

**О. А. ПОЛОБОК**начальник Управления обучения и развития персонала
Университета Правительства Москвы**O. A. POLOBOK**Head of Personnel Training and Development Department of Moscow
Metropolitan Governance Yury Luzhkov University

Управляй уверенно: обеспечение эффективной работы команд в удаленном, офисном и смешанном форматах

Be in Secure Command: Providing for Effective Teams' Performance in Remote, Office and Mixed Formats

Как руководителю обеспечить эффективное выполнение производственных задач, если часть его команды работает в офисе, а часть перешла на удаленный режим? В статье представлены рекомендации по организации оптимальных условий труда для каждого типа сотрудников. Роль руководителя как лидера в условиях удаленной работы значительно возрастает. Для успешного взаимодействия с коллективом, работающим удаленно или в смешанном формате, необходимо развивать соответствующие управленческие компетенции. В этом помогают образовательные ресурсы, созданные Университетом Правительства Москвы. Университет предлагает актуальные управленческие решения, позволяющие организовать работу команды в новых условиях¹.

How can a manager effectively fulfill his operational tasks if one part of his team works in the office while other staffers switch for remote working mode? The article offers recommendations as to how organize optimal working conditions for every personnel category. The manager's role as leader increases many-fold under remote working conditions. To successfully interact with the team working in the remote or mixed modes one needs to develop relevant managerial competences. This is where educational resources of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University can help. The University comes up with time-sensitive managerial solutions instrumental to organizing a team's work under new conditions.



Ключевые слова: командное взаимодействие, удаленные команды, дистанционная работа, VR-тренажеры, мотивация персонала.

Key words: teamwork, distant teams, distance working, VR simulators, personnel motivation.

Для цитирования: Полобок О. А. Управляй уверенно: обеспечение эффективной работы команд в удаленном, офисном и смешанном форматах // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 43–47.

For citation: Polobok O. A. Be in Secure Command: Providing for Effective Teams' Performance in Remote, Office and Mixed Formats. *MMGU Herald*, 2020, no. 3, pp. 43-47. (In Russ.).

¹ См.: Журихин С. А. Инструменты для эффективного онлайн-взаимодействия руководителя с командой // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 2. С. 32–36; Евтихевич Е. В. Техники построения удаленной коммуникации с коллективом // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 2. С. 37–42. – Прим. ред.

Сегодня мы продолжаем переживать последствия пандемии и адаптироваться к новым вызовам времени. Слишком много изменений произошло за короткий срок. Сейчас как никогда раньше от руководителя требуется быть гибким в планировании работы своих сотрудников, в том числе их пребывания в офисе. Ситуация одновременного управления командами, функционирующими в различных форматах – офисном, удаленном и смешанном, перестала быть редкостью. Сегодня она, скорее, является все более распространенным сознательным решением руководителя. Этот выбор продиктован нынешними реалиями, а именно:

- 1 • После окончания периода самоизоляции необходимо от полностью удаленного режима перейти к другой форме командной работы без потерь.
- 2 • Временное стало постоянным. Угроза массового заражения опасными вирусами все еще существует. Поэтому мы учитываем ограничения на посещение офиса и пользуемся возможностями организации смешанных форматов.
- 3 • Часть сотрудников вернулась к офисному режиму, часть сохранила дистанционный режим. Важно, учитывая особенности удаленного управления, наладить совместную работу тех, кто в офисе, и тех, кто дома.
- 4 • Многие сотрудники желают вернуть прежние условия труда, какими они были до начала пандемии. Вопросы: нужно ли к этому стремиться? Если да, как это обеспечить?
- 5 • Команда состоит из сотрудников с разными графиками (работа из дома, частично из дома, в офисе). Вопрос: какие решения руководителя в организации собственной работы будут правильными, а какие – нет?

Для того чтобы эффективно справляться с новыми вызовами, лидеру коллектива необходимо увидеть реальные барьеры, мешающие продуктивной работе, выбрать пути их преодоления, оценить новые возможности, взять на себя ответственность.

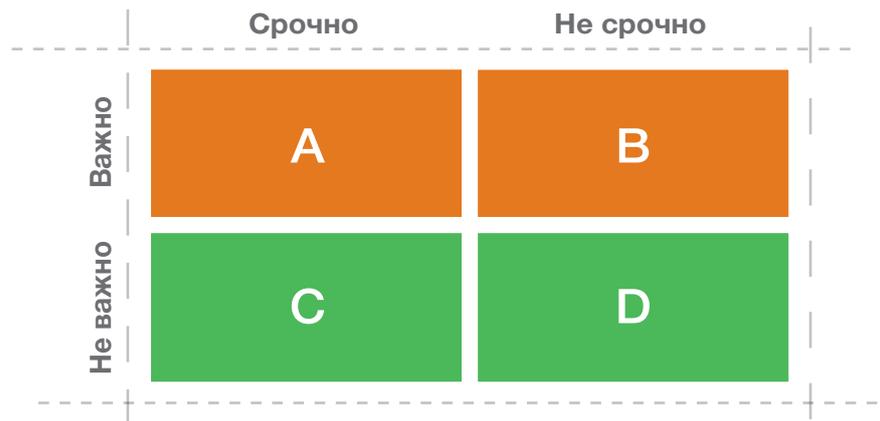
Какие трудности встречаются при организации работы команд в различных форматах?

- 1 • Проблема временных границ. Сотрудники, работающие дома, тратят на свои профессиональные обязанности больше времени, чем когда находятся в офисе. Стираются границы между понятиями «дом» и «работа», исчезают перерывы на отдых, рабочий день затягивается до ночи.
- 2 • Проблема расстановки приоритетов. Сотрудникам необходима высокая самомотивация, чтобы решать сложные задачи в первую очередь. При отсутствии контроля возникает желание поменять приоритеты.
- 3 • Проблема нежелательных перерывов. Сотрудников, которые работают дома и участвуют в онлайн-встречах, совместных проектах, могут в неподходящий момент отвлекать члены семьи, требующие внимания.
- 4 • Недостаток общения. У тех, кто работает удаленно, очень сокращено общение с коллегами. Однако и в офисе команда находится не в полном, привычном, составе, а общение онлайн не всегда является полноценной заменой разговору вживую. Также коммуникацию усложняет формат переписки.
- 5 • Нарушения здорового образа жизни. Вредные привычки могут усугубляться при смешанных и удаленных режимах работы. Меняется режим питания, сотрудники меньше времени тратят на физическую активность.
- 6 • Технические проблемы. Накладки возникают из-за избыточной нагрузки на приложения, предназначенные для удаленного взаимодействия, и (или) внешние серверы, где происходит работа с файлами.

Можно предложить ряд мер по преодолению названных барьеров для эффективного управления своей командой.

Преодоление барьера 1. Руководитель должен следить за соблюдением временных

РИС. 1

Матрица Эйзенхауэра

границ и рекомендовать своим сотрудникам, особенно тем, кто трудится в удаленном или смешанном режиме, придерживаться распорядка дня. Надо вовремя начинать работу и не продолжать ее по окончании рабочего времени, отключать в компьютере и мобильном телефоне уведомления, касающиеся деловых вопросов. Также каждому сотруднику важно определить для себя рабочую зону и выполнять работу исключительно в ней, разделяя таким образом «дом» и «офис». Руководителю дополнительно рекомендуется проконтролировать, чтобы в расписании работников присутствовали регулярные десятиминутные перерывы. Также нужно давать подчиненным команду об окончании рабочего дня и добавлять в их недельное расписание задачи, которые помогают отвлечься на короткий срок от рабочей рутины.

Преодоление барьера 2. Достичь правильной расстановки приоритетов возможно, если использовать основные принципы тайм-менеджмента. Среди них наиболее подходящие в сложившихся условиях таковы:

- выполнение в начале рабочего дня самой сложной и «нежеланной» задачи («съесть лягушку»). После этого заниматься остальными делами станет проще и работа пойдет с большей вовлеченностью и мотивацией;
- планирование работы с опорой на матрицу Эйзенхауэра [3]. Надо определить, какие задачи являются важными и срочными; важными, но не срочными; не важными, но срочными; не важными и не срочными (рис. 1), после чего спланировать рабочий день;
- использование удобных приложений на рабочих и личных гаджетах, которые помогают планировать время.

Преодоление барьера 3. Для членов команды, которые работают дома, нелишней будет рекомендация установить договоренности с членами семьи о графике своей занятости. Можно, например, определить постоянные часы работы и даже сделать табличку: «Занят, не беспокоить».

Преодоление барьера 4. Руководитель может назначить промежутки времени для общения всех членов команды – и тех, кто находится в офисе, и тех, кто работает удаленно. Онлайн-форматы здесь прекрасно подойдут. Сотрудникам, которые трудятся дома, лучше чередовать периоды работы и короткие прогулки на свежем воздухе – это то, что может посоветовать им руководитель. Также нужно одобрять общение в чатах и социальных сетях.

Сейчас как никогда раньше от руководителя требуется быть гибким в планировании работы своих сотрудников

Преодоление барьера 5. Забота о здоровье своих сотрудников – важный момент в организации их труда. Следует напоминать своей команде о необходимости отдыха, правильном режиме питания, пользе физических упражнений и активности на свежем воздухе.

Преодоление барьера 6. Надо быть на связи с IT-службами, выполнять их рекомендации. Для всех подчиненных нужно организовать возможность обратиться к IT-специалисту за помощью в случае необходимости, например, посредством онлайн-консультаций. Для бесперебойной работы смешанных команд важно позаботиться о наличии резервного оборудования.

Немаловажно определить график работы в течение недели для каждого сотрудника. Это позволит достичь синергии, а следовательно, наибольшей эффективности в команде. Варианты графика:

- «3 дня – удаленно, 2 дня – в офисе» – график для сотрудников с высокой степенью автономности, чья работа требует минимум присутствия в офисе;

- «4 дня – удаленно, 1 день – в офисе» – индивидуальный график, используемый исключительно по решению руководителя;
- «5 дней – удаленно, 5 дней в офисе» – график чередующихся недель для сотрудников, чья деятельность требует постоянного присутствия в офисе, но при этом важно не превышать безопасную плотность работников на местах;
- «2 дня – удаленно, 3 дня – в офисе» – подходящий график для тех, чья работа требует регулярного присутствия в офисе для координации решения задач с другими подразделениями;
- «0 дней – удаленно, 5 дней – в офисе» – график для сотрудников, чья работа не может происходить вне офиса и никакое чередование невозможно;
- «5 дней – удаленно, 0 дней – в офисе» – график для тех, чья работа может происходить вне офиса без потери качества.

Особое значение приобрели онлайн-тренинги, а также курсы с использованием VR-тренажеров, созданные Университетом Правительства Москвы

Стоит добавить несколько рекомендаций по организации дистанционного общения коллектива. Они уже доказали свою состоятельность на практике при управлении удаленными командами. Эти советы актуальны и для смешанных команд.

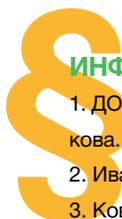
- Планируйте совещания и назначайте организатора.
- Назначайте секретаря совещания – того, кто будет фиксировать динамику решения вопросов и достигнутые договоренности.
- Используйте видеосвязь и делайте так, чтобы участников беседы, работающих

и в удаленном, и в офисном формате, было хорошо видно.

- Разбивайте длинные совещания на несколько коротких: сотрудники, которые работают удаленно, смогут сохранить тонус и внимание.
- Договоритесь с командой о единой форме фиксации задач и контроля за их выполнением.
- Определите механизмы привлечения внимания к рабочим проблемам и сроки реагирования на них.
- Выделите время для обратной связи и индивидуального общения с каждым работником.
- Создайте общее место для хранения документов, для работы с ними и организуйте эту работу.

Изложенные рекомендации несложны. Их суть понятна, и они приносят конкретную пользу, будучи реализованными на практике. Кроме рекомендаций, стоит обратиться к материалам, опубликованным в рамках проекта «ДОМ: делаем офис мобильным» [1]. Университет Правительства Москвы специально запустил этот онлайн-проект, чтобы обеспечивать руководителей самой актуальной информацией об организации дистанционной работы коллективов. Вебинары и статьи освещают насущные вопросы из практики управления удаленными командами и проектами. Приглашенные эксперты также рассматривают личностные, психологические аспекты деловой коммуникации.

В условиях ограничений на офисный формат работы особое значение приобрели онлайн-тренинги, а также курсы с использованием VR-тренажеров, созданные Университетом Правительства Москвы. Эти обучающие инструменты помогают руководителям развивать управленческие и коммуникативные навыки. Ряд онлайн-тренингов направлен на развитие личной эффективности [2], компетенций лидера, абсолютно необходимых каждому управленцу, который желает двигаться вперед и эффективно вести за собой свою команду.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. ДОМ. Делаем офис мобильным / Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова. URL: <https://mguu.ru/dom> (дата обращения: 23.07.2020).
2. Иванова С., Болдогоев Д. Личная эффективность. М.: Альпина Паблишер, 2018. 205 с.
3. Кови С.-Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Паблишер, 2014. 374 с.

REFERENCES

1. MOM. Making Office Mobile. Moscow Metropolitan Yury Luzhkov Management University [website]. Available at: <https://mguu.ru/dom> (accessed: 23.07.2020). (In Russ.).
2. Ivanova S., Boldogoev D. *Personal Efficiency*. Moscow: Alpina Publisher, 2018. 205 p. (In Russ.).
3. Covey S. R. *The 7 Habits Of Highly Effective People*. Moscow: Alpina Publisher, 2014. 374 p. (In Russ.).

Повышение эффективности управления командами: онлайн-тренинги и курсы Университета Правительства Москвы

Совершенствование управленческих навыков

- Фасилитация совещаний
- Коммуникации с сотрудниками в ситуации изменений
- Ключевые управленческие навыки руководителя на государственной гражданской службе
- Школа руководителя
- Как мотивировать сотрудников на достижение результатов. Инструменты нематериальной мотивации
- Эффективная команда: работа на результат
- Мастерство управления людьми. Принципы эффективного управления

Источник: <https://mguu.ru/category/dpo-catalog/management-skills>

Повышение личной эффективности

- Секреты руководителя: эффективное совещание
- Системное мышление
- Основы дизайн-мышления
- Эффективный тайм-менеджмент. Навыки планирования
- Тонус-менеджмент для работы и жизни
- Правила визуализации информации при подготовке отчетов и презентаций
- Управление стрессом. Как избежать профессионального выгорания

Источник: <https://mguu.ru/category/dpo-catalog/personal-development>

VR-обучение

- Обратная связь с сотрудником
- Стратегии влияния и убеждения (для руководителей)
- Эффективные коммуникации
- Типология DISC
- Эмоциональный интеллект

Источник: <https://mguu.ru/vr>