



Будь
здоров!



ЖИВИКА
аптека



РИГЛА
АПТЕКА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ДИСТАНЦИОННЫХ ОФИСАХ

Прохорова Д.А., ведущий
менеджер по персоналу РЦО
Ригла, управляющий РЦО.



«Отдаленность измеряется не расстоянием»

**Антуан де Сент-Экзюпери.
Земля людей (планета людей)**

Знакомство:

- ✓ Мое имя, компания, должность.
- ✓ вспомните пример из жизни, когда Вы чувствовали себя частью команды (возможно даже команды мечты) Что делало эту команду командой? Напишите ассоциацию.
- ✓ Какой удаленной командой Вы управляете сейчас?



РИГЛА
АПТЕКА

ЖИВИКА
аптека

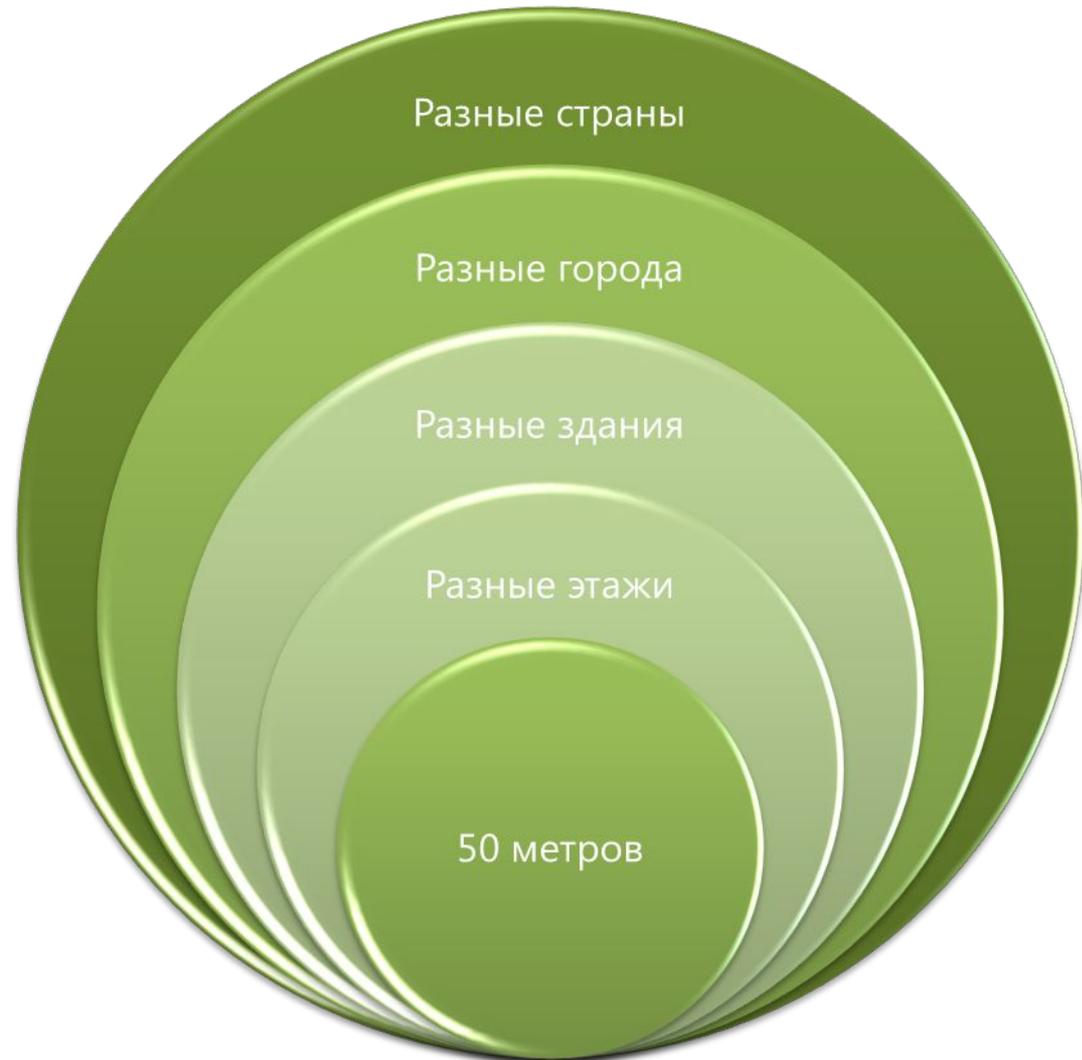
Виртуальный
менеджер

- Руководитель, чьи сотрудники обычно не работают в одном и том же месте в одно и тоже время.

Виртуальная
команда

- Сообщество сотрудников, работающих в разных локациях, чьи усилия направлены на достижение общей цели.

Команды, управляемые на расстоянии



Работа в группах



1.

Каковы преимущества удаленной работы?

2.

Какие трудности возникают у руководителей при работе с удаленной командами?

3.

Какие трудности возникают у сотрудников при работе в удаленной команде?

Факторы, влияющие на виртуальные команды

Будь здоров!

РИГЛА
АПТЕКА

ЖИВИКА
аптека

Социальные

Бизнес

Технологические

Правительство

Факторы, влияющие на виртуальные команды



Социальные

- Пробки, парковка
- Загрязнение воздуха
- Желание работать из дома
- Инвалиды
- Женщины, ухаживающие за детьми

Бизнес

- Сокращение расходов бизнеса путем создания удаленных рабочих мест (аренда, парковка, командировки)
- Большой пул кандидатов, удержание сотрудников

Технологические

- Современные технологии позволяют работать удаленно

Правительство

- Правительство некоторых стран поощряет работу из дома (США), чтобы сократить пробки и загрязнение воздуха.

Работа в группах

 Будь
здоров!


РИГЛА
АПТЕКА

 ЖИВИКА
аптека

1.

Проблемы в работе
удаленных команд
(минусы)

2.

Преимущества в работе
удаленных команд
(плюсы)



РИГЛА
АПТЕКА

ЖИВИКА
аптека

Проблемы

- Недопонимание в силу культурных, языковых различий, сложность понимания того, что люди имели ввиду на самом деле, понимание местной специфики
- Трудности организации контроля и мотивирования сотрудников
- Сложность в построении товарищеских отношений и доверия
- Сложность в управлении продуктивностью виртуальной команды
- Недостаточная самоорганизованность сотрудников
- Низкий уровень ответственности
- Проблемы с коммуникацией
- Теряется командный дух
- Оценка работы и обратная связь
- Определение талантов

Сложности, связанные со временем



РИГЛА
АПТЕКА

ЖИВИКА
аптека

Сложности работы в удаленных командах, связанные со временем

- Разная продолжительность рабочей недели
- Разные часовые пояса
- Начало, конец рабочего дня, обед в разное время
- Разные периоды отпусков
- Национальные праздники в разное время
- Региональные праздники
- Религиозные праздники

Этапы развития команды (по Такмену и Дженсеру)



Формирование

- Неуверенность членов команды в своих ролях, «правилах игры» и своих ожиданиях

«Шторм»

- Осознание единой цели, через конфликты и объединение индивидуальных целей

Нормализация

- Согласование стилей работы

Действие

- Продуктивная и креативная работа



игра «цифры»



«Доверие – первое условие дружбы»

Лабрюйер Жан.

Установление доверительных отношений

Доверие – базовое чувство для установления контакта. Это уверенность в чьей-либо добросовестности, искренности, в правильности чего-нибудь.

?

Что может сделать менеджер для установления атмосферы доверия в виртуальной команде?

Командообразование для членов виртуальной команды

 Будь здоров!


РИГЛА
АПТЕКА

 ЖИВИКА
аптека

ПРИМЕРЫ

- Профиль членов команды
- Виртуальная прогулка по офису
- Межкультурный обмен (рассказ про страну/город, сувенир)
- Изучите интересы сотрудников. Спросите про планы на выходные
- Не забудьте поздравить с Днем рождения, национальным праздником
- Общее сетевое пространство (Skype for business)
- Виртуальные сообщества (LinkedIn groups)
- Виртуальный опрос (mentimeter.com , create.kahoot.it)
- Заказ сувенирной продукции
- Частое общение по телефону
- Конкурсы

Анти-образы группового доверия



РИГЛА
АПТЕКА

ЖИВИКА
аптека

Микроменеджмент

Искажение информации

Сплетни

Конфликты

Утаивание информации и контекста

Необязательность

Нечестность

Кумовство и фаворитизм

Публичные наказания

Излишняя отчетность

Недостаток ЗУМ

Безполезные KPI

Негативная обратная связь

Нереалистичные ожидания



Работа в группах. Функции менеджмента.



Особенности планирования в удаленном формате

 Будь здоров!

 РИГЛА
АПТЕКА

 ЖИВИКА
аптека

Планирование

- Знать местные планы
- Знать какие есть ресурсы
- Знать культурные особенности
- Знать местные праздники
- Знать периоды отпусков
- Знать местное законодательство
- Включать сотрудников в планирование
- Учитывать часовые пояса
- Заложить подушку времени

Особенности планирования в удаленном формате



Организация

- Использовать шаблоны, гиды
- Прописывать процедуры
- Давать примеры, как было что-либо сделано в других городах/странах
- Еженедельные встречи
- Использовать оптимальную структуру

Особенности планирования в удаленном формате

 Будь здоров!


РИГЛА
АПТЕКА

 ЖИВИКА
аптека

Контроль

- Научить сотрудников самоконтролю
- Объяснять ожидания
- Проверять более часто
- Объяснять эмоции
- Использовать CRM
- Дополнительные точки контроля
- Встречи с региональными руководителями
- Задать формат отчетов

Особенности планирования в удаленном формате



Мотивация

- Избегать дискриминации
- Публичное поощрение, награды
- Новые развивающие задачи
- Приятные мелочи (спасибо, цветы)
- Спросить сотрудников, работающих в одном офисе с виртуальным сотрудником, об обратной связи
- Учитывать культурные особенности



Особенности планирования в удаленном формате

Развитие сотрудников

- Развивающие задачи
- Быть на связи с местным HR и локальным менеджером
- Не забывать обсуждать развитие с определенной периодичностью
- Больше обратной связи



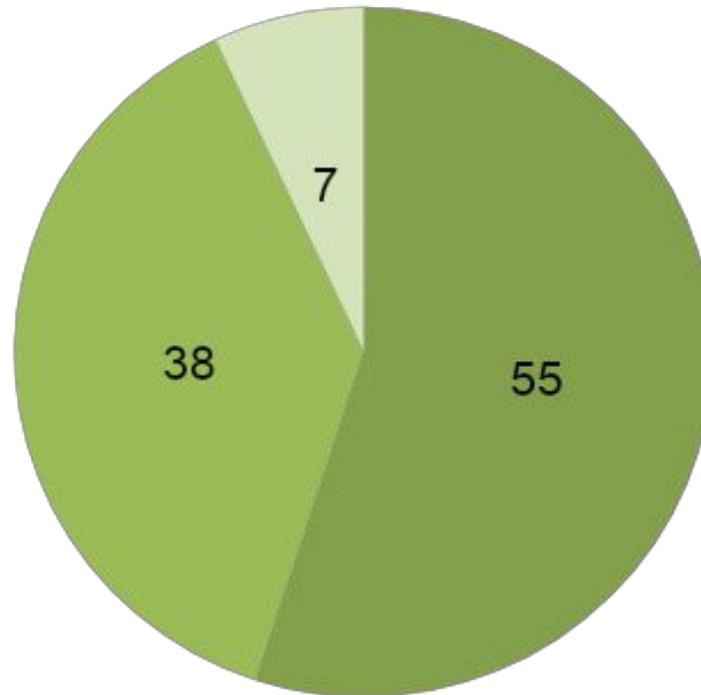
РИГЛА
АПТЕКА



ЖИВИКА
аптека

Коммуникации

Основные каналы передачи информации



- Невербальный
- Вербальный
- Паравербальный

Этапы коммуникации



РИГЛА
АПТЕКА

ЖИВИКА
аптека

1.

Вступление в контакт

2.

Выяснение информации

4.

Завершение контакта

3.

Предложение/аргументация

Вступление в контакт. Техники.



Эмоциональные

- Обращение по имени
- Compliment
- Сообщение о своих эмоциях по отношению к окружению разговора (месту), партнеру, факту разговора. Техника «Я вижу...» (вы расстроены/заняты, поэтому я...)
- Улыбка, доброжелательность
- Поддержание зрительного контакта
- Открытая поза (положение рук)
- Подстройка к собеседнику по речи
- Подстройка к собеседнику по позе, настроению, скорости движений
- «Small Talk»

Рациональные

- Приветствие
- Представление себя и коллег
- Обозначение темы
- Обозначение регламента

Этап выяснения информации.



Тип вопроса	Цель	Как задавать	Пример
Закрытый	Добиться определенности, зафиксировать слова и ответственность партнера. Подтвердить согласие или договоренность	Таким образом, чтобы на него можно было ответить однозначно или только «ДА» или только «Нет»	Можно ли...? Вы будете...? У вас есть...? Вам это нравится...?
Альтернативный	Предоставить выбор из заготовленных альтернатив Направить беседу в более определенное русло	С помощью перечисления и союзов «или», «либо»	Чай или кофе? Который из этих двух (трех) вариантов вам больше подходит?
Открытый	Установить контакт, разговорить партнера. Удержать инициативу. Получить свободный ответ с самостоятельным выбором слов и способа ответа Получить максимум информации	С помощью вопросительных слов : Что? Где? В связи с чем? Для чего? Как на счет того?	Как часто Вы сталкиваетесь с подобными трудностями? Что в нашем предложении привлекает вас больше всего?

Активное слушание

Будь
здоров!

РИГЛА
АПТЕКА

ЖИВИКА
аптека

Заинтересованное

(создание взаимоотношений с говорящим, поддержка его, стимулирование к рассказу подробностей)

Проясняющее

(сбор информации и фактов, прояснение деталей, уточнение и резюмирование)

Уровни слушания

Факты

Эмоции

Убеждения

Метод Парафраз.

Будь
здоров!



РИГЛА
АПТЕКА



ЖИВИКА
аптека

Нужен для:
Резюмирования

Управления эмоциями и контактом
Управление контекстом разговора

Необходимо применять когда:

Вы совершенно не понимаете, что именно
хочет сказать Ваш собеседник

Когда Вашему собеседнику кажется, что его
не понимают

Когда общение эмоционально окрашено

Когда, выслушав, Вы планируете высказать
контраргумент

Структура

Вводные слова

Основная часть

Подтверждение

Этап убеждения, аргументации



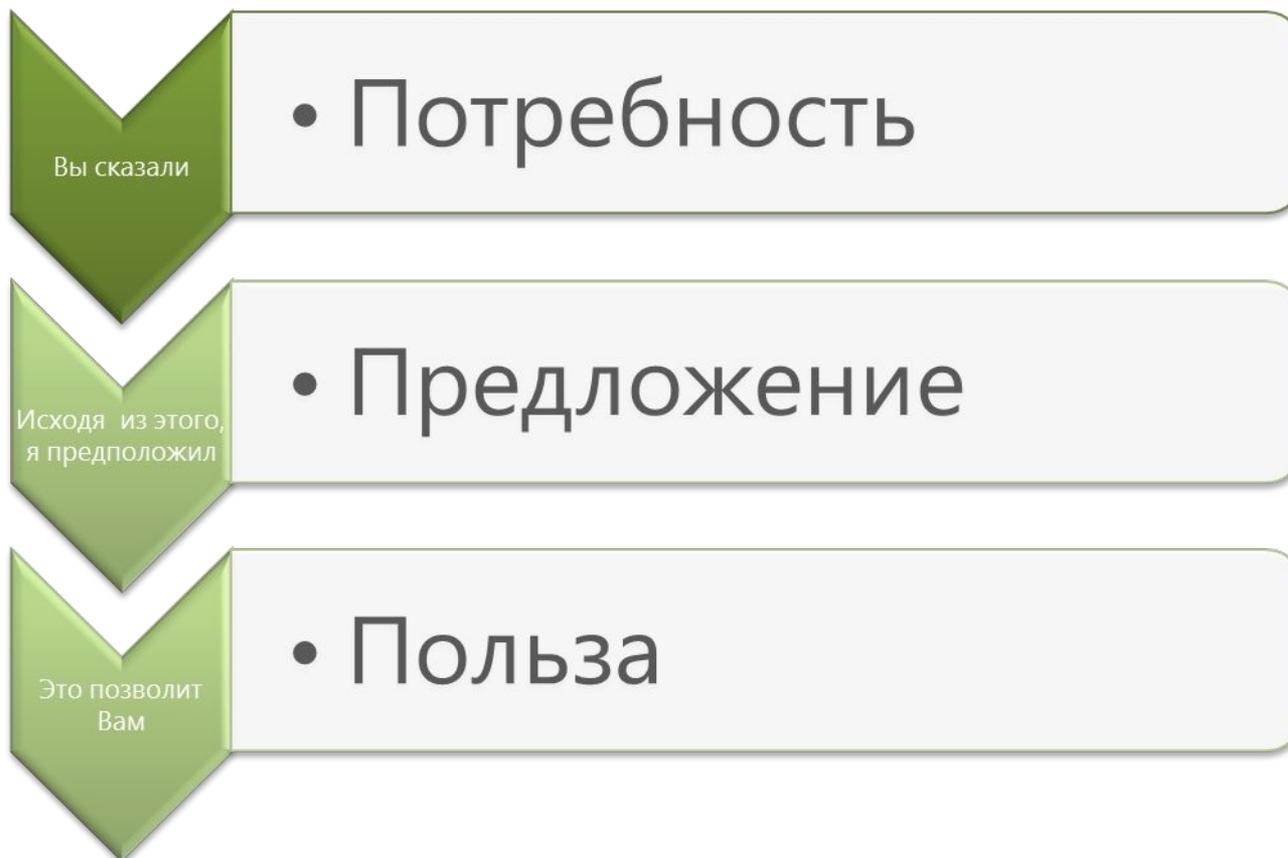
РИГЛА
АПТЕКА

ЖИВИКА
аптека

ЦЕЛЬ

- Убедить собеседника принять ваше предложение, согласиться с Вами

Трехчастная структура аргумента



Этап завершения контакта.

Будь
здоров!

РИГЛА
АПТЕКА

ЖИВИКА
аптека

Цель: резюмировать достигнутые договоренности, поддержать контакт и создать перспективу на будущее

Подведение
итогов,
подтверждение
достигнутых
договоренностей

Прояснение
процедуры
дальнейшего
взаимодействия

Завершение
контакта,
прощание

Выстраивание
перспективы
дальнейших
контактов



3

НЕИЗВЕСТНЫХ
факта о себе



Технические средства взаимодействия в дистанционной команде





Виртуальное совещание. На что нужно обратить внимание при:

1.
Подготовке

2.
Проведении

3.
Завершении

Подготовка к совещанию



РИГЛА
АПТЕКА

ЖИВИКА
аптека

Подготовка

- Ответьте на вопрос: действительно ли нужно это совещание?
- Определите цель
- Определите список участников (число участников должно быть рабочим)
- Сделайте проект повестки дня
- Отправьте приглашение, повестку, напоминание, материалы
- Убедитесь, что техническая сторона вопроса не даст сбой
- При необходимости проверьте возможность записи звонка

Проведение виртуального совещания

 Будь здоров!

 РИГЛА
АПТЕКА

 ЖИВИКА
аптека

Проведение

- Назначьте ведущего совещания
- Реалистичная повестка дня
- Обзор повестки в начале
- Огласить правила
- Не уходить от темы
- Переключка по ключевым вопросам
- Протокол по итогам звонка
- Шаблон заполнения информации для встречи
- Оптимальная продолжительность встречи
- Перерывы



Завершение

- Подвести итоги
- Отправьте протокол встречи участникам
- Суммируйте договоренности и также разошлите их участникам

Навыки эффективного общения по телефону



Недостатки

- В любую минуту абонент может закончить разговор и положить трубку
- Искажения, обрыв связи
- Отсутствует невербальное общение
- Нельзя подкрепить свои слова наглядными средствами: фотографии.
- При телефонном общении вероятность недоразумений гораздо выше, чем при личной встрече
- Вы не можете повлиять на ситуацию, если абонент отвлекается от разговора

Преимущества

- Значительно экономится время и средства
- Сообщение до получателя доходит очень быстро, и вы точно знаете, что оно дошло
- Оперативная обратная связь
- Телефон скрывает вашу «рабочую кухню»

Правила общения по телефону

 Будь здоров!

 РИГЛА
АПТЕКА

 ЖИВИКА
аптека

Правила

- Планируйте звонок, заранее продумывайте, какова его цель, что Вы хотите сказать
- Узнайте у того, с кем разговариваете, насколько ему удобно сейчас обсуждать данный вопрос
- Доброжелательно, четко и кратко изложите цель звонка, давая возможность собеседнику задавать вопросы
- Убедитесь, что собеседник Вас понял. Резюмируйте содержание беседы
- Поблагодарите за уделенное время и внимание

Мимика и жесты во время делового общения по телефону

 Будь здоров!

 РИГЛА
АПТЕКА

 ЖИВИКА
аптека

Мимика и жесты

- Используйте мимику и жесты, даже если Вас не видят. Без этого Ваш тон будет сухим и лишен эмоций.
- Улыбайтесь! Даже если Вашу улыбку не видят, ее «слышат».
- Сосредоточьте Ваш взгляд на отдаленном предмете или на чем-то что поможет Вам сконцентрироваться на разговоре.
- Научитесь «прислушиваться» к мимике и жестам –слушайте паузы дыхание.
- Никогда не разговаривайте, держа во рту ручку или бутерброд.
- Если Вы расстроены или рассержены, собеседник ни в коем случае не должен по голосу догадаться о Вашем настроении.



Все что есть в нашем распоряжении при общении по телефону, - это голос и речь/слова. Поэтому очень важно, чтобы речь была грамотной, слова произносились четко, а интонация была позитивной и заинтересованной.

- Тон
- Скорость
- Паузы
- Произношение

Характеристики эффективных письменных коммуникаций

 Будь здоров!


РИГЛА
АПТЕКА

 ЖИВИКА
аптека

Тактики деловой переписки

- Принцип 3W.
- Тема письма должна быть четкой. Меняйте тему письма только если предмет переписки изменился.
- 5 предложений или меньше. Не ходите вокруг и около. Ответьте на вопрос: что я хочу, чтобы узнал или сделал получатель?
- Разбейте длинное письмо на 2 части: краткое содержание и детали.
- Сделайте Ваше письмо легко читаемым: используйте подзаголовки, разные шрифты.
- Принтскрины.
- Пишите дату, время и часовой пояс (Как насчет завтра, пятницы, 16 марта, в 14,00 по московскому времени?).
- Используйте утверждения «Если...то...»
- Предлагайте опции вместо открытых вопросов, предлагайте варианты назначая встречи.
- Перечитайте письмо перед отправкой и вопрос, на который отвечали.
- Сохраняйте шаблон писем.
- Не отвечайте всем, если в этом нет необходимости.
- Отвечайте на вопросы по порядку, используйте другой цвет при ответе по телу письма, разделите вопросы, если они не были разделены.
- Отвечайте сразу на срочные письма.
- Договоритесь о правилах деловой переписки в команде.
- Будьте позитивны и активны.
- Пунктуация и грамматика.

Обратная связь



Обратная связь может быть

 Будь здоров!


РИГЛА
АПТЕКА

 ЖИВИКА
аптека

Неконструктивная

- Обычно проводится в форме монолога
- Дает оценку личности
- Может задеть человека, воспринимается как уничтожающая и осуждающая
- Формальна, нет проверки понимания и согласия
- Нет содействия в преодолении

Конструктивная

- Предполагает двустороннее обсуждение (но не оправдывание сотрудника)
- Дает оценку поведения
- Помогает человеку поверить в свои силы
- Доверительная, есть проверка понимания и согласия
- Есть переход к поиску решения

Техника «кусок пирога»

Будь
здоров!

РИГЛА
АПТЕКА

ЖИВИКА
аптека

Используйте в ответ на неконструктивную критику.

- Начните с фразы «Да, Вы абсолютно правы...»
- Согласитесь с частью информации (это и есть «кусок пирога»)
- Предложите позитивную интерпретацию «в свою пользу»



«Принцип сэндвича»

Оптимальное соотношение похвалы и критики в обратной связи 60 на 40.

- Вначале-похвала
- Потом критика
- И в завершении опять похвала.



Будь
здоров!



РИГЛА
АПТЕКА



ЖИВУКА
аптека

?

- Это средство содействия другому человеку в поиске его собственных решений на пути продвижения к достижению цели
- Это процесс, перемещающий из зоны проблемы в зону эффективного решения
- Это система, которая позволяет увидеть новые подходы и возможности, раскрыть потенциал.
- Коуч-агент изменений, он не дает советов, он задает нужные вопросы.

+

- Служит для оценки выполнения и постановки целей/задач
- Помогает сотруднику самостоятельно прийти к нужным выводам
- Формируют заинтересованность и инициативность сотрудника
- Дают руководителю представление об уровне готовности сотрудника
- Способствуют повышению ответственности сотрудника за принятые решения.

**Спасибо за
внимание!**

