

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные номера в каталоге "Профи" – 71852, 70852, 72635

Главная тема: **МОТИВАЦИЯ НА САМОИЗОЛЯЦИИ**



Наринэ Багдасарян



Михаил Богданов



Инна Горбушина



Оксана Дажун



Дмитрий Жирнов



Александра Лебедева



Наталья Макарова



Михаил Молоканов



Юрий Михайлов



Татьяна Павличенко



Юрий Петров



Оксана Селендеева

Содержание

5

МОТИВАЦИЯ

Как сохранить мотивацию к труду у сотрудника на самоизоляции
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

12

ЗАРПЛАТА

Зарплата удаленного сотрудника – должна быть больше, меньше или равна офисной?

Alfa School

17

IT РЕКРУТМЕНТ

Айтишники правят бал

Михаил Богданов, CONSORT Group

18

«Принцев» мало, на всех не хватает

Александра Лебедева, CONSORT Group

20

ИТ на экспорт

Юрий Михайлов, «Консорт Петербург»

22

СОБЕСЕДОВАНИЕ

Компания хочет видеть с кем предстоит работать...

Инна Горбушина

27

ЛИДЕРСТВО

Успех компании не зависит от стиля управления

Оксана Селендеева, Международная школа программирования CODDY

31

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

Не выплескивайте с водой и ребенка
Михаил Молоканов, Коуч глав компаний

33

КОММЕНТАРИЙ

Наталия Макарова, ГК «Дионис»

35

ОБЗОР КНИГИ

Виктор Орловский, Владимир Коровкин «От носорога к единорогу. Как управлять корпорациями в эпоху цифровой трансформации»

Владимир Шумков

43

УПРАВЛЕНИЕ

Дилемма ЛИДЕРА: Контролировать или заниматься только системой и развитием?

Оксана Дажун

58

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ

«Пишите простейшие инструкции, как для трехлетних детей» Алан Лафли

Артем Богач, бизнес-тренер

59

НОВОСТИ

Адвокат счёл подозрительной версию о самоубийстве миллиардера Босова

61

ОСОБОЕ МНЕНИЕ

Татьяна Павличенко, Ассоциация «Директориум»
Юрий Петров, TYCOON

62

№17
(573)
Издаётся с 1996 г. 2020 г.

Объединенная редакция

ИД

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тажир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Коженикова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 13.05.2020 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Как сохранить мотивацию к труду у сотрудника на самоизоляции



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Мы с 1985 года живем в эпоху перемен, и давно не воспринимаем всерьез слова Конфуция на эту тему. Казалось бы, удивить нас резкими изменениями уже трудно, но ситуация в марте – мае 2020 года в России показала обратное.

Из любой сложной ситуации можно извлечь плюсы, и я решил использовать этот период как источник информации. Потому что подобного еще не знала мировая история. Перевести хотя бы часть сотрудников на работу из дома и раньше пытались некоторые компании, но впоследствии они отказывались от этого из-за необходимости больших усилий для формирования корпоративного духа сотрудничества между удаленными работниками, для мотивации и контроля за ними. Самые яркие примеры этому – Bank of America и IBM, которые весной 2017 года вернули в офисы тысячи своих удаленных сотрудников и попытались забыть этот период как страшный сон.

Интересен опыт наших компаний, которым в период самоизоляции удалось на расстоянии создать своим

людям рабочее настроение. Рассмотрим, какие они применяли инструменты и коммуникативные подстройки для этого.

Существует такой процесс как адаптация персонала. В классическом понимании – это вхождение в должность нового сотрудника, который вливается в коллектив. До сих пор встречаются работодатели, которые пытаются это игнорировать и с первого дня ждут стопроцентной эффективности от новичка. Но не менее важна адаптация и к новым условиям труда, например, к кухонному столу как к новому рабочему месту. Это явилось открытием для большинства работодателей, которые были вынуждены и сами остаться дома и коммуницировать со своими сотрудниками, также находящимися дома.

Я глубоко убежден, что при формировании новых команд для удаленной работы нужно поработать сначала всем вместе офлайн. Проникнуться доверием друг к другу. Базисом успеха продуктивной совместной работы является доверие. Недоверие автоматически запускает все остальные слабые стороны личности человека. Доверие дает шанс избежать или нивелировать возможные управленческие ошибки.

Поэтому в сложившихся обстоятельствах самоизоляции и вынужденного перехода на удаленку после совместной работы в офисе я не вижу никаких



особых рисков, но при условии некоторой корректировки во взаимоотношениях с сотрудниками. Отсутствие возможности банально похлопать по плечу или пожать руку своему сотруднику нужно компенсировать другими инструментами мотивации. При подготовке этого материала я пообщался с коллегами, клиентами нашего агентства, друзьями о том, как они мотивировали своих сотрудников в марте – мае при вынужденном резком переходе от офисной работы к надомной.

Итак, инструменты повышения мотивации удаленных сотрудников, которые показали свою эффективность.

1. Постановка задач

Основное правило – каждый сотрудник знает, что от него нужно и когда. Если в обычном режиме компания жила по четким и понятным процедурам, то по моим наблюдениям в период самоизоляции такие компании продолжают так же эффективно трудиться из дома. Самым безболезненным вынужденным спонтанным переходом сотрудников на удаленку стал переход для компаний с регулярным менеджментом. Не так давно журнал публиковал серию материалов о регулярном менеджменте, где я в своих комментариях указывал на то, что этот процесс управления не подходит для компаний в зоне предпринимательской неопределенности, но как показали послед-

ние события, его зарегистрированность оказалась большим плюсом и позволила работникам комфортно перейти на хоум-офис. Они продолжали четко понимать, что от них требуется.

Считающие себя «бирюзовыми» и горизонтально-иерархическими компаниями в удаленном режиме столкнулись с коммуникативным хаусом. Люди стали работать по 10-12 часов в день, у них появились негативные и раздражительные нотки по отношению к коллегам. Нечеткая постановка задачи – это одна из самых распространенных управленческих ошибок. Но если в офисе у сотрудника есть возможность посоветоваться с коллегами, при случае уточнить что-то у руководителя, то дома сотрудник ограничен в привычных коммуникациях и остается один на один с загадочным аудиосообщением от руководителя. Поэтому, чтобы избежать демотивации сотрудников, руководители вынуждены больше внимания уделять качеству постановки задач. Большинству людей, чтобы написать информативное и одновременно лаконичное письмо требуется больше времени, чем просто переложить свои мысли на текст. С такой проблемой столкнулась часть руководителей.

В идеале при постановке задачи нужно убедиться, что сотрудник знает ответы на следующие вопросы:



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Какие решения он может принимать сам без согласования?

К кому обращаться за консультацией?

Кому он сам может ставить задачи?

Что будет являться результатом?

Какой дедлайн?

И желательно показать сотруднику значимость роли его задачи в общем бизнес-процессе. Причастность к чему-то великому – действенный мотиватор.

Таким образом, постановка задач по методике SMART стала залогом эффективной коммуникации руководителя с удаленным сотрудником.

2. Если в компании инструктивный стиль руководства

Если в компании сотрудники сначала совещаются с руководителем, а потом приступают к выполнению задачи, то при удаленной работе телефон такого руководителя будет всегда занят и образуется очередь за консультацией, при этом процессы встанут. Быстро изменить такой стиль управления, конечно, не получится, поэтому максимальное количество запросов нужно перевести в письменные электронные формы. Это заставит под-

чиненных сначала думать и лаконично формулировать мысль, а потом спрашивать. Уже на этом этапе многие очевидные вопросы могут отпасть. Но все равно я не завидую такому руководителю, так как дистанционные сотрудники по умолчанию должны быть наделены большей самостоятельностью и ответственностью и иметь желание брать на себя эту ответственность, потому что она является следствием самостоятельности.

Также оказался очень полезен онлайн-календарь, где видны расписания всех сотрудников. Таким образом можно видеть свободное «окно» у нужного сотрудника и забронировать его для общения, а не пытаться дозвониться, отвлекая его от текущей задачи.

3. Контроль результата, а не процесса

Большинство руководителей, с которыми я общался, в первые дни самоизоляции пришли к выводу, что нужно требовать у сотрудников ежедневные отчеты, а самим сотрудникам они советовали каждое утро записывать основные дела и планы на день. Чем подробнее, тем лучше.

Самоорганизовать себя, находясь в расслабленной домашней обстановке, могут единицы, большинству требуется внешнее дисциплинирующее воз-



действие. У многих домашняя обстановка устойчиво ассоциируется как антагонист офиса с его дресс-кодом, ролевыми моделями поведения и другими атрибутами, которые подсознательно настраивают на рабочую волну. В офисе гораздо проще сосредоточиться именно на рабочих вопросах. Офисным сотрудникам дома работать не хочется, там слишком много соблазнов, и это нормально с точки зрения психологии. Нам требуется баланс между отдыхом и работой, а для отдыха в свою очередь требуется смена обстановки. И чтобы эффективность работы дома сравнялась с офисной, требуется период привыкания. А привычка, как мы знаем, формируется 21 день.

Поэтому руководители, которые с конца марта ежедневно уделяли время контролю, обучали сотрудников, как организовать себя, проводили вечерние планерки по итогам работы, в мае уже всерьез задумываются не оставить ли часть офисных работников на удаленке на постоянной основе. У них хорошо все получается. Они самостоятельно пришли к философии Agile, где используются ежедневные «стендап-митинги», на которых каждый участник кратко рассказывает, что он сделал сегодня и что планирует сделать завтра.

Но мне известны случаи среди клиентов нашего агентства, когда удален-

ный контроль дал обратный эффект. Сотрудник начал саботировать работу, создавал видимость деятельности. Почему контроль, а это же обязательный управленческий процесс, дал противоположный результат при удаленной его реализации? Потому что в первом случае руководитель контролировал результат, а во втором – присутствие на рабочем месте, у компьютера. На компьютер были установлены программы мониторинга активности экрана, и руководитель требовал присутственные рабочие часы, что привело к накапливающемуся стрессу и раздражению в самый сложный период – период адаптации. При этом в моем примере речь идет не о сотрудниках call-центра.

Контроль результата — это понятно и прозрачно, а контроль процесса — может выглядеть как демонстрация недоверия к своим сотрудникам. Никому не нравится работать в такой атмосфере, это демотивирует. Стремление к контролю процессов и текущей ситуации обусловлено тревожностью и неуверенностью руководителя. Но другая крайность не менее опасна – сотрудникам может казаться, что раз важен именно результат, то у них больше нет необходимости соблюдать режим рабочего времени. Нужно донести до сотрудников, что они не превратились во фрилансеров, а остались такими же корпоративными работниками. Изменились только условия труда.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Ключевое требование – все работают в одно время, это нужно для синхронизации коммуникаций.

Есть такое стереотипное мнение у офисных сотрудников, что удаленщики работают меньше, чем они. Но сейчас многие из офисных поняли, что, скорее всего, наоборот, потому что дистанционным сотрудникам приходится работать интенсивнее, так как о них судят по результату труда. У дистанционных работников гораздо меньше возможности красиво пускать пыль в глаза своему начальнику и так эмоционально вовлекать его, что тот уже смотрит на результат сквозь пальцы. Удаленщик может стать любимчиком у начальника только за свои деловые качества, у офисного сотрудника больше инструментов для этого.

4. Коммуникация в помощь мотивации

Особенность удаленной коммуникации состоит в ограниченном количестве каналов передачи информации, обычно их остается 2: текст и голос. Нам остро не хватает невербалики. Например, когда я лично общаюсь с сотрудником, всегда пытаюсь почувствовать настрой и его мотивацию, уловить скрытые проблемы, которые коллеги не всегда решаются обсуждать в открытую. Поэтому резкое прекращение неформального личного общения оказалось проблемой. Это я смог наблю-

дать, когда подчиненные моего сына через неделю после начала карантина попросили проводить периодические видеоконференции с ними, так как начали испытывать информационный и эмоциональный голод без личного общения. В офлайне коллеги начинают дружить, потому что находятся общие интересы или просто сидят рядом. В онлайн этого начинает не хватать. Не секрет, что удаленная команда обычно менее сплоченная. И для ее сплочения организуют тимбилдинги в офлайне. В группе в мессенджере, которую сын создал для работы над проектом, он начал постить мемы, сотрудники подхватили это. Активность в виде дозированного флуда в рабочее время в производственном чате – это барометр отношений в команде, вовлеченности, лояльности к работе. Именно готовность неформально общаться говорит о том, что коллеги продолжают воспринимать друг друга как «своих» людей, так же как это было в офисе.

Вторая сторона коммуникации как мотивирующего инструмента – это внутренние корпоративные коммуникации. Если в нормальном режиме в компании существовал отдельный бизнес-процесс – внутрикорпоративные коммуникации, то в режиме хом-офиса его роль возрастает, а при отсутствии такой функции прежде ее нужно создать. Важно, чтобы информация шла от топ-менеджеров, а не рождалась в индивидуальных перепис-

сках сотрудников в чатах, видеоизменяясь по закону испорченного телефона и нанося вред «моральному духу бойцов». Поэтому периодические видео встречи с сотрудниками, как в примере выше, – отличное решение не только для тимбилдинга, но и для предотвращения искажения информации и рождения слухов.

5. Как победить ощущение, что я ничего не успеваю

Многие респонденты, с которыми я общался в период самоизоляции, сетовали на то, что ежедневных писем стало больше (и это естественно, ведь пока мы в офисе, коллеги реже пишут нам на почту, проще подойти и спросить), плюс добавились групповые чаты в мессенджерах. Ежеминутное поступление новых сообщений не дает погрузиться в текущую задачу. Накапливается раздражение, появляется тревожность, создается ощущение, что я ничего не успеваю, и как следствие падает мотивация. Чтобы этого избежать, нужно отключить всплывающие окна при поступлении новых сообщений, а почту проверять периодически, например, 1 раз в час. Если случится что-то экстренное, то вам позвонят.

6. Эмоциональная вовлеченность

Демонстрируйте сотруднику, что он по-прежнему член коллектива и вос-

требованный командный игрок. У подавляющего большинства вынужденных сегодняшних надомников работа связана с информацией и коммуникацией с коллегами, клиентами, подрядчиками. В офисе у нас всегда под рукой блокнот для фиксации оперативной информации – имя звонящего, какие-то пометки во время разговора, напоминки и т. п. Например, я за рабочий день исписываю несколько листов А4, которые в конце дня выбрасываю. За месяц в мусорную корзину у меня уходят пара блокнотов. Оказавшись в изоляции дома, если в семье нет школьников, а магазины закрыты, то канцтовары становятся проблемой. Я знаю компании, которые наняли курьеров, закупили и развезли необходимые для работы расходные материалы по домам своих сотрудников, они с помощью курьеров продолжают поздравлять их с днем рождения. Это демонстрирует заботу и повышает лояльность. Сотрудникам важно чувствовать, что они нужны компании, когда все вокруг говорят о растущей безработице и затяжной экономической депрессии.

***Дмитрий Жирнов,**
руководитель Кадрового агентства
Bridge2HR
www.bridge2hr.ru

Эксклюзивно для 