

PRÁCA NA DIAĽKU

6 Riadenie vzdialených pracovníkov

Kedy je správna chvíľa začať pracovať na diaľku

Všeobecne je najlepšie začať čo najskôr. Kultúry dozrievajú postupom času, takže bude omnoho jednoduchšie, keď bude kultúra vašej firmy so vzdialenými pracovníkmi počítat' už od začiatku. Vzdialených pracovníkov môžete do firmy začleniť kedykoľvek. Nie je to ľahké, ale tak je to s mnohými vecami, ktoré stoja za to. Chce to len odhodlanie, disciplínu a predovšetkým presvedčenie, že to vyjde.

Začnite tak, že svojim súčasným zamestnancom dovoľíte pracovať na diaľku. Nemusíte prijímať nových ľudí z ďaleka, aby ste to vyskúšali. Ponúknite tento nápad svojim najlepším pracovníkom. Určite sa nájdú takí, ktorí to využijú.

Začnite teda čo najskôr a pokiaľ nemôžete, začnite v malom. Urobte malý krok s niekoľkými spoľahlivými zamestnancami. Nechajte ich niekoľko dní v týždni pracovať mimo kanceláriu. Uvidíte, čo sa stane. Riziko je malé a okamžite sa prejaví, ak to dáva zmysel.

Prestaňte riadiť stoličky

Je ľahké byť manažérom, keď vaša práca spočíva v riadení stoličiek. Sledovať, kto, kedy príde a odmeňovať zamestnancov na neskoré odchody, tak funguje manažment od nepamäti. Vzhľadom k tak smiešnym merít kam produktivity sa za tie roky odvieďa nejaká práca iba vďaka odhodlaniu včelie k robotníč.

Práca na diaľku takémuto štýlu riadenia odporuje. Úlohou manažérov nie je strážiť stádo, ale viesť a kontrolovať prácu. Po tiaž takého popisu práce spočíva v tom, že vyžaduje znalosť práce zvereneho tímu. Nemôžete efektívne riadiť tím, keď nepoznate záludnosti toho, na čom pracujú. Manažéri by mali vedieť, čo je treba urobiť, rozumieť tomu, vedieť kreatívne riešiť neprijemné problémy, deliť prácu na zvládnuteľné diely a priradovať na prácu ľudí. Manažér by mal vedieť zaistiť, aby práca prebiehala s čo najmenšími potiažami a prekážkami.

Manažér, ktorý má dobrú predstavu o práci svojho tímu, nemusí riadiť stoličky. Kedy, alebo kde niekto na svojich úlohách pracuje, to väčšinou nie je dôležité. Hlavné je, že je text pekný, kód správny a návrh vhodný.

Zrazy a stretnutia

To, že nemáte kanceláriu, neznamená, že sa občas stretnete. V skutočnosti je to takmer povinnosť to občas urobiť.

V 37 signals sa stretávajú dvakrát ročne na 4-5 dní. Bavia sa o pracovných veciach, predvádzajú svoje nové projekty a rozhodujú o budúcom smerovaní firmy. Predstavujú tam tiež nových ľudí.

Dobré sú tiež spoločné stretnutia, keď potrebujete zabrat' a splniť termín. Môže byť dobré otročiť a niešť utrpenie spolu. Alebo keď chcete dokončiť prácu za väčšej sociálnej účasti. Dobrou príležitosťou na utužovanie tímu je návšteva odbornej konferencie. Naučíte sa spolu niečo nové a prežijete spoločné večery. To, že pracujete na diaľku, neznamená, že musíte byť stále vzdialení. Dobjete občas baterky pri troške spoločnej zábavy.

Lekcia od open source

Vzdialení pracovníci a manažéri sa veľa môžu naučiť od open source hnutia. Ide o asynchrónnu spoluprácu a komunikáciu aká sa len tak nevidí. Open source podkuruje takým kolosom, ako sú Microsoft, Oracle a ďalší.

V porovnaní s priemerným podnikovým softvérom, sú open source produkty neporovnateľne zložitejšie a na ich výrobe sa podieľa ďaleko viac ľudí. Ak sa ľuďom darí na diaľku vytvárať

špičkové operačné systémy, databázy, programovacie jazyky určite stojí za to pozrieť sa na to, ako to robia.

- Vnútna motivácia. Programátori na open source kóde obyčajne pracujú z nadšenia, nie pre peniaze.
- Všetko je otvorené. Väčšina práce na open source kóde sa koordinuje v rámci e-mailových diskusií. Každý, kto má záujem pomôcť, môže, pretože všetky informácie sú voľne k dispozícii. Ľudia s najlepšimi znalosťami majú ľahký prístup k problému.
- Občasné stretávanie. Open source projekty robia konferencie, alebo semináre. Stretnutie nie je nevyhnutné. Je to príjemný bonus.

Udržujte rovnosť šancí

Keď sa budete k vzdialeným pracovníkom správať ako k druhoradým bytostiam, všetci budú otrávení. Manažéri by mali tiež niekoľko dní v týždni pracovať doma, aby videli, aké to je byť v koži vzdialeného pracovníka.

Individuálne pohovory

Okrem pravidelných stretnutí všetkých zamestnancov je vhodné so vzdialenými pracovníkmi udržiavať častý kontakt. V ideálnom prípade raz mesačne by ste mali zatelefonovať a porozprávať sa so vzdialeným pracovníkom. Rozhovory by mali byť priateľské a neformálne. Mali by trvať 20-30 minút.

Cieľom je udržiavať konzistentnú, otvorenú komunikáciu. Tieto rozhovory zabránia hromadeniu neriešených problémov a starostí. Morálka a motivácia sú krehké veci, preto má zmysel monitorovať tep vzdialených pracovníkov. Čakať pol roka na formálne hodnotenie je dlhá doba. Každý však musí dvihnúť telefón.

Odstráňte prekážky

Odvádzať požadované výsledky závisí pri práci na diaľku v prvom rade na tom, či môžete pracovať skutočne kedykoľvek a nečakáte na príkazy manažéra, alebo výsledky kolegov. Vzdialeným pracovníkom najviac zjednodušíte život, keď všetky prekážky úplne odstránite. Začnite tým, že každému dovolíte robiť vlastné rozhodnutia. Keď je firma plná ľudí, ktorí nevedia rozhodovať, tak je to firme zlých ľudí.

Ľudia sa boja rozhodovať v prostredí, kde hrozí stres a obviňovanie. Takýto štýl nie je s prácou na diaľku zlučiteľný. Ako manažér musíte akceptovať, že ľudia robia chyby, hoci neúmyselne a že chyby sú cenou za učenie sa a sebestačnosť.

Ďalej musíte zaistiť, aby ľudia mali štandardne prístup k všetkému, čo potrebujú.

Ľudia majú tendenciu, aby veci išli cez ich stôl, aj keď to nemá logický účel. Keď túto tendenciu identifikujete, môžete začať pracovať na nahradení byrokracie, povolení a kontrolných mechanizmov skutočnou prácou, ktorá vytvára hodnotu pre firmu a jej zákazníkov.

V 37 signals zaviedli niekoľko spôsobov, ako odstrániť podobné prekážky:

Každý zamestnanec dostane firemnú kreditnú kartu a poviete mu, aby utrácal s rozumom. Stačí poslať všetky účtenky na interný e-mailovú adresu pre prípad auditu.

Zamestnanci nemusia žiadať o povolenie na dovolenku, ani uvádzať, ako dlho tam budú. Hovoria im: Buďte rozumní, dajte to do kalendára a dohovorte sa s kolegami. Keď ich necháte, majú ľudia úžasnú schopnosť naplniť vaše vysoké očakávania a sú súdri a zodpovední.

Majte sa na pozore pred prepracovaním, nie pred flákaním

Skutočnou hrozbou pre firmu so vzdialenými pracovníkmi nie je flákanie, ale prepracovanie. Keď doma pracujete aj žijete, obidve časti vášho života nie sú jasne vymedzené. Veľmi ľahko skĺznete k tomu, že sa vám práca stane hlavným koníčkom.

Zamestnanci odvádzajú množstvo nadčasov, bez toho, aby im niekto platil na viac. Omyl. Keď sa práca stane všetkým, človek ďaleko ľahšie vyhorí. Platí to aj pre ľudí, ktorí svoje zamestnanie milujú. Hlavne pre nich, pretože vyhorenie nepoznajú skôr, až keď je už neskoro. Na kolegov, ktorí to s prácou preháňajú, by si mali dávať všetci pozor. Na prepracovanie majú dávať pozor manažéri a udávať tón. Keď manažéri a majitelia pracujú od nevidím do nevidím, ďaleko skôr sa vo firme rozvinie kultúra prepracovania.

V 37 signals bojujú s prirodzenou tendenciou preháňať to s prácou rôznymi spôsobmi: Od mája do októbra majú zamestnanci každý týždeň jeden deň voľný. Sponzorujú zamestnancom ich koničky, a povzbudzujú ich, aby si brali dovolenku. Na Vianoce im dávajú zájazdy podľa vlastného výberu.

Rovnako, ako nechcete mať vo firme bandu flákačov, nechcete mať ani partu nadľudí. Dlhodobou sú totiž najlepší takí zamestnanci, ktorí pracujú udržateľnú dobu. Nie veľa, ani málo. Priemerne 40 hodín týždenne býva tak akurát.

Využívanie nedostatku vo vlastný prospech

Keď je niečoho nedostatok, šetríme s tým, vážime si to, rešpektujeme to a patrične to oceňujeme. Keď je niečoho nadbytok, väčšinou dvakrát nepremýšľame, ako to využívame, alebo spotrebujeme. Nadbytok a jeho význam idú ruka v ruke proti sebe.

Jedným zo zjavných vedľajších účinkov práce na diaľku je menej osobného kontaktu. Na prvý pohľad to vyzerá ako mínus. Obrovská výhoda práce na diaľku je, že väčšina konverzácie prebieha virtuálne-telefonicky, e-mailom. Ľudia sa tak na výnimočné príležitosti k osobnému rozhovoru tešia. Osobné stretnutia sú preto cennejšie. Ľudia tiež neplytvajú časom, pretože si uvedomujú, aký je čas vzácny. Čas využívajú ho s rozmyslom. Čím je spoločný čas vzácnejší, tým nadobúda na hodnote.

Obmedzte osobné porady a uvidíte, ako hodnota týchto chvíľ porastie.