



КонсультантПлюс

Статья: Как усилить контроль за удаленными
работниками незаметно для них
(Никулина С.)
("Трудовое право", 2021, N 7)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

www.consultant.ru

Дата сохранения: 17.08.2021

"Трудовое право", 2021, N 7

КАК УСИЛИТЬ КОНТРОЛЬ ЗА УДАЛЕННЫМИ РАБОТНИКАМИ НЕЗАМЕТНО ДЛЯ НИХ

При работе с дистанционными сотрудниками важно соблюдать баланс между доверием и контролем. Низкий контроль приведет к снижению производительности и срывам сроков сдачи проектов. Тотальный контроль сотрудники воспримут как недоверие и вторжение в личное пространство. Рассмотрим, какие формы контроля будут эффективны.

Контролируйте результат, а не процесс

Четко прописывайте, какой результат и к какому сроку ждете. Тогда у сотрудника не будет повода для оправданий некачественной работы. Он не сможет сказать: "Я не понял, что от меня требовалось".

Не нужно проверять удаленных работников каждые полчаса - это негативно повлияет на их работу. Они больше будут думать не о задаче, а о том, как отчитаться перед руководителем. Работу можно будет легко увидеть по количеству решенных задач и по их сложности.

Для организации работы можно использовать:

- специальные приложения. Например, Trello, Slack, Asana, которые позволяют установить задачи, назначить ответственного и дедлайн, сформировать чек-лист;
- Google-документы, в которых руководитель может размещать план задач на день, а сотрудники - оставлять комментарии по статусу, что сделано, а что пока в работе.

Не пропускайте невыполнения работы в срок. Показывайте, что заметили задержку. Иначе ситуация будет повторяться.

Чтобы команда работала лучше, всегда сдерживайте свои обещания.

Развивайте в сотрудниках навык оценивать свой рабочий день. Например, в конце рабочего дня спрашивать себя: "Доволен ли я сегодня результатом своей работы?" Если "да", то можно завершать работу. Если же "нет", то нужно разобраться, почему, и устранить причину, которая помешала выполнить задачу. Это поможет сохранять продуктивность.

Используйте командный подход

Позвольте команде проявить свои уникальные таланты и творческие способности. Дайте им возможность планировать проекты или предлагать их. Например, если кто-то из работников хорошо пишет, поручите ему вести группу в Facebook. Остальные захотят получить такой же шанс, если вы дадите его хоть одному.

Объединяйте сотрудников в небольшие проектные подкоманды для решения различных задач. Один и тот же специалист может участвовать сразу в нескольких проектах, требующих от него разной степени вовлеченности.

Проект - это особый подход к организации работ. Он предусматривает тесное взаимодействие его участников, которые должны работать слаженно и творчески. Иначе им не удастся уложиться в дедлайн и выполнить задачу. Сотрудники, полностью сосредоточенные на проекте, способны создать качественный продукт.

Проектная команда несет коллективную ответственность за результат. Общие результаты команды ценнее личного вклада каждого ее участника. Такой подход минимизирует конкуренцию. Коллеги становятся подотчетны друг другу и начинают предлагать свою поддержку нуждающимся. Появляется ответственность, прозрачность и уверенность, что все справятся.

Командный результат должен восприниматься как личная победа. Для эффективной мотивации на достижение результата определите критерии успешности проекта. Определите командные KPI. Обсудите, какое поощрение участники хотели бы получить за выполнение конкретных результатов.

Постарайтесь поддерживать в команде позитивный настрой, интересуйтесь не только рабочими моментами, но и настроением сотрудников. Избегайте быть слишком серьезными. Добавляйте в сообщения смайлы и эмодзи.

Люди не могут эффективно работать в команде, если им сложно связаться друг с другом. Продумайте, как будет происходить общение внутри команды, как они будут выходить на связь. Создайте специализированные чаты в программах, которые используете для работы, и в социальных сетях. Постарайтесь сделать коммуникацию как можно менее бюрократизированной. Обязательно создайте чаты не только для работы, но и для общения. Они укрепят взаимоотношения внутри команды.

Особенно важно продумать коммуникацию внутри распределенной команды, когда в нее входят люди из разных городов и стран. Если вместе работают люди из разных часовых поясов, то можно сделать для сотрудников памятку, которая поможет ориентироваться, в каких часовых поясах работают их коллеги.

Предложите команде подумать, какие процессы в работе нужно оптимизировать. Дайте свободу выражать идеи. Это поможет сформулировать новый подход к работе. Признак здоровой атмосферы - каждый ощущает свою принадлежность к команде и при этом убежден, что его мнение всегда будет услышано.

Внедряйте гибкие методологии управления

Попробуйте применять новый метод мотивации и управления Agile. Он позволяет каждому участнику проекта почувствовать себя ценным, превращает работников в предпринимателей в рамках компании. Персонал не просто выполняет задание руководства, а сам вырабатывает способы, как решить проблему. Команда становится самоорганизующейся. Если внедрить Agile правильно, сотрудники будут сами себя организовывать, мотивировать и контролировать. А самое главное - выдадут ожидаемый результат.

Один из способов вести продукт в рамках Agile - SCRUM. Это метод управления проектами с помощью разделения процесса на спринты. Суть в том, что надо разбить процесс на много мелких, одинаковых по времени спринтов. В каждый спринт включить определенное количество конкретных задач. Обязательно обсудить результаты каждого спринта и поставить задачи на новый спринт.

Ежедневно SCRUM-команды собираются на 15-минутные встречи (stand-up), чтобы быстро скоординировать действия. Основные вопросы на таких летучках: что ты делал вчера, что ты собираешься делать сегодня и какие у тебя возникли проблемы? Возможны и другие вопросы, которые помогут команде синхронизироваться. Если применять SCRUM правильно, то эффективной будет любая команда, независимо от способностей ее участников, уверяет автор методологии Джефф Сазерленд.

Еще один инструмент гибких методологий управления - канбан-доска. Канбан в переводе с японского означает "сигнальная доска". Суть Канбан в том, что сотрудники не смогут перейти к следующей фазе работы, пока доска не даст соответствующий сигнал.

На канбан-доске наглядно представлены все этапы работы над проектом. Такая визуализация задач помогает следить за тем, чтобы каждый человек одновременно решал не более одной, двух или трех задач. Таким образом, люди не распыляются на несколько дел одновременно и в итоге работают быстрее, а руководитель видит, на каком этапе сейчас находится сотрудник.

Эта система доказала эффективность в увеличении производительности. Канбан сокращает сроки работы, доводя процессы до автоматизма, и снижает издержки.

Последовательность действий в канбан выглядит так:

1. Визуализировать текущие работы на доске, выделив для каждого этапа работы отдельный столбец.
2. Поставить лимиты времени на каждый столбец.
3. Договориться о правилах, как задача попадает в очередь.
4. Начать работать по задачам с доски и ввести правило, что на доску записывают все задачи, даже те, что делать 5 минут.
5. Проводить ежедневные "летучки", просматривая доску справа налево и отвечая на вопросы: что мешает этой задаче попасть в столбик правее.
6. Определить состав участников и периодичность встреч, на которых наполняется очередь задач.

Вести канбан-доску удобно в облаке. Например, в сервисе Трелло. Он помогает наглядно представить информацию о проекте при помощи доски проекта (общего плана) и карточек (отдельных задач, объединенных в группы). Задачи по проекту можно структурировать разными способами.

Способ первый. Создать три колонки: "Нужно сделать", "В работе", "Готово". При необходимости можно добавить еще одну - "Список вопросов к обсуждению". Одна карточка наглядно отображает одну задачу. Вы можете перенести ее из одного списка в другой. Например, когда над задачей начали работать, перемещаем из "Нужно сделать" в группу "В работе".

Рисунок. Пример канбан-доски в сервисе Трелло.

Способ второй. Сгруппировать задачи, ориентируясь на этапы проекта.

Способ третий. Разделить задачи между специалистами и зафиксировать информацию в

программе. Так вы будете точно знать, кто за какой участок работы отвечает, и для самих работников эта информация будет прозрачна.

Размечайте задачи на канбан-доске разными цветами. Например, цвет может отражать, насколько задача срочная. Тогда сотрудники смогут быстро расставить приоритеты, приступая к работе над задачами.

Играйте

Как показывают многолетние наблюдения за разными командами, результативность и внутренняя культура взаимодействия - главные факторы, влияющие на вовлеченность в работу. Как увеличить результативность, мы рассмотрели выше. Теперь разберем, как усилить командный дух.

В ходе работы над проектом команда должна действовать как команда, а не как отдельные специалисты. Поощряйте естественное общение и обмен опытом. Команды могут принимать участие в играх для поднятия духа товарищества. Игры можно проводить в любое время. Полезные игры усваиваются легче и охотнее, чем тренинги и семинары. Смех и появление общих шуток всегда объединяют.

При проведении игрового тимбилдинга необходимо соблюдать несколько правил. Убедиться, что все сотрудники поняли правила и смысл игры. Не повторять одну и ту же игру слишком часто, чтобы не надоела. Перед игрой поговорить на отвлеченные темы, чтобы "разгрузить" мозг. По результатам игры обсудить итоги.

Предлагаем начать с проведения игр двух типов: для знакомства и соревнований. Например, организовать игру "Поиск общего". Ее суть - найти сходство с другими участниками по какому-либо параметру. Другой вариант - находить необычные свойства привычных предметов.

Стимулировать команду для достижения лучших результатов можно с помощью конкурсов. Устраивайте интеллектуальные турниры.

В одной компании провели соревнование "Борьба умов". Любой сотрудник мог выдвинуть решение или идею о развитии компании или разработке новой услуги. Жюри из руководителей и ключевых сотрудников выбрало победителя, чье решение оказалось интересным и применимым. При этом компания стремились не столько получить ценную бизнес-идею, сколько вовлечь сотрудников в разработку стратегии и процесс принятия решений. Подобные конкурсы формируют у сотрудников чувство сопричастности, развивают способности оценивать решения и творчески мыслить.

Итак, в контроле за распределенной командой необходимо проявлять творческий подход. Контролировать прежде всего результат, а не процесс, использовать командный подход, принципы Agile и формы игрового тимбилдинга. Это позволит наладить эффективное взаимодействие и увидеть впечатляющие результаты.

С. Никулина

Подписано в печать

15.06.2021

