь его время и не отвлекаешь его по пустякам.
8. Во время разговора с клиентом через ip-телефонию по гарнитуре помни, что если тебе нужно время на поиск какой-то информации, то не нужно молча дышать в трубку, ты можешь нажать на кнопку со значком перечеркнутого микрофона, тем самым клиент будет слышать «тишину», а ты сможешь спокойно, без суеты найти нужную информацию и продолжить с ним разговор, только нужно прежде чем уходить «в тишину» предупредить об этом клиента и сказать, через сколько ты вернешься в разговор (уточнив, удобно ли ему оставаться на линии).