

Глеб Архангельский

# Работа 2.0:

прорыв к свободному времени

Работа 2.0

Глеб Архангельский

111



Глеб Архангельский

## Работа 2.0: прорыв к свободному времени

*Работа 2.0 – это новый образ жизни для всех, кто устал терять время в пробках, поездках и ожиданиях! Это идеология труда и коммуникаций, основанных на современных дистанционных технологиях, предложенная российским гурутайм-менеджмента Глебом Архангельским. Вы узнаете об управленческих приемах повышения эффективности и экономии времени с их помощью, о культуре их применения и о минимальном наборе технических моментов, которыми нужно для этого владеть. Вы сэкономите время и расходы, офисные площади, усилите контакт с клиентами и деловыми партнерами, а главное – повысите уровень своей личной свободы, преумножив результативность.*

*Чего в книге нет – так это призыва закрыть офис и убежать на Гаити!*

*Книга адресована всем бизнесменам, наемным работникам и фрилансерам, которые хотят выполнять любимую работу более эффективно.*

# Содержание

От автора

От издателя. Жизнь 2.0

#3

Глава 1. Новое качество жизни

Глава 2. Усиление контакта с клиентами

Глава 3. Управление бизнесом онлайн

Глава 4. Эффективное корпоративное обучение

Глава 5. Управленческая инфраструктура работы 2.0

Глава 6. Техническая инфраструктура работы 2.0

Глава 7. Успешное онлайн-мероприятие

Послесловие. Свобода общения

Благодарности

**Глеб Алексеевич Архангельский**  
**Работа 2.0: прорыв к свободному времени**

# От автора

Уважаемый читатель!

Я уверен, что вы сталкивались с термином Web 2.0. Это идеология развития интернета в сторону содержания, формируемого самими пользователями (примеры – Одноклассники. ру, Анекдот. ру, Живой журнал и т. д.). Эта концепция революционно изменила лицо современного интернета.

Работа 2.0 – концепция, которая призвана таким же образом изменить нашу бизнес-среду и повседневность офисной работы. Работа 2.0 – это идеология труда и коммуникаций, основанных на современных «дистанционных» технологиях: видеоконференциях, онлайн-семинарах и т. п.

Вспомните: сколько времени вы проводите в пробках? А сколько вы и ваши коллеги тратите времени и денег в командировках по нашей необъятной стране? На сколько недель, а иногда и месяцев затягивается решение важных вопросов из-за невозможности собрать в одно время в одном месте ключевых людей, принимающих решение?

Ситуация парадоксальна. В нашей стране полтора десятка мегаполисов, задыхающихся от пробок. Чтобы доехать с одного конца города до другого ради встречи на час-полтора, нужно потратить время, за которое можно было бы долететь до средиземноморского курорта. При этом много ли вы знаете людей, готовых провести эту встречу по Скайпу?

Аналогично – с преодолением тысячекилометровых расстояний между городами.

При этом вся технологическая база для удаленного общения давно есть. Веб-камера встроена почти в каждый ноутбук. Регулярно проводятся различные онлайн-семинары и вебкасты. Все больше компаний внедряют различные средства удаленной работы, используют видеоконференции во внутрикорпоративной практике. Не хватает культуры удаленного общения, культуры применения дистанционных технологий и привычки их применять.

Прочитав эту книгу, вы получите системное представление о том:

- какие инструменты (управленческие и технические) работы 2.0 существуют;
- как применять их для решения ваших бизнес-задач и повышения эффективности вашей работы;
- как привить культуру применения этих инструментов вашим деловым партнерам.

При этом моя главная задача как эксперта по тайм-менеджменту состоит не в том, чтобы рассказать обо всех существующих технических «фишках» удаленной работы – их сотни тысяч, и они вам совершенно ни к чему. Моя задача – дать вам *управленческие* приемы повышения эффективности, экономии времени с помощью удаленных технологий и при этом рассказать о минимальном «джентльменском наборе» технических моментов, которыми нужно для этого владеть.

Чего в этой книге точно *не* будет, так это призыва закрыть офис, перевести всех сотрудников на надомную работу, заменить наемных работников фрилансерами и т. п. Я не сторонник новомодных теорий «лежания под пальмой» и работы четыре часа в неделю. Моя книга обращена к бизнес-людям, которым нравится их дело и которые

хотят делать его более эффективно, а не убежать на Гаити.

Независимо от того, являетесь ли вы владельцем бизнеса, наемным работником или фрилансером, инструменты работы 2.0 помогут вам сэкономить сотни и тысячи часов времени и существенные суммы расходов на поездки, командировки, офисные площади и т. п. При этом – усилив плотность вашего контакта с клиентами и деловыми партнерами. А главное, они позволят вам повысить уровень вашей личной *свободы*, снизить привязанность к конкретным местам, не теряя при этом результативности.

Читайте, применяйте, успевайте все!

**Буду рад вашим мыслям и пожеланиям в моем блоге**

**[glebarhangelsky.livejournal.com](http://glebarhangelsky.livejournal.com)**

**или по e-mail [info@improvement.ru](mailto:info@improvement.ru)**

# От издателя. Жизнь 2.0

Когда мои коллеги попросил написать меня предисловие к новой книге Глеба, я подумал: «Почему я пишу предисловие? Ведь я легко мог сам написать такую книгу».

Во-первых, я долгое время работал в телекоммуникационных компаниях, которые старались сэкономить время своих клиентов, обеспечивая условия для дистанционной, удаленной работы. И многие мои коллеги, еще когда я работал в Австрии, проводили один-два дня, как они говорили, «в своем домашнем офисе». И я тоже подсел на такой режим работы. Мне было бы о чем написать.

Во-вторых, у меня на сегодня два с половиной бизнеса (один в процессе регистрации, поэтому и половина), и ни в одном из них нет офиса! Точнее, у меня целых три виртуальных офиса, поэтому я прекрасно знаю все их плюсы и минусы (и мой партнер Михаил Иванов в свое время подробно написал о них).

В-третьих, я знаю, что такое путь на работу и с работы. Бывало, я проклинал дорожку, когда выбирался на встречу с клиентами (к самим клиентам, конечно, испытывая самые лучшие чувства: они платят). Кроме того, я живу в центре Москвы и из окон своей квартиры вижу тысячи несчастных наемных менеджеров, специалистов, предпринимателей и бизнесменов, которые пытаются победить московские пробки, заторы и тянучки, тратя не просто миллионы человеко-часов, но – что самое печальное – минуты и часы собственной единственной и неповторимой жизни.

Была и такая история: однажды в бытность мою наемным директором по маркетингу я выяснил, что один из моих подчиненных тратит три часа (!) на дорогу в офис из Подмоскovie и столько же на дорогу назад. Шесть часов в день в пути!

Я разрешил ему работать два дня в неделю из дома – и более ответственного сотрудника я в жизни не видел: он работал так, что у меня и мысли не закралось, а не допустил ли я ошибку, разрешив ему более свободный режим...

В общем, я мог написать эту книгу...

Но ее написал Глеб – и, пожалуй, это вполне логично. Кто, как не гуру в управлении временем, должен уловить тренд дистанционной работы?

Встречайте книгу!

Поверьте, где бы и кем бы вы ни работали, в каком бы городе ни находились (пусть и не в мегаполисе, задыхающемся от пробок), вы окупите эту книгу многократно.

И речь не только о бизнесе.

Важно, что вы сможете уделять больше времени семье или любимому человеку, родителям – и самому себе. Жизнь так хороша, когда она не посвящена только работе! (Поверьте мне, убежденному трудоголику.)

Да здравствует работа 2.0!

Да здравствует здравый смысл и разумная жизнь! Запоминается последняя фраза?

Вы получите правильную жизнь, правильно организовав себя и свою работу.

Найдите возможность для чтения – и вперед! К жизни 2.0 – менее суматошной, более организованной и спокойной.

*Игорь Манн*

*Генеральный директор вызывает руководителя департамента:*

*– Я тобой недоволен, ты плохо управляешь своими подчиненными.*

*– Почему?!*

*– У тебя вид замученный, а у них – довольный, а должно быть наоборот.*

Анекдот. ру



# Глава 1. Новое качество жизни

Совмещение бизнес-активности и комфортного образа жизни

«Локальный дауншифтинг» и другие способы повышения уровня счастья

Свобода выбора времени, места и формата жизни



Тайм-менеджмент – «технология, позволяющая невосполнимое время жизни использовать в соответствии с личными целями и ценностями». Поэтому целевая функция тайм-менеджмента – не эффективность или продуктивность, как часто думают. Полагаю, что целевая функция тайм-менеджмента – счастье. А результативность, способность вместить больше дел в единицу времени является необходимым, но далеко не достаточным условием счастья.

Онлайн-технологии позволяют существенно повысить общий уровень *свободы* человека, количества доступных ему возможностей. Это, конечно, не гарантия счастья, но довольно существенное его условие.

В следующих главах мы увидим, как онлайн-технологии расширяют пространство возможностей для бизнеса и делового человека. Но в начале книги посмотрим, как они могут повлиять на нашу свободу, комфорт и повысить тем самым удовлетворенность жизнью в целом, а «не только на работе».

# Мегаполис: «выживание» превращаем в «жизнь»

Миллионы людей в России и во всем мире страдают от противоречия. Если ты хочешь быть успешным, расти в карьере, создавать лидирующий в своей сфере бизнес, значит, нужно жить и работать в большом городе. Хотим мы этого или не хотим, нравится нам это или не нравится, но это так. Мегаполис – это концентрация возможностей, денег, власти, деловых контактов, событий и, что не менее важно для счастливой и качественной жизни, культуры (концерты, выставки, музеи).

При этом чем больше город, тем меньше он приспособлен для комфортной жизни. Отвратительный загрязненный воздух, пробки на дорогах, толпы людей в общественном транспорте, скученное и неестественное муравьиное существование. Аура «напряга», осязаемо разлитая в воздухе.

В последние несколько лет набирает моду жесткое разрешение этой дилеммы – дауншифтинг, то есть сознательный отказ от карьеры, бегство на природу. Автор не сторонник этого пути. Избушка с коровами и козами в Сибири или работа инструктором по серфингу на Гавайях, конечно, на первое время дают ощущение спокойствия и свободы. Но практика показывает, что, «отдышавшись», человек довольно скоро начинает страдать без тех возможностей, того драйва и интереса, что ему давали бизнес-среда, большой город, – а вернуться уже непросто. И тоска от отсутствия смысла жизни на фоне серфинга на Гавайях оказывается не менее разъедающей, чем тоска от отсутствия смысла жизни на фоне трудоголизма в Москве.

Таким образом, если мы хотим одновременно и быть успешными в деловом мире, и получать максимальное удовольствие от жизни, у нас есть два пути:

- при жизни в крупном городе – с помощью онлайн-технологий создать больше очагов «жизни» среди «выживания», сделать эту жизнь более комфортной, свободной и радостной;
- при жизни в небольшом городе – с помощью онлайн-технологий получить возможность более активных контактов с «большой» бизнес-средой в мегаполисах.

## Рассинхронизируемся с потоком

Одна из серьезнейших проблем жизни в крупном городе – пробки, сжирающие море времени. О том, как сократить время на деловые поездки с помощью онлайн-презентаций, мы поговорим в следующих главах. Сейчас – о том, как разобраться с самым страшным пожирателем времени – дорогой на работу и домой.

Мне всегда очень грустно смотреть на многокилометровые вереницы машин, в которых смертельно уставшие люди (умные, успешные, активные) убивают по два-три часа в день, то есть (вдумайтесь!) 10 % своей жизни. Шесть-семь лет жизни в пробках – за какое преступление людям назначен такой большой срок? А ведь это время можно было провести в общении с близкими, читая полезную книжку, плавая в бассейне, да просто отдыхая и созерцая закат. И все, что мы можем делать в пробках: аудиокнижки, телефонные звонки, – к сожалению, лишь облегчает наше «одиночное заключение», но никак его не уменьшает[1].

Специфика работы многих людей требует присутствия в офисе. Но я абсолютно уверен, что для большинства были бы применимы элементы гибкого графика, позволяющие «рассинхронизироваться» с общим потоком. Как правило, хорошее решение



– зафиксировать время в середине дня, в которое сотрудник точно находится в офисе (например, с 12 до 16), и корпоративные стандарты планирования остального времени (как оно отмечается в календаре, с помощью каких средств связи доступен в это время сотрудник и т. п.; как устроен корпоративный стандарт планирования, мы узнаем в главе 5). Таким образом свобода и гибкость сочетаются с предсказуемостью и определенностью.

Например, почему бы вместо того, чтобы в восемь утра выезжать к пресловутым девяти (а реально приезжая в лучшем случае к десяти), не провести в 9.00 онлайн-планерку с коллегами, затем один-два часа поработать над задачами, требующими сосредоточения и не терпящими офисной атмосферы, и только затем по гораздо более свободным улицам отправиться на работу, к плановым встречам. Во второй половине дня комбинаторика может быть аналогичной.

Этот простой подход, конечно, требует доброй воли со стороны руководителей и сотрудников компании и подразделения, а также формулирования корпоративных стандартов и договоренностей. Но это как раз та ситуация, когда не жалко потратить время и силы на слом старых неэффективных шаблонных схем работы и замену их новыми. Это окупается.

***Оцените эффективность. Экономия на утренних и вечерних пробках хотя бы одного часа в день – это плюс двадцать рабочих часов, то есть три рабочих дня в месяц, которые можно потратить на работу, личное развитие или полноценный отдых. В год – около тридцати пяти рабочих дней, то есть более месяца работы или дополнительный отпуск.***

В следующих главах мы разберем некоторые другие способы «рассинхронизации»: элементы надомной работы, использование онлайн-технологий для самообразования и т. п. Все они также помогут сократить количество времени, потраченного впустую, которое так характеризует жизнь в мегаполисе.

## **Возвращаемся к природе**

Очевидно, что жителю современного большого города, особенно успешному и часто испытывающему дефицит времени, остро не хватает природы. Это вопрос и физического здоровья, и эмоционального равновесия, и, не побоюсь этого слова, экзистен-

циальных ценностей, прикосновения к естественной среде обитания.

Частичным решением проблемы может быть загородный дом как основное место жительства. Но тогда этот дом должен находиться очень близко к городу (что, как правило, стоит немалых денег); желательнее не сидеть самому за рулем, а пользоваться услугами персонального водителя и, наконец, работать в нестандартном графике, поскольку преодолеть утренние и вечерние пробки, добираясь до работы из пригорода, будет еще сложнее, чем при поездках на работу из спального района.

*Впрочем, все эти проблемы тоже решаемы. Один мой знакомый продал небольшую квартиру в спальном районе Москвы и купил на эти деньги приличный дом с участком за городом на расстоянии примерно часа езды без пробок. До своего офиса на юго-западе столицы он теперь добирается по Киевскому шоссе ровно за столько же, сколько раньше занимал путь туда из спального района на северо-востоке. Вся необходимая инфраструктура – в близлежащем подмосковном городе. А вот душевное и физическое здоровье, которое приобрели он и его семья благодаря жизни на краю леса, трудно измерить. Думаю, когда я подарю ему эту книгу, он найдет для себя некоторые способы сделать такой формат жизни еще более эффективным и удобным.*

*Одним из популярных решений, как показало обсуждение этой темы в моем блоге, является аренда небольшой недорогой квартиры рядом с местом работы. Это очень хорошее дополнение к загородному дому как основному месту жительства, позволяющее гораздо удобнее сочетать работу в мегаполисе и жизнь за городом.*

Как правило, более экономичное и доступное решение – загородный дом как дача либо выезд в загородные клубы, пансионаты, санатории, на дачу к друзьям, в тверскую деревню и т. п. Но много ли удастся проводить времени на лоне природы, если добрая половина выходных уходит на стояние в безумных пробках?

Онлайн-технологии позволят «рассинхронизироваться» и здесь. Если дни, примыкающие к выходным, планировать под удаленную работу, можно выйти из-под власти общего потока.

*Поделюсь личным опытом. С апреля по сентябрь я придерживаюсь такого графика: в четверг поздно вечером выезд из Москвы за город (без пробок!); пятница и понедельник – плотная работа онлайн (как правило, примерно полдня занимают онлайн-встречи, как внутрикорпоративные, так и клиентские, полдня – интеллектуальная работа над новой книгой, документами и т. п.); в понедельник вечером – возвращение в Москву. Эффективность этих двух рабочих дней чрезвычайно высока (особенно в части аналитической работы, которую очень трудно делать в офисе), при этом четыре дня из семи, то есть 57 % жизни, проводить на природе, а не в бетонных клетках, весьма радостно.*

*Поделюсь довольно личным переживанием. Через пару месяцев жизни в таком режиме я почувствовал, что к концу среды – середине четверга начинает остро хотеться на природу, при этом психологически в четверг вечером неделя кажется закончившейся, ощущается «эффект пятницы» хотя реально остается еще один рабочий день. А к началу понедельника начинается не менее остро хотеться в Москву – к особнячкам и церквушкам Замоскворечья, небоскрегам «Москва-Сити», сталинским высоткам – в общем, к пульсу и ритму большого города, который я искренне люблю. Есть такой хороший критерий счастья: «утром хочется на работу, вечером хочется домой». Можно предположить, что неплохой критерий «качества общения с природой» – когда к концу городского эпизода хочется на природу, а к концу природного – в город.*

Нередко существует техническая проблема с интернетом за городом. Даже не каждый коттеджный поселок гарантирует наличие хорошей связи, не говоря уже о стихийной застройке. GPRS-модули, спутниковый интернет и другие технические средства позволяют проверить электронную почту, но видеосвязи не дают. Автор для себя решил эту проблему работой в кафе с wi-fi в ближайшем к загородному дому подмосковном городе, но очень надеется, что развитие современных стандартов мобильной связи вскоре даст новые решения.

Еще одна проблема – как при таком режиме жизни и работы не расслабиться самому и не «расслабить» сотрудников. Об этом мы подробно поговорим в главе 3, посвященной удаленному управлению бизнесом.

## **Радикально меняем место жительства**

Мы разобрали некоторые способы повышения комфортности жизни в большом городе с помощью онлайн-технологий.

Еще ряд способов, связанных с чисто рабочими аспектами (встречи с клиентами, совещания и т. п.), разберем в следующих главах. А сейчас несколько слов о более революционном способе повышения качества жизни.

*Из комментариев в моем блоге:*

*«Я решила проблему радикально: переехала в Прагу. Здесь достаточно возможностей, но при этом город намного удобнее и менее утомительный, чем Москва.*

*Мне в Москве плохо никогда не было. Но, переехав в Прагу, я обнаружила, что многие вещи, которые в Москве буквально вытягивают энергию и требуют очень заковыристых и нестандартных решений для нейтрализации (например, транспорт и климат), в Праге проблемой не являются. Благодаря этому высвобождается море энергии, которую можно потратить гораздо более полезными и интересными способами.*

*В Праге линейная карьера идет медленнее, особенно с учетом неродного языка и в целом более узкого рынка. Но если брать за цель не карьеру, а общее ощущение счастья, то Прага в этом плане Москве даст фору».*

Конечно, такой шаг требует большой решимости и немалых усилий, согласования самых разнообразных интересов (если речь о семье, то где и как будут работать оба супруга, учиться дети и т. д. и т. п.). Про идеологические и технические вопросы такого глобального переезда можно написать отдельную книгу. Но и потенциальный рост качества жизни может оказаться весьма велик.

Этот сценарий ставит много любопытных философских и социологических вопросов. Например, что такое Родина и любовь к ней в условиях, когда живешь ты в одной стране, зарабатываешь деньги в другой, даешь образование детям в третьей, а за покупками едешь в четвертую? Как лучше адаптироваться при столь резкой смене формата жизни, как не потерять, не обеднить культурно и жизненно свою личность? Все эти вопросы, поставленные глобализацией, еще ждут своих исследователей. Здесь же лишь замечу, что онлайн-технологии существенно расширяют свободу выбора человека в такого рода решениях и позволяют сделать эти «личные революции» менее болезненными, не столь сильно разрывающими связи с привычным окружением.

## **Включаемся в «большой мир» из маленького города**

Жителям мегаполиса, максимально включенным в бизнес-среду, онлайн-технологии могут помочь «рассинхронизироваться» с общим потоком и проводить больше времени на природе, в комфортной для человека обстановке. У жителей небольших городов, получающих удовольствие от чистого воздуха, лесов, полей, малолюдства улиц, задача в каком-то смысле противоположная – создать для себя возможность включения в большую бизнес-среду.

*Из комментариев участницы моего блога: «Я строю свой онлайн-коучинг-бизнес через интернет. У меня клиенты из Москвы, Питера, Владивостока, Ставрополя, Самары, Казани, Киева, Роттердама... Даже не всегда точно знаю откуда. Провожу сессии по Скайпу[2], получаю оплату электронными деньгами.*

*Сама живу недалеко от миллионника, но в чистом, ухоженном поселке с 10 000 жителей. Даже не рассматриваю варианты построения карьеры и переезда в большой город».*

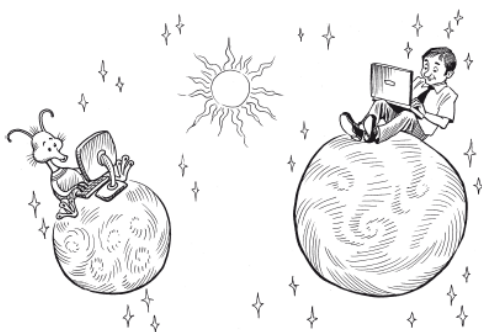
Очевидно, включиться в большой бизнес-мир из маленького города можно тремя путями:

- надомная работа на бизнес, располагающийся в мегаполисе;
- фриланс, то есть работа на самого себя, самостоятельный поиск заказчиков своих услуг;
- собственный бизнес, клиенты которого располагаются в больших городах и не требуют физического присутствия поставщика.

Надомная работа и фриланс, часто сочетающиеся в тех или иных пропорциях, – вещь достаточно известная. Существует много сайтов, на которых такие работники находят своих работодателей или заказчиков, много книг для фрилансеров о том, как организовать свой труд. Основные принципы, о которых речь пойдет в двух следующих главах, будут, с некоторыми оговорками, применимы не только к управлению бизнесом, но и к работе фрилансера.

*Как-то раз мы вели переговоры с одной американской тренинговой компанией о сотрудничестве в России. Общаясь в Скайпе с вице-президентом по международным связям и обсуждая время возможной онлайн-презентации для клиентов, я вдруг обнаружил разницу часовых поясов головного офиса нашего партнера и вице-президента, с которым я общался. Оказалось, что вице-президент живет в Бразилии и бывает в головном офисе в Лос-Анджелесе максимум пару раз в квартал. Сначала я удивился, а потом подумал: действительно, зачем компании нанимать вице-президента по международным связям в США, если можно нанять в Бразилии дешевле, при этом ничуть не потеряв в качестве работы; и наоборот, зачем продавать свой интеллект и свое время в Бразилии, если работодатель из США заплатит за них дороже? Благодаря онлайн-технологиям обе стороны довольны.*

Одной из тенденций последних лет стал перевод крупными корпорациями некоторых бизнес-единиц в небольшие города. Помню, как мы обсуждали с директором по персоналу одной из российских корпораций их проект вывода всей бухгалтерии в Воронеж, либо Нижний Новгород, либо Тверь, и я делился своими впечатлениями от каждого из этих городов (компания серьезно рассматривала различные факторы: уровень системы образования в городе, состояние рынка труда, удобство сообщения с Москвой и т. п.). Понятно, что появление в городе такой бизнес-единицы существенно расширяет возможности для его жителей. Причем как в плане наемной работы в этих бизнес-единицах, так и в плане создания обслуживающих их небольших компаний.



Возможен и обратный процесс: я вижу все больше интересных и успешных компаний, работающих из небольших городов, но имеющих дело со вполне «федеральными» клиентами в Москве.

*Интересный пример такой компании – разработчик интернет-решений Individ[3], с которым мы сотрудничали по одному из наших интернет-проектов. Офис компании и все сотрудники находятся в Ярославле, но список крупных корпоративных клиентов компании и качество ее интеллектуальной*

*работы, выраженное в книгах, методиках и т. п., выглядят очень достойно.*

## **Локальный дауншифтинг**

Я уже упоминал модное слово «дауншифтинг» – отход от дел на пике карьеры, переход к какому-либо более спокойному виду деятельности обычно «на лоне природы». Практика показывает, что в чистом виде эта идея довольно опасна и легко ведет к деградации личности.

Другое дело – тот формат работы, который мы в компании «Организация Времени» называем локальным даун-шифтингом. Это небольшой (от одной до трех недель) выход из активной офисной деятельности, в отличие от обычного отпуска связанный с разработкой какого-либо сложного интеллектуального продукта. Как правило, это написание книги, разработка методики, подготовка к защите кандидатской диссертации или прохождению профессиональной сертификации.

Локальный дауншифтинг сотрудник планирует в своем календаре Outlook, который виден коллегам, и все знают, что в этот период человека можно беспокоить только в крайних случаях, аналогично тому, как если бы он находился в отпуске[4]. Сам человек обычно сбегает от цивилизации на дачу, в деревню и т. п. Такой «побег» позволяет и более эффективно задействовать интеллект, атрофирующийся в офисной суете, и при этом отдохнуть на природе.

*Один наш клиент, владелец небольшой торговой компании, выработал для себя такой режим жизни: один месяц из трех он проводит в сельском доме на берегу моря в Италии. Благодаря выделенной линии интернета (протянуть которую из-за ослабленности итальянских поставщиков стоило определенных жертв и усилий) этот месяц планируется как практически полноценно рабочий. Причем это не отпуск: классический двухнедельный отпуск два раза в год проводится каждый раз в новой стране. Это именно работа, но проходящая фактически в условиях курорта и помогающая человеку получить максимум удовольствия от жизни, одновременно держа руку на пульсе бизнеса.*

*Я сам еще не достиг такой степени просветления в организации своего бизнеса, но раз в квартал помимо плановых отпусков сбегаю на недельку онлайн-работы в Средиземноморье, восстановить дефицит солнца, моря и витаминов удается. Причем работа с ноутбуком в приморском кафе или лобби отеля гораздо эффективнее офисной, за счет минимального количества прерываний и отвлечений.*

## **Онлайн-коммуникации в личной жизни**

Технологии удаленной работы помогают нам не только в глобальных вопросах, таких как возможность выбрать более комфортное место жительства или сочетать бизнес-активность и частое пребывание на природе. Эти технологии полезны и в нашей личной, семейной и дружеской жизни. Вот несколько примеров.



У топ-менеджера одного из российских системных интеграторов на рабочем столе открыто небольшое окошко для общения с помощью веб-камеры с сыном, который сидит дома и делает уроки. Эти краткие несколько минут в час, во-первых, позволяют им общаться, а во-вторых, папа еще и имеет возможность присмотреть за сыном, который находится один дома, и убедиться что все в порядке.

Дочь проректора одного из российских вузов уезжает на длительную стажировку в США. Летать друг к другу на выходные, как если бы она училась где-нибудь на Мальте или в Лондоне, практически нереально. Скайп позволяет маме и дочери общаться каждый день почти так же осязаемо и качественно, как в Москве. А может быть, даже и более качественно – ведь общение с близкими людьми, когда они близко в чисто физическом смысле слова, часто не ценишь, оно кажется само собой разумеющимся.

Женщина-руководитель, чтобы успешнее сочетать семью и карьеру, нанимает няню для маленького ребенка на дневные часы[5]. Пара веб-камер, стоящих дома, позволяет, не тратя много времени, присмотреть за няней и убедиться, что она корректно ведет себя с ребенком, соблюдает режим занятий, питания и т. п.

Несколько незнакомых до этого между собой людей из Москвы, Киева, Гданьска и Хабаровска планируют совместный яхт-поход. Списались через сайты «ищу попугайчика», пообщались по Скайпу, убедились, что все вменяемо, адекватно, интересно и не будут отвратительны друг другу после десяти дней совместной жизни в очень ограниченном пространстве яхты. Сходили в поход, расстались друзьями и, кстати, прилично сэкономили на том, что все оргвопросы решили сами, без турагентств, используя знания друг друга (поляк – шкипер с удостоверением на право вождения яхты, москвич знает, где взять авиабилеты с большим дисконтом, киевлянин хорошо знает страну, куда планируется поездка, и т. п.).

Онлайн-технологии пока только проникают в нашу жизнь, и поэтому трудно составить исчерпывающий перечень рекомендаций, где и как их использовать. Отмечу лишь два основных признака, которые убедительно доказывают, что стоит задуматься о применении этих технологий:

- в каком-то из аспектов личной, семейной, дружеской жизни присутствует много «технического», «мусорного» времени, то есть времени, потраченного впустую, которое можно сократить с помощью современных коммуникаций;

- важным для вас процессам мешают большие расстояния, и онлайн-технологии помогут вам больше и качественнее общаться с находящимися далеко от вас родными вам людьми, координировать с ними свои действия и т. п.

## **Новое качество жизни. Итоги**

- Целевая функция тайм-менеджмента – в первую очередь счастье, и лишь во вторую – эффективность.

- Нужно научиться с помощью онлайн-технологий сочетать бизнес-возможности крупного города и комфорт, единение с природой, доступные в небольшом городе или поселке.

- «Рассинхронизация с потоком» позволяет жителю мегаполиса высвободить до двух-трех часов в день, то есть около тридцати пяти полных дней в год.

- Переведя часть рабочих процессов в онлайн, можно гораздо удобнее сочетать жизнь в загородном доме (или частые и комфортные выезды в него) с работой в крупном городе.

– Онлайн-технологии помогают сделать радикальную смену места жительства (в том числе переезд в другой город, страну) менее болезненной, позволяют сохранить больше деловых, социальных и личных связей с прежним окружением.

– Если вы живете в маленьком городе, современные коммуникации позволяют повысить уровень включенности в «большую» бизнес-среду, причем и если вы наемный работник, и если вы ведете собственный бизнес.

– Онлайн-общение позволяет активному успешному человеку регулярно уходить в локальный дауншифтинг (который не равен отпуску, поскольку в этот период человек продолжает работать, но в более комфортной среде), восстанавливая силы и избегая соблазна глобального дауншифтинга.

– В личной, семейной, дружеской, социальной жизни онлайн-технологии помогают преодолевать расстояния, повышать качество общения, расширять пространство возможностей.

## Глава 2. Усиление контакта с клиентами

Онлайн-инструменты в управлении процессом продаж  
Маркетинговые мероприятия онлайн  
Приучение клиентов к онлайн-общению



Мировой кризис, в разгар которого пишется эта книга, – очень важный и полезный опыт. Наконец-то многие компании вспомнили, что продукты и услуги нужно *продавать*, а не просто принимать входящие звонки, занимаясь только сбытом.

Продажи – это сердце и основа любого бизнеса. Падающие рынки очень хорошо показали, кто был успешен лишь потому, что внешняя среда была благоприятной и позволяла расти на фоне общего роста, а кто добивался результатов благодаря реальной эффективности бизнеса. По нашим клиентам я вижу, что те компании, которые продолжают в кризис активно развиваться (пусть и сократив расходы, пережив иногда болезненную реструктуризацию), и до кризиса вкладывали большие усилия в активные продажи.

В этой главе мы посмотрим, как сделать ваш контакт с клиентами более плотным, активным, частым с помощью онлайн-технологий, при этом сократив расходы времени и денег на поддержание этого контакта.

# Плотность контакта

Из практики и теории продаж и переговоров хорошо известно, что для достижения результатов в продажах необходима определенная, скажем так, близость в коммуникации. Степени этой близости, по возрастанию, примерно следующие:

- электронное письмо;
- ICQ или другой аналогичный чат – добавилась «одновременность» контакта;
- телефонный разговор – добавился живой голос;
- видеоконференция, в простейшем варианте программа Скайп, – добавился визуальный контакт;
- «вебинар» (то есть онлайн-семинар) – добавились одновременная работа с документами, голосования, возможность показать друг другу рабочий стол и т. п.;
- личная встреча – добавился полноценный визуальный, звуковой, телесный, энергетический контакт;
- личная встреча в бане:) Еще древние римляне, проводившие в банях значительную часть рабочего дня, хорошо понимали, что голые, расслабленные и воспарившие душой над обыденностью деловые партнеры способны на гораздо лучшую степень взаимопонимания и контакта, чем одетые и настороженные.

Известно, что в случае сложной продажи дорогостоящего продукта «выслать коммерческое предложение» в ответ на телефонный звонок – верный способ провалить продажу; правильный путь – встреча, а часто и серия встреч. То же можно сказать и о любых деловых переговорах.



Таким образом, приучая наших деловых партнеров, клиентов, контрагентов к более продвинутым формам удаленного общения, мы создаем возможность более тесного контакта и, соответственно, более эффективного продвижения важных для нас проектов.

## Технические способы онлайн-контакта

Чтобы понять, как можно усилить контакт с клиентами с помощью онлайн-технологий, узнаем, какие, собственно, технические решения для этого нужны.

Эта книга написана для бизнес-людей, заинтересованных в бизнес-результатах, а не для ИТ-энтузиастов, заинтересованных в перебирании многочисленных «фишек»

все новых и новых ИТ-решений: программ, веб-сервисов и т. п. Поэтому я назову лишь несколько технических решений, необходимых и достаточных, по нашему опыту, для онлайн-работы с клиентами.

Первое решение, удобное для онлайн-встреч двух-трех человек, – программа Скайп[6] (Skype, скачивается бесплатно на [skype.com](http://skype.com)), которой пользуются десятки миллионов людей по всему миру. Она позволяет:

- бесплатно делать аудио– и видеозвонки пользователям Скайпа;
- платно (но заметно дешевле, чем по обычным тарифам телефонных компаний) делать звонки на городские и мобильные телефоны по всему миру. Именно на этом зарабатывает компания Skype, поскольку сама программа бесплатна;
- организовывать небольшие (до десятка участников) телефонные конференции;
- посылать короткие текстовые сообщения;
- начиная с версии 4.1 – показывать рабочий стол своего компьютера и, соответственно, рабочие окна любых программ – с документами, слайдами, интеллект-картами и т. п.

Второе решение – более профессиональные системы онлайн-общения. В нашей практике и практике наших клиентов мы используем несколько:

- онлайн-сервисы: Вебинар.ру – аналог всемирно известного Webex.com; Microsoft Live Meeting – сервис онлайн-коммуникаций от корпорации Microsoft;
- серверные решения (требующие закупки и установки в компании программного обеспечения): Adobe Connect, разработка компании Adobe, хорошо известной по формату pdf и программе Adobe Acrobat Reader; Microsoft Communication Server – разработка корпорации Microsoft, интегрирующая все корпоративные коммуникации: почту, телефон, видеоконференции и т. п.

Эти решения, отличаясь во многих аспектах, в целом позволяют:

- проводить видеоконференции с большим количеством участников, включающие изображения с веб-камер, чат, голосования, опросы, показ слайдов, обмен файлами, модерирование (возможность управлять последовательностью выступлений);
- показывать друг другу рабочий стол своего компьютера, и в том числе передавать управление своим рабочим столом. Это очень удобно, когда вам проще что-то «руками» поправить в документе, открытом у коллеги, чем объяснять словами.

Более подробно достоинства и недостатки различных технических решений будут рассмотрены в главе 6. Пока же попробуем разобраться, как применять онлайн-технологии на всех стадиях работы с клиентом.

## **Классические стадии работы с клиентом**

Рассмотрим классическую последовательность работы с клиентом – от первого контакта до повторных продаж. Естественно, речь идет не о продажах в магазине, автосалоне и т. п. и не о работе торгового представителя/мерчендайзера с товароведами в магазинах. Схематично можно разбить всю последовательность на три стадии:

На каждой из этих стадий можно использовать онлайн-инструменты. Посмотрим, как именно это делать. Пока не будем говорить о том, как преодолеть предубеждение многих людей к непонятным новым компьютерным технологиям, – об этом чуть позже, в конце главы. Также будем говорить о достаточно сложных продажах – ИТ-проектов, дизель-генераторов, услуг по перевозке партий тушканчиков и т. п. Для бо-

1. Первичный контакт	«Холодный» звонок клиенту Входящий запрос клиента (телефонный звонок, заполнение формы заявки) Участие клиента в маркетинговом мероприятии
2. Продажа	Обсуждение с клиентом необходимых ему услуг или товаров, выработка и согласование с клиентом требований к товару/услуге (техническое задание, спецификация, проект и т. п.) Переговоры о цене, заключение сделки
3. Сопровождение, повторные продажи	Оказание услуги Клиентская поддержка Получение обратной связи

лее простых продаж, например смартфонов в интернет-магазине, все сказанное нужно будет упростить, сохранив общие принципы. При этом продажа может осуществляться как представителю компании (B2B), так и физическому лицу (B2C).

## Онлайн-контакт для усиления «холодного» звонка

Самая трудная часть активных продаж, острое, нацеленное в сердце клиенту (и в его кошелек), – «холодный» звонок. Перед менеджером по продажам «Желтые страницы» и телефон, на том конце телефонного провода – оторванный от дела руководитель, заранее настроенный к предложениям скорее негативно. У нас есть одна-две минуты, чтобы его заинтересовать и побудить к каким-то действиям.

Что это могут быть за действия? Не скажу ничего нового: если мы продаем услуги или товары дороже хотя бы нескольких тысяч рублей, то все, что можно продать во время «холодного» звонка, – это встреча, на которой мы имеем шанс заинтересовать клиента сутью наших предложений, либо, как вариант, участие в бесплатном или условно платном маркетинговом мероприятии (деловой завтрак, презентация, демонстрационный мини-семинар и т. п.).

Как бы менеджер по продажам ни объяснял, что «встреча займет не больше пятнадцати минут, не обязывает вас ничего покупать» и т. п., клиент все равно зачастую неохотно соглашается на этот шаг. Потому что, во-первых, нужно все же выделить и запланировать какое-то время в рабочем графике, во-вторых, работают чисто психологические механизмы типа «допустил на свою территорию – потенциально готов купить».



Но если клиенту предлагается «краткая онлайн-встреча с нашим консультантом» (экспертом, инженером и т. п., в зависимости от специфики бизнеса) либо «участие в

бесплатном онлайн-мероприятии», то ему не нужно никого пускать на свою территорию – достаточно кликнуть ссылку.

Конечно, мы теряем в «живости» контакта, особенно если у клиента нет веб-камеры (хотя в наше время все труднее найти ноутбук без веб-камеры). Поэтому если на онлайн-встрече оказывается невозможным перейти сразу к следующему шагу сделки (например, договориться о проведении бесплатного аудита IT-инфраструктуры клиента), то основной задачей онлайн-встречи будет продать «живую» встречу (или убедиться, что клиент неперспективен для нас).

Согласитесь, гораздо проще продать «живую» встречу во время заранее запланированной двадцатиминутной онлайн-встречи, когда клиент видит лицо эксперта и более настроен на контакт, чем во время «холодного» телефонного разговора. Таким образом, даже если в специфике вашего бизнеса онлайн-встреча еще не продвигает к сделке, она по крайней мере становится хорошим промежуточным звеном между «холодным» звонком и первой встречей в офисе клиента. А если «холодные» звонки делаются в другой регион, то есть выезд в офис клиента сопряжен с заметными расходами, то онлайн-встреча становится просто незаменимой.

***Оцените эффективность.*** Классической нормой для менеджера по продажам (в зависимости от количества пробок в городе, специфики бизнеса и многих других факторов) считается от двух до четырех встреч на территории клиента в день, при этом 30–50 % рабочего времени остается на совершение «холодных» звонков (грубо говоря, половина дня – встречи, половина – звонки для назначения следующих встреч).

Онлайн-встреч за половину рабочего дня можно провести от четырех-пяти до десяти-двенадцати. Если на онлайн-встрече мы можем сразу сделать следующий шаг к сделке, то налицо рост эффективности в три-четыре раза.

Если цель онлайн-встречи – «продать» встречу в офисе клиента, то благодаря двухходовке с онлайн-встречей менеджер может за половину рабочего дня назначить примерно от четырех-пяти до десяти встреч в офисе клиента, то есть эффективность возрастает в два-три раза.

**Хотите оценить потенциальный прирост эффективности в работе отдела продаж благодаря внедрению онлайн-инструментов? Напишите автору на адрес [info@ov1.ru](mailto:info@ov1.ru) с темой письма «Онлайн-книга: запрос анкеты для оценки отдела продаж», укажите ваши полные контактные координаты (Ф.И.О., город, компания, должность, телефон и e-mail) и получите «Анкету для оценки текущей эффективности тайм-менеджмента в отделе продаж».**

## **Эффективная работа с входящим запросом**

Входящий запрос, будь то заявка на сайте, звонок в компанию и т. п., – отличный подарок вашим менеджерам по продажам, всей значимости которого они часто не осознают. Действительно, клиент уже хочет примерно то, что вы продаете, уже знает вашу компанию, уже проявил первичный интерес. К сожалению, к такому подарку

судьбы, как входящий запрос, разбалованные сытыми докризисными временами компании часто относились наплевательски. А именно – консультировали клиента по услуге или продукту, называли цены или высылали коммерческие предложения. После этого в лучшем случае несколько раз звонили клиенту, а то и не звонили вообще.

Клиент в такой ситуации чаще всего кладет ваше коммерческое предложение в папочку к двум десяткам таких же, и никаких способов повлиять на дальнейший ход его размышлений у вас уже нет. Вероятность покупки именно у вас –  $1/20$ , то есть 5 %, а если клиент не ленивый и прозвонил пятьдесят компаний, то вероятность составит всего 2 %...

Правильный путь – сразу на входящий звонок предлагать клиенту встречу и уже на этой встрече выяснять потребности клиента и продавать так, чтобы он даже не задумывался об альтернативных поставщиках[7]. Если клиент, сделавший входящий звонок, не готов встречаться сразу у себя в офисе или вообще находится в другом городе, отличным промежуточным этапом станет онлайн-встреча.

Оценка эффективности – такая же, как в предыдущем пункте. Поскольку для входящих запросов связь с деньгами более прозрачна, чем для «холодных» встреч, можно добавлять к вашей среднемесячной выручке несколько десятков процентов. Особо если значительная часть ваших клиентов находится в других городах.

*«Антикризисный» анекдот из жизни – не знаю, грустный или смешной. Для своего загородного дома, в котором в тени берез пишется эта книга, я покупал дизель-генератор. Очевидно, что это достаточно сложная продажа: можно продать на 50 тысяч рублей, а можно на пару-тройку миллионов – в зависимости от того, насколько хорошо выяснишь потребности клиента и как сумеешь объяснить техническую сторону вопроса («Конечно, можно поставить генератор в железнодорожный контейнер, где он может сгореть, но лучше заказать у нас специальный противопожарный бронированный контейнер с вентиляцией, сигнализацией и турбореактивным атомным приводом»). Также очевидно, что значительная часть покупателей генераторов – строительные компании, и ясно, что рынок этот серьезно просел во время экономического кризиса. Привыкнув к тому, что наши менеджеры и консультанты несколько раз встречаются с клиентом при продаже ему проекта внедрения тайм-менеджмента, разрабатывают технические задания и т. д., я ожидал чего-то подобного и сам попросил специалистов компании, которая по сайту показалась мне наиболее адекватной, приехать и рассказать про генераторы подробно. Куда там! «А что мы будем приезжать? Коммерческое предложение мы вышлем, а про модели на сайте все написано».*

*Пришлось клиенту преодолеть свою естественную лень и загруженность более приоритетными делами, разобраться в теории вопроса, поискать менее заживших поставщиков. Они, естественно, нашлись – приехали, рассказали, объяснили, дали скидку за «если примете решение прямо сейчас». Прикидывая, скольких клиентов так потеряла первая компания, ис-*



крепне сочувствую ее акционерам.

## Маркетинговое мероприятие онлайн

Отличный инструмент привлечения клиентов, используемый многими компаниями, – бесплатные или условно платные (с минимальным организационным взносом, оплатой участия в бизнес-ланче и т. п.) маркетинговые мероприятия.

На них нетрудно пригласить потенциального клиента самыми разными способами («холодный» звонок, рекламное объявление и т. п.), а на мероприятии – заинтересовать вашими товарами или услугами. Очевидная идея – попробовать часть мероприятий проводить онлайн.

*Пример компании, давно и активно использующей онлайн-мероприятия, – Microsoft. Как правило, эти мероприятия проходят в формате «вебкастов», в которых участники видят рабочий стол выступающего с показом работы в программных продуктах Microsoft, слышат его голос, могут задавать вопросы в чате. Запись мероприятия сохраняется на сайте Microsoft. Автор сам в свое время провел несколько таких вебкастов по тайм-менеджменту на Outlook, их записи можно запросить на сайте компании «Организация Времени» [www.ov1.ru](http://www.ov1.ru). Эффективность этого инструмента достаточно высока: первый вебкаст был записан в 2006 году и продолжает работать до сих пор, привлекая клиентов на тренинги «Тайм-менеджмент на Outlook». И другой пример, из совершенно другого типа бизнеса – небольшая московская компания, интернет-магазин [foodik.ru](http://foodik.ru), суть предложения которого – возможность заказать блюда в ресторане, не имеющем собственной системы заказа и доставки. В достаточно короткие сроки этой компании удалось с помощью онлайн-презентаций для директоров ресторанов обеспечить интерес к своему предложению и набрать необходимое количество партнерских контрактов с ресторанами.*

Преимущества маркетингового мероприятия, проводимого онлайн:

- легче привлечь к участию клиента: ему не нужно куда-то ехать, достаточно выделить время и кликнуть ссылку;
- клиент может пригласить к участию коллег из своей компании, что привлечет дополнительных союзников впоследствии, в процессе продажи;
- огромная экономия денег и времени на всех организационных вопросах.

Недостатки онлайн-мероприятия:

- меньше живого контакта с клиентами;
- нет личного общения;
- менеджеры по продажам лишены возможности завязать личный контакт в кофе-паузе и т. п.

Поэтому режиссуру онлайн-мероприятия нужно продумывать и прорабатывать гораздо более тщательно, чтобы максимально вовлечь потенциальных клиентов в процесс и заинтересовать их.

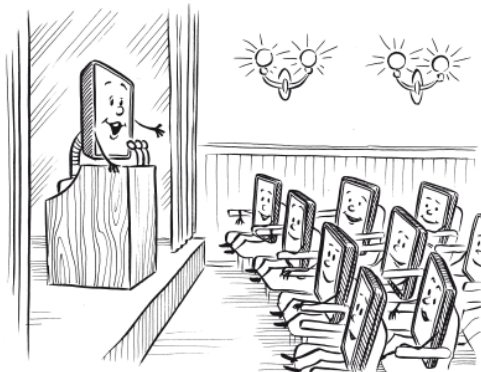
## Оцените эффективность. Сравним бесплатную двухчасовую презентацию для клиентов «офлайн» и «онлайн»:

Классическая презентация	Онлайн-презентация
Расходы на конференц-зал, кофе-брейки, мультимедиапроектор и т. п. – примерно от 10 до 50 долларов на участника	Нулевые расходы
Участники только из вашего города	Возможность участия жителей других городов расширяет аудиторию потенциальных клиентов примерно в 1,5-2,5 раза
Реальная явка зарегистрированных участников – около 40-50%	Реальная явка зарегистрированных участников – около 70%
Затраты времени ваших экспертов и менеджеров на подготовку мероприятия, дорогу к месту проведения и обратно; непроизводительные затраты времени перед началом мероприятия (кто-то занят подготовкой, а кто-то просто ждет)	Практически нулевые затраты на подготовку; нулевые затраты на дорогу и прочее

*Итого: при одинаковых усилиях (время менеджеров по продажам, рекламный бюджет и прочее), затраченных на организацию мероприятия, у онлайн-формата примерно в 1,5–2,5 раза выше число привлеченных потенциальных клиентов; при этом – нулевые финансовые затраты и минимум непроизводительных затрат времени на подготовку мероприятия и присутствие на нем.*

Если в вашей компании практикуются выступления экспертов на конференциях как форма PR-активности и привлечения потенциальных клиентов, некоторые из таких выступлений также могут делаться онлайн. Это очень удобно, когда конференция проходит в другом городе и время выступления слишком мало, чтобы оправдать целесообразность перелета.

*Автор сам регулярно практикует такие выступления. Причем иногда это не только способ сэкономить время и силы на перелетах, но и единственная возможность выступить. Например, как-то раз я выступал «онлайн» на конференции в Красноярске, в семь утра по московскому времени. В десять утра начинался корпоративный тренинг в Москве, то есть иной возможности выступить, кроме как «онлайн», в этот день не было, даже если бы мне не жалко было потратить сутки на перелеты. Как человек, в свое время делавший по десятку авиаперелетов в месяц и хорошо помнящий, что это такое, я был абсолютно счастлив, выступая в Красноярске из собственной уютной гостиной. Другой пример – выступление на конференции по тайм-менеджменту, проходящей в Киеве, которое я делал из номера гостиницы в Кемерово. Одновременно провести открытый семинар в Кемерово и в тот же день выступить в Киеве было бы физически невозможно. Это яркий пример того, как технологии работы 2.0 принципиально расширяют наши возможности.*



Стоит заметить, что основные принципы применения онлайн-технологий, которые мы разбираем относительно общения с клиентами, применимы к общению с другими важными внешними контрагентами: поставщиками, региональными партнерами, журналистами и т. п. Как и в работе с клиентами, онлайн-технологии помогут сделать контакт более плотным, при этом сократив временны́е и финансовые расходы на него.

*Один из наших клиентов, компания «МегаФон» в Поволжье, успешно применила онлайн-технологии для общения с журналистами при подготовке масштабной пресс-конференции по итогам 2008 года. Пресс-конференция была проведена для журналистов тринадцати регионов Поволжья в феврале 2009 года. Рассказывает руководитель PR-службы Елена Харитоновна: «Решение подвести итоги года, общаясь с представителями СМИ при помощи видеоконференц-связи, было продиктовано соображениями эффективности: в среднем затраты на организацию пресс-тура составляют около полумиллиона рублей и при этом требуют серьезных организационных ресурсов. Организация выездов топ-менеджеров компании, которые представляют наибольший интерес для СМИ, в регионы повлекла бы не меньшие затраты, в первую очередь временны́е! е. Мероприятие собрало 120 региональных журналистов, при этом все события разворачивались на площадках центрального и региональных офисов «МегаФона». В режиме реального времени руководитель компании Валерий Ермаков ответил более чем на 50 вопросов, а по итогам этой встречи в региональных СМИ вышло более ста материалов. Но главным результатом встречи все же можно считать впечатление, полученное журналистами от видеоконференции: многие из них работали в таком инновационном формате впервые».*

## **Продажа: ключевые встречи с клиентом**

Итак, клиент побывал на маркетинговом мероприятии или встретился с менеджером по продажам в своем офисе. Он потенциально заинтересован в услугах вашей

компании. Что дальше?

Дальше – серия встреч, и чем сложнее продажа, чем выше сумма сделки, чем сложнее продаваемое (услуга, оборудование, сервис), тем сложнее эта серия встреч. Часто вы продаете не одному человеку, а разным людям «на стороне клиента», имеющим разные потребности и пожелания, влияющим на принятие конечного решения. Продажа в разных бизнесах проходит разные сложные стадии: разработку спецификаций, технических заданий, календарных графиков, опытных образцов и т. п. Отдельная, особенно важная стадия – конечные переговоры о цене и условиях поставки.

Все это – встречи, встречи, встречи, а значит, десятки, а иногда и сотни человеко-часов драгоценного времени ваших сотрудников, в том числе высшего звена; при работе с другими городами – командировочные расходы. И что самое печальное, на каждый час времени, проведенного у клиента, – еще как минимум один-два часа, а то и больше, на дорогу по городу.

Если же во время первых встреч с клиентом вы договоритесь, что некоторые из следующих встреч будут проводиться онлайн, вы тем самым существенно сэкономите время себе, да и клиенту облегчите жизнь: если у него есть ноутбук, он может общаться с вами из любого места, а не только из своего офиса. Конечно, ключевые встречи все равно придется проводить в классическом формате, но даже если хотя бы часть процесса коммуникации будет переведена в онлайн – это большое подспорье.

Онлайн-встречи особенно полезны, если:

– деловой партнер/клиент находится в другом городе или в очень удаленном и неудобном месте вашего города;

– принятие определенных решений требует от партнера собрать кворум, что не всегда просто («никак не можем собрать всех в одно время в одном месте»), и удаленная коммуникация способна ускорить процесс принятия решения. Для крупных контрактов это зачастую самый критичный фактор: деньги есть, есть желание, но нет возможности быстро собрать всех, кто принимает решение; – для успешного продвижения продажи критически важно снижение или обнуление некоторых затрат. Например, проведя демо-семинар / сеанс технической поддержки / диагностику бизнес-процессов в удаленном режиме, можно сэкономить на командировочных, конференц-сервисе и т. п.

***Оцените эффективность.*** Среднее сокращение производительных расходов времени (поездки, командировки) в ходе длинного цикла продажи – около 30–40 % от общего бюджета времени всех задействованных в процессе. Ускорение процесса продажи за счет более быстрого назначения встреч с ключевыми лицами клиента – примерно в 1,5–2 раза. Плюс экономия на командировках, если они предполагаются в процессе продажи.

## **Оказание услуги, клиентская поддержка, обратная СВЯЗЬ**

На стадии оказания услуги, поставки товара, клиентской поддержки возникает множество ситуаций, требующих плотного контакта с клиентом. Это разного рода рабочие встречи специалистов со стороны клиента и поставщика, консультации, семинары

нары, согласования документов, сеансы технической поддержки и т. п. От эффективности этих встреч часто зависит, будет ли успешным проект, подпишет ли клиент акты сдачи-приемки, будет ли он доволен, состоится ли повторная продажа.

*Один из наших клиентов, генподрядная компания, применяет простую технологию, помогающую заказчикам, что называется, держать руку на пульсе. По периметру строящегося объекта устанавливаются веб-камеры, непрерывно транслирующие ход работ. Так заказчики, во-первых, экономят существенные средства на командировках, во-вторых, чувствуют себя гораздо комфортнее и спокойнее, имея возможность в любой момент сопоставить отчетность генподрядчика с реальной картиной происходящего.*

Существенная часть этих коммуникаций может быть перенесена в онлайн, тем более что сотрудники заказчика и поставщика, участвующие в проекте, уже достаточно хорошо знакомы между собой и первичный эмоциональный контакт произошел на стадии продажи.

*Онлайн-технологии не только упрощают и удешевляют что-то, что и так уже происходило, но и позволяют делать некоторые принципиально новые вещи. Например, при работе с компаниями в Москве начиная с определенного масштаба проектов мы применяем такую форму «комплимента от шеф-повара», как бесплатный для клиента экспресс-аудит через некоторое время после реализации проекта. Этот экспресс-аудит дает нам реалистичное представление о качестве услуги, о том, что действительно работает, а что нет. Клиенту результаты аудита помогают более эффективно поддерживать стандарты тайм-менеджмента в компании. А бесплатность аудита, естественно, чрезвычайно позитивно воспринимается клиентом. Когда мы освоили онлайн-технологии, такой аудит, бесплатный и являющийся «комплиментом» для клиента, стало возможным проводить и для компаний, работающих в регионах России.*

Если вы поддерживаете обратную связь с клиентом после оказания ему услуги (в нашей компании это обязательно, в соответствии со стандартом ISO 9001:2000), онлайн-общение может оказаться также весьма полезным. Очевидно, что формальные способы оценки удовлетворенности клиента (заполнение анкет и т. п.) мало что сообщают о его реальных чувствах и настроениях после получения вашей услуги. Нужна встреча, на которой можно было бы получить развернутый комментарий представителей клиента по качеству услуги, попросить рекомендаций, проработать потребности для повторной продажи. Но люди часто неохотно выделяют время на эту встречу – ведь им-то она ничего полезного не добавляет, в ней заинтересован в первую очередь поставщик.

Онлайн-встреча в такой ситуации является хорошим компромиссом между пусть и отнимающей мало времени для заполнения, но сухой и бесполезной формальной анкетой и полноценной «живой» встречей, на которую представителей клиента бывает

непросто собрать.

**Оцените эффективность.** Как правило, возможен перевод «в онлайн» в среднем 50–60 % коммуникаций на стадии оказания услуги и сбора обратной связи. Это снижает на 20–40 % непроводительные сопутствующие расходы времени (дорога до офиса клиента, различные ожидания и т. п.), таким образом, можно избежать непроводительных потерь до 40 % фонда оплаты труда сотрудников, задействованных в проекте.

Ускорение реализации проектов благодаря большей легкости назначения онлайн-встреч обычно достигает 20–30 %.

## Как преодолеть недоверие клиента к онлайн-общению

Онлайн-технологии могут дать огромный выигрыш в эффективности. Только есть одно существенное «но»: на онлайн-общение должен согласиться ваш клиент! Добиться этого не всегда просто, но в целом вполне возможно.

Проще всего донести до клиента мысль об удобстве онлайн-общения, если вы работаете с клиентами в родном городе (в моем случае – в Москве). Вот некоторые приемы, которые сложились в практике.

– На первой «живой» встрече с клиентом или деловым партнером я сразу оговариваю возможность дальнейшего общения в удаленном формате, и, как правило, никаких сложностей или отторжения это не вызывает. Более того, клиент сам доволен тем обстоятельством, что он не будет ради этой встречи привязан к определенному месту и сможет провести ее откуда угодно. Следующая встреча сразу планируется с приставкой «скайп».

– Общение с клиентом (первую «живую» встречу) начинают мои сотрудники, которые сразу оговаривают возможность только удаленного общения со мной.

Некоторые наши проекты в Москве, вполне масштабные для того, чтобы ключевые встречи проходили на уровне первых лиц компании-клиента и компании-консультанта, вообще обходились без личной встречи генеральных директоров. Это экономило массу времени, особенно когда офис клиента находился где-нибудь в Домодедове или Химках, рядом с производственной или складской базой.

При работе с другими городами в общем-то все происходит аналогично, только роль первой «живой» встречи играют семинар или конференция, на которых и случается первое знакомство, либо клиент участвует в одном из наших онлайн-маркетинговых мероприятий.

Если люди пугаются идеи удаленного общения (а далеко не все первые лица российских компаний любят ИТ-технологии), есть два простых варианта действия:

– попросить дать контакты ИТ-директора, системного администратора или аналогичного сотрудника компании; он настраивает рабочее место с веб-камерой и организует онлайн-встречу со стороны клиента;

– проводить встречу с помощью Вебинар.ру; тогда мы объясняем клиенту, что «вам нужно будет просто кликнуть ссылку в браузере, на экране вы увидите нашего консультанта и его рабочий стол» – эмоционально это воспринять проще, чем Скайп, который специально надо устанавливать и т. д.

Самое любопытное вот в чем. Нередко бывало так, что во время онлайн-переговоров происходили технические сбои, когда видеосвязь не работала с обеих сторон, и наш разговор с клиентом по Скайпу или Вебинар.ру превращался по сути в телефонный. А иногда и прямо в телефонный, если проблемы были с интернет-каналом.

Но я чувствую, что, если бы встреча была сразу спланирована как телефонный разговор, ни у меня, ни у клиентов не было бы того ощущения «включенности», вовлеченности, как при онлайн-встрече, пусть даже от всей «онлайн-новости» в ней остался только голос. Не знаю, в чем тут причина, возможно, в большей «подготовленности» такой встречи, ее жестком планировании в графике (телефонный разговор редко так жестко планируют, разве что у президентов стран и крупных корпораций). Но в любом случае ощущение плотности контакта при такой встрече гораздо выше.

## **Риски внедрения онлайн-технологий в продажах**

Продажи – сердце бизнеса. Экспериментировать на сердце – занятие довольно опасное. Хотя, с другой стороны, именно повышение эффективности продаж дает наиболее прямой и осязаемый выигрыш в деньгах.

Вот основные риски, которые вам нужно иметь в виду.

– Если сотрудники отдела продаж были ленивы и не выезжали к клиенту (а именно так обстоят дела в очень многих российских компаниях), идея «ездить не нужно, общаемся онлайн» может быть крайне опасной. Необходимо очень жестко обговорить ситуации, когда необходимы живые встречи, и нормативы по их проведению – в первую очередь количество встреч (так же, как и нормативы для онлайн-встреч).

– Онлайн-встречи с клиентом требуют определенных стандартов проведения, режиссуры, тренировки всех участников с вашей стороны. Как для классических встреч с клиентом нужны написанные и оттренированные на практике стандарты вплоть до написания и заучивания наизусть (в самом буквальном, школьном смысле слова) речевых модулей, так и для онлайн-встреч необходимо разработать стандарты. Учитывая, что в онлайн-встрече «живость» контакта меньше, требования к правильности ее проведения (что необходимо, чтобы сделки не срывались) возрастают в разы.

– Большое количество «онлайна» лишает вас некоторых преимуществ, связанных с физическим посещением офиса клиента. Почитать приказы и благодарственные письма на стене; быть представленным в коридоре на бегу кому-то из топ-менеджмента клиента, кто станет союзником проекта впоследствии; ощутить общую «ауру» компании – все это дорогого стоит. Поэтому в стандартах работы отдела продаж обязательно должны присутствовать и поощряться «живые» встречи с клиентом на определенных стадиях продаж.

**Внедрение онлайн-технологий в процесс продаж может принести существенные выгоды: снижение издержек, расширение клиентской базы, рост выручки. Но такое внедрение требует опыта и осторожности. Недопустимо из-за неумелых действий менеджеров, применяющих онлайн-технологии, потерять часть клиентов и понести репутационный ущерб.**

**Мы разработали «Типовой порядок внедрения онлайн-технологий в системе продаж предприятия». Этот документ концентрирует опыт десятков наших клиентов и постоянно дорабатывается.**

**Последнюю версию этого документа вы можете бесплатно получить, написав автору на адрес [info@ov1.ru](mailto:info@ov1.ru) письмо, озаглавленное «Онлайн-книга: запрос порядка внедрения в системе продаж», и указав подробные данные для контакта (Ф.И.О., город, компания, должность, телефон и e-mail).**

## **Усиление контакта с клиентами. Итоги**

- Чем плотнее ваш контакт с клиентом (информационный, эмоциональный) на всех стадиях продаж, тем выше количество успешных сделок.
- Основные технические средства онлайн-контакта: программа Скайп (Skype) для простейшего видеообщения и Adobe Connect, Вебинар. ру, Microsoft Live Meeting, Microsoft Communication Server для более сложных видеоконференций.
- На стадии «холодного» звонка онлайн-технологии позволят при том же количестве времени и усилий отдела продаж получить в 2–4 раза больше первичных встреч, то есть потенциальных сделок.
- При обработке входящего звонка онлайн-технологии позволят в 1,5–2 раза чаще назначать встречи с клиентом, тем самым резко выделив вашу компанию из десятков «коммерческих предложений», лежащих у клиента в папочке.
- Проводя маркетинговое мероприятие онлайн, можно при заданном количестве времени и усилий привлечь в 1,5–2,5 раза больше клиентов, не потратив ни копейки на орграсходы и не потеряв непроизводительно десятки человеко-часов на процессах, сопутствующих «оффлайн»-мероприятию.
- Используя онлайн-встречи на разных этапах длинной продажи, можно повысить эффективность работы отдела продаж в среднем на 30–40 %.
- Приучайте клиента к онлайн-общению постепенно, в том числе задействуя его ИТ-специалистов и/или тех сотрудников, которые уже пользуются онлайн-инструментами.
- При внедрении онлайн-технологий в продажах имейте в виду риски этого процесса и ни в коем случае не допускайте ослабления коммерческой активности, плотности контакта с клиентом.



## Глава 3. Управление бизнесом онлайн

Радикальное сокращение затрат времени на совещания

Эффективная работа коллегиальных органов: правления, комитеты, рабочие группы проектов и т. п.

Гибкое использование временного персонала и надомной работы



«Управлять бизнесом удаленно» – это один из основных запросов, который мне как эксперту в тайм-менеджменте приходится слышать от первых лиц предприятий, владельцев и топ-менеджеров. Действительно, для человека, почти постоянно находящегося вне офиса: в командировках, на встречах с VIP-клиентами, деловыми партнерами, часто управляющего несколькими разными бизнесами, «держать руку на пульсе» без физического присутствия в компании оказывается критически важным.

Более того, современная жизнь предоставляет массу возможностей посмотреть мир и получить самые разнообразные впечатления. Гейзеры на Камчатке, переулочки Трастевере в Риме, сафари в африканских пустынях – и трех жизней, кажется, не хватит, чтобы попробовать все. Но если вы не собираетесь на почетную пенсию, если вам нравится бизнес и дело, которым вы занимаетесь, то свободу получать впечатления от путешествий по всему миру нужно сочетать с возможностью контролировать

текущие дела.

В этой главе мы разберемся с тем, как с помощью онлайн-инструментов руководителю любого уровня в той или иной степени освободить себя от физического присутствия в компании, сохранив и даже повысив ее управляемость. Здесь же поговорим о том, как онлайн-инструменты могут сделать привычные управленческие процессы более простыми и эффективными.

## **Энергетическое присутствие руководителя**

В современных книгах по менеджменту довольно часто приходится встречать такую идею: идеальный руководитель – тот, у которого все процессы отстроены так, что он может не появляться в компании неделями и месяцами.

С одной стороны, это верно. Плох тот руководитель, который непрерывно бегаёт вокруг паровоза, подкручивая отваливающиеся на ходу гайки. Хорош тот руководитель, который вовремя сделал техосмотр и оставил машинисту точные инструкции, так что паровоз едет и без него. Кстати, об информационной инфраструктуре компании, которая позволяет «отойти от паровоза», мы подробно поговорим в 6-й главе.

С другой стороны, зададимся вопросом: зачем оркестру дирижер?

Ведь каждый музыкант – профессионал своего дела. Партия каждого инструмента расписана очень четко, никаким корпоративным стандартам и процедурам не снилась такая четкость и детальность, как в нотной партитуре.

Однако оркестр не обходится без дирижера – человека, поддерживающего в первую очередь энергетическое единство происходящего, соединяющего профессиональные действия музыкантов в единую симфонию. Так и любой бизнес-процесс не обходится без человека, скрепляющего его эмоционально и энергетически, делающего группу людей командой и дающего ей импульс к действию.

Говоря в предыдущей главе об усилении взаимодействия с клиентами, мы рассматривали разные степени плотности контакта – от электронного письма и онлайн-конференции до полноценной «живой» встречи. Определенная степень плотности контакта важна как для успешной продажи, так и для эффективного управления. Рассмотрим, как в разных аспектах внутрикорпоративной работы с помощью онлайн-инструментов повысить эту энергетическую насыщенность контакта руководителя с сотрудниками.

## **Планерки и оперативки**

Один из основных инструментов поддержания энергетического единства компании – краткие совещания, которые в обиходе называют оперативками и планерками. В разных организациях под этими словами подразумеваются разные вещи. Поэтому уточним терминологию.

– *Оперативка* – краткое совещание, ежедневное или еженедельное, цель которого – выслушать отчеты об исполнении задач, поставить новые задачи, произвести управленческие воздействия, ускоряющие работу (похвалу или предупреждение, благодарность или выговор и т. п.), придать заряд бодрости на наступающий период.

– *Планерка* – более продолжительное совещание, еженедельное или ежемесячное, на котором контролируются и ставятся долгосрочные задачи, проверяются ключевые показатели эффективности, в том числе финансовые, доводится до сведения сотрудников новая информация, принимаются решения о выделении тех или иных

ресурсов, о расстановке текущих приоритетов.

К планеркам можно отнести также рабочие встречи по проектам. Их задача точно такая же, как у планерки, но по отношению не к функциональному подразделению, а к рабочей группе проекта.

*Из опыта наших клиентов. В поволжском офисе компании «МегаФон» проходит около 30–40 видеоконференций в месяц с количеством участников от десяти до ста человек. Для проведения, например, трехчасового межрегионального совещания сотрудники региональных отделений должны были бы покинуть свои рабочие места на срок от двух до пяти дней. По оценке руководства, организация подобного количества совещаний, даже с усеченным составом участников, потребовала бы тратить не менее двух миллионов рублей в месяц с учетом командировочных расходов. Видеоконференции позволяют участникам видеть и слышать друг друга не покидая офисов, оперативно обмениваться информацией и мнениями, принимать решения и при этом экономить не только средства, но и огромное количество рабочего времени.*

Далеко не во всех компаниях планерки и оперативки проводятся в четком, предсказуемом ритме. Да будет позволена такая аналогия – представьте монаха (не важно, какого вероисповедания), иногда совершающего утреннюю молитву, иногда нет, иногда посещающего воскресное богослужение, а иногда не посещающего. Вряд ли его духовный отец одобрит такое поведение: несоблюдение ритма, «молитвенного правила», может плохо сказаться на духовной жизни подопечного.

То же относится и к компании или подразделению, не выдерживающим четкого ритма оперативных совещаний. Работа идет, дело делается, но делается далеко не в полную силу. Другой вопрос, что эти совещания должны быть краткими, отнимающими немного времени (ежедневная оперативка – не более 10–15 минут, еженедельная планерка – не более часа). Но проводиться они должны обязательно.

Часто ритм проведения планерок сбивается из-за отсутствия сотрудников: кто-то на выезде у клиента, кто-то приболел и работает из дома, а руководитель подразделения вообще находится в командировке. И вот здесь выручает возможность провести планерку онлайн – часть сотрудников присутствует в офисе (причем не обязательно в одном помещении, можно и со своих рабочих мест), часть – там, где они сейчас находятся вне офиса. Причем современные технические средства проведения онлайн-совещаний позволяют подключаться не только через интернет, но и по телефону, что может быть очень удобно для сотрудников, участвующих в планерке из командировки, автомобиля и т. п.

**Оцените эффективность.** Ритмичное проведение оперативок и планерок позволяет, инвестируя пятнадцать минут времени в день и один час в неделю, то есть в совокупности два часа пятнадцать минут еженедельно, сэкономить до четырех-пяти часов времени каждого сотрудника в неделю на устранении организационных нестыковок, более оперативном выполнении задач, более высокой мотивации на работу. То есть итоговая экономия в расчете на подразделение средних

размеров (десять-пятнадцать человек) – до 40–75 часов в неделю. Нетрудно заметить, что эффективное применение онлайн-инструментов позволяет «добавить» подразделению дополнительного работника, а то и двоих!

## Информационные собрания

Время от времени в компаниях проводятся собрания, которые можно назвать информационными. К ним относятся подведение итогов квартала или года, информирование о стратегии и целях на следующий год, вводное совещание при старте нового крупного проекта (например, внедрения корпоративной информационной системы, тайм-менеджмента, стандарта ISO 9001:2000 и т. п.), информирование об изменениях в процедурах, схемах работы, внешних событиях (новации в законодательстве и т. п.).

Задача такого рода собраний – максимально наглядно и понятно донести до сотрудников важную информацию, ответить на вопросы, добиться точного понимания сотрудниками этой информации.

Надо заметить, что именно недостаток информационных собраний часто препятствует внедрению полезных новаций. Думаю, всем хорошо знакома такая ситуация. Допустим, в компании появился новый продукт, процедура, полезный сервис со стороны ИТ-подразделения, важные новости по законодательству от юридического отдела и т. п. Как чаще всего сотрудников информируют об этом? Рассылкой информационного письма, презентации, регламента и т. п. Будем откровенны: многие ли сотрудники, перегруженные своими основными обязанностями, находят время и силы как следует ознакомиться с нововведениями?

В результате проект внедрения новой управленческой технологии саботируется, отдел продаж по-прежнему использует неправильные формулировки в договоре, а на вопрос «Какие у вашего подразделения ключевые цели в наступающем квартале?» сотрудник неуверенно отвечает что-то бесконечно далекое от «генеральной линии партии».

Трудно винить сотрудника, который не вник в новый регламент; но трудно винить и сотрудника, который не донес этот регламент как следует до своих коллег. Собрать всех в одно время в одном месте очень непросто.

*Из опыта наших клиентов. Рассказывает Александр Мондрус, управляющий группой компаний MC-Vauchemie-Russia (строительные смеси «Плиторит»): «В области информационных собраний мы накопили кое-какой опыт. Прошло несколько выпусков моих видеообращений по итогам месяца. Также сейчас мы записываем видеодиск с комментариями по обновленной стратегии. Кроме того, мы активно используем запись изображения рабочего стола компьютера с комментариями. Это очень удобная форма тиражирования презентаций в регионы или для тех, кто просто не смог быть на совещании. В этом случае запись голоса, «привязанная» к изображению на экране, позволяет услышать комментарии, которые, по моему опыту, зачастую и дают смысловое содержание слайдам или графикам. Иногда эти записи становятся блоками обучающих программ».*

Если информационное собрание параллельно с «живым» проведением еще и транслируется онлайн, в нем может принять участие большее число сотрудников. Причем не только те, кто находится в командировках, но и те, кто сидит в офисе: кликнув ссылку на своем компьютере, они могут послушать выступление докладчика, параллельно работая над более простыми делами вроде просмотра электронной почты и т. п.).

При этом вероятность того, что человек послушает информационное сообщение хотя бы в таком фоновом режиме, гораздо выше, чем вероятность, что он внимательно прочтет присланный ему регламент. Ведь и телевизор смотрят гораздо больше людей, чем читают книги, не правда ли? Кроме того, благодаря живому голосу выступающего, ответам на вопросы слушателей информация окажется гораздо более доходчивой, чем в письменном тексте.

Наконец, одна из приятнейших возможностей, которая возникает при параллельной онлайн-трансляции информационных собраний, – возможность создать видеозапись. С ней могут ознакомиться сотрудники, у которых не было возможности присутствовать на собрании даже онлайн. В том числе они могут прослушать запись где-нибудь в автомобильной пробке, более эффективно используя это «мусорное» время.

Также, что очень важно, запись информационного собрания полезно использовать при обучении и адаптации новых сотрудников. Что для нового сотрудника, и так находящегося в состоянии стресса, удобнее, понятнее и эффективнее – получить для изучения многостраничный документ «Стратегические цели компании» или просмотреть видеозапись выступления первого лица компании с живыми комментариями, демонстрацией слайдов, ответами на вопросы?

*«Организация Времени» – одна из немногих в России консалтинговых компаний и единственная тренинговая компания, внедрившая стандарт ISO 9001:2000. Вопрос, который часто задают аудиторы: как вы обеспечиваете знание и понимание сотрудниками той или иной информации – например, политики и целей компании, новых продуктов, корпоративных процедур и т. п.? Убедительным ответом является показ видеозаписи соответствующей информационной сессии на портале. Кроме того, у нас используется «зачетная книжка» для новых сотрудников с перечнем материалов, которые они должны освоить во время испытательного срока и сдать по ним зачет руководителем соответствующих подразделений. Есть определенное количество «пересдач», при превышении которого сотрудник не проходит испытательный срок.*

**Оцените эффективность.** Внедрение четкой системы информационных собраний с использованием онлайн-инструментов позволяет сократить на 10–15 % затраты времени сотрудников на выполнение текущих функций, так как резко уменьшается необходимость постоянно объяснять уже объясненное, исправлять ошибки, и так уже предопределенные введением нового регламента, непонятого как следует сотрудниками, и т. п.

*Примерно на те же 10–15 % снижаются юридические, финансовые, организационные риски, связанные с ошибками сотрудников в результате неправильного понимания или отсутствия нужной информации.*

*Реализация инновационных проектов (внедрение новых схем управления, бизнес-процессов, информационных систем) ускоряется в среднем на 5-15 %.*

## Совещания для принятия решений

Особый тип совещаний – те, основной задачей которых является принять решение по какому-либо вопросу или кругу вопросов. Конечно, какие-то текущие решения принимаются и на планерках, но по более сложным вопросам (принятие конечного решения по выбору системы документооборота, принятие решения об открытии (закрытии) филиала в регионе, рассмотрение и одобрение предложений какого-либо подразделения – например, по усилению продаж, сокращению расходов и т. п.) обычно собирают отдельное совещание.

Использование онлайн-формата в таких совещаниях позволяет достигнуть нескольких целей:

- существенно ускорить продвижение различных проектов, поскольку одним из серьезных тормозящих факторов обычно является невозможность собрать «в одно время в одном месте» кворум ключевых лиц, необходимых для принятия важного решения;

- подключить к принятию решения людей, находящихся в момент проведения совещания в других регионах, филиалах и т. п.;

- обеспечить более качественную визуализацию информации в ходе совещания.

На последнем пункте стоит остановиться особо. Одна из проблем совещаний, которые проводятся с целью принятия решения, – недостаток визуализированности, наглядности необходимой информации. Обсуждение идет на словах, в руках у обсуждающих сухие текстовые документы, часто многостраничные, не дающие быстрого, понятного обзора сути обсуждаемых вопросов.



О том, как визуализировать вопросы для совещаний, читайте в книге Сергея Бехтерева «Майнд менеджмент» [8]. Здесь достаточно сказать, что онлайн-инструменты побуждают (и дают все технические возможности) показать участникам совещания интеллект-карту, дающую простую и наглядную картину положения дел по обсуждае-

мому вопросу.

*Например, в компании «Связьинтек», управляющей ИТ-проектами в холдинге «Связьинвест», разработанная нами система обзора на базе интеллект-карт позволила к каждому заседанию правления иметь четкую картину дел по всем проектам как в разрезе компаний («Ростелеком», «Дальсвязь», «Сибирьтелеком» и т. д.), так и в разрезе обсуждаемых вопросов, рисков, ресурсов и т. п. При этом простая обзорная картина формируется автоматически из интеллект-карт, которые ведут менеджеры проектов.*

Также у онлайн-инструментов есть возможность автоматизировать опросы и голо-сования, весьма полезная именно для принятия решений. Это позволяет в ходе совещания быстро собрать мнения присутствующих по тому или иному поводу.

Кроме того, весь ход совещания можно сохранить как видеозапись, и если когда-то в будущем возникнет конфликтная ситуация либо просто понадобится провести анализ прошлого опыта, она даст возможность вернуться к любому этапу обсуждения. Для совещаний, посвященных принятию стратегически значимых решений, это очень полезно.

***Оцените эффективность.*** *Время реализации крупного проекта, в ходе которого для принятия ключевых решений используются онлайн-совещания, сокращается в среднем на 10–15 %. Кроме того, онлайн-инструменты обеспечивают возможность более взвешенного принятия решений, вовлечения более широкого круга внутренних экспертов, возврата к прошлому опыту и устранения прошлых ошибок, что позволяет снизить прямые финансовые затраты по проекту вследствие неоптимальных решений на 15–25 %.*

## **Мозговые штурмы**

Важный и полезный тип корпоративной коммуникации – мозговой штурм. В отличие от «совещания для принятия решения» его можно назвать «совещанием для поиска вариантов». Мозговой штурм – это способ определить возможные направления действий и методы решения той или иной проблемы – например, как снизить расходы в условиях кризиса, как увеличить продажи продуктовой линейки А, как добиться более высокого процента повторных продаж и т. д.

*Незадолго до написания этой книги автору было присвоено звание Microsoft Most Valuable Professional («Профессионал, высоко ценимый компанией Microsoft») в области Outlook. И автор немедленно оказался вовлечен в мощную систему онлайн-совещаний, мозговых штурмов, обсуждений достоинств и недостатков новых продуктов корпорации. При этом MVP по Outlook в мире всего 25 человек, еще несколько сотен по остальным продуктам. Все это люди, живущие в разных странах, высокозагруженные, обладающие уникальным опытом каждый в своей области.*

*Только онлайн-инструменты позволяют Microsoft обеспечить плотное общение этих людей, а также наладить обмен лучшим в мире опытом извлечения из продуктов Microsoft максимальной бизнес-пользы. При этом ни один MVP не является сотрудником Microsoft, вся эта интеллектуальная активность им никак не оплачивается. И только благодаря онлайн-инструментам, не стоящим практически ни копейки, она может быть столь плодотворной.*

Постановка мозговых штурмов на онлайн-платформу позволит вашей компании проводить их более эффективно, вовлекая людей из разных филиалов, также находящихся в командировках и работающих из дома. Что особенно важно, в мозговые штурмы, касающиеся клиентов или поставщиков, вы можете включить их представителей, которые вряд ли приедут ради улучшения вашей работы в ваш офис, но вполне могут участвовать онлайн.

*Идея обсуждать совместно с клиентами или поставщиками что-то кроме непосредственных сделок и проектов может сама по себе, независимо от онлайн-инструментов, показаться новой. В качестве позитивного примера: один из наших клиентов, компания ТНК-ВР, регулярно проводит «встречу с провайдерами» – поставщиками тренинговых услуг, на которой делится планами на следующий период, рассказывает о политике компании в области обучения персонала, собирает информацию о происходящем на тренинговом рынке и т. п. Зная не понаслышке, насколько «выездной» график у большинства бизнес-тренеров, думаю, что такая встреча, сама по себе очень полезная, была бы еще эффективнее, если бы к ней могли в онлайн-формате подключаться представители тренинговых компаний, находящиеся не в Москве.*

К мозговым штурмам можно подключать в онлайн-формате и внешних экспертов по данной тематике. Это дает чрезвычайно полезную возможность получить незамысловатый взгляд извне и авторитетное экспертное мнение, при этом снизив командировочные и транспортные расходы (так как специалисту не придется ехать к вам).

***Оцените эффективность.*** Прирост эффективности для проектов, значимой частью которых являются мозговые штурмы, абсолютно аналогичен ситуации с совещаниями для принятия решений (см. предыдущий раздел).

## **Поддержка работы коллегиальных органов управления**

Описываемые тонкости применения онлайн-технологий обретают большое значение, когда речь идет не просто о совещаниях, но о работе формальных коллегиальных органов управления: совета директоров, правления, различных комитетов совета директоров (например, комитета по стратегии, по аудиту и т. п.), внутрикорпоративных юридически значимых совещаний (например, тендерного комитета). Такие совещания имеют две характерные особенности. На них:



– гораздо выше, чем для обычного совещания, требования к процедурным вопросам: кворуму, повестке, протоколированию и т. п.;

– чрезвычайно высока цена времени участников, особенно когда речь идет о высших коллегиальных органах управления: совете директоров, правлении.

Для онлайн-поддержки коллегиальных органов управления помимо обычных технических и управленческих вопросов организации онлайн-совещаний (см. гл. 7) приходится дополнительно решать следующие вопросы:

– юридическая полноценность онлайн-участия с точки зрения кворума;

– безопасность каналов связи, устранение возможности нежелательной утечки информации;

– удобство и наглядность коллективной работы с текстами проектов решений, которые являются главным результатом работы коллегиального органа.

Важная дополнительная польза, которую можно извлечь из онлайн-технологий для корпоративного управления, – более высокая информационная прозрачность компании[9]. Открытое акционерное общество, стремящееся к высоким стандартам прозрачности и понятности для инвесторов, может повысить эту прозрачность таким простым и очевидным шагом, как онлайн-трансляция общего собрания акционеров и других значимых информационных событий (пресс-конференций и т. п.). Если при этом не ограничиться трансляцией и дать акционерам возможность обратной связи (минимально – задавать вопросы с помощью чата и отвечать на них онлайн), то информационный контакт будет еще выше\*\*.

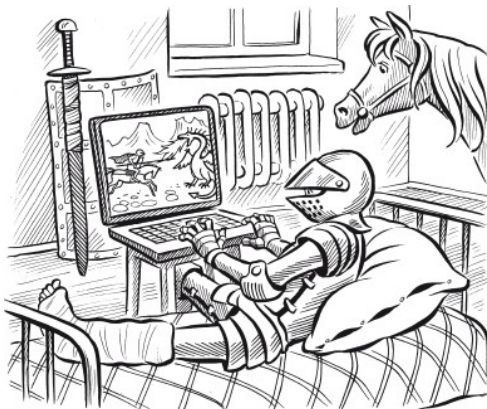
*В группе компаний, для которой мы разрабатывали систему онлайн-контроля, по ряду причин сложилась непростая, переплетенная система корпоративного управления, когда член совета директоров одной компании может быть генеральным директором другой компании, председателем совета директоров третьей и т. п. При этом территориально предприятия разбросаны по всей стране. Благодаря внедрению онлайн-технологий в работу коллегиальных органов удалось примерно вдвое сократить непроизводительные расходы времени ключевых руководителей на поездки и примерно на столько же снизить командировочные расходы. При этом резко повысилась прозрачность и подконтрольность ситуации для ключевых акционеров за счет создания единой информационной инфраструктуры (см. гл. 6), хранящей видеозаписи заседаний, протоколы, отслеживание исполнения решений в Outlook и т. п. Стоимость сэкономленного времени топ-менеджеров в несколько раз превышала затраты на внедрение системы.*

**Оцените эффективность.** Внедрение онлайн-инструментов в работе коллегиальных органов позволяет сократить непроизводительные расходы времени на поездки в среднем на 25–35 %, командировочные расходы – в среднем на 40 %. При этом влияние роста прозрачности, улучшения «акционерного имиджа» компании на ее стоимость очевидно, но оценить его в цифрах пока затруднительно: эта тема требует дополнительного исследования.

## Надомная работа и внештатные сотрудники

Автор далеко не сторонник активного перехода к надомной работе. Пространство офиса, единая информационная и эмоциональная среда, как ни крути, важнейшая часть жизни компании, и ее не заменишь никакими веб-конференциями. Но в некоторых ситуациях элементы надомной работы с помощью онлайн-инструментов могут быть очень полезны. Это ситуации, когда:

- сотрудник находится на больничном, но хотел бы оставаться включенным в рабочий процесс;
- сотрудница находится в декретном отпуске, но не хочет выпадать из социального контекста, терять квалификацию; хочет получать не пособие, а полноценную зарплату;
- характер обязанностей сотрудника позволяет ему работать вне офиса, при этом для него возможность работать из дома является серьезным мотивирующим фактором (из-за семейных обстоятельств, удаленного расположения жилья, нестандартного режима сна и т. п.)[10].



Кроме того, для сотрудников, в основном работающих в офисе, элементы надомного труда могут оказаться чрезвычайно полезными при необходимости сосредоточиться над сложной задачей – например, во время работы над объемным документом. В обычной офисной суете, шуме, когда к сотруднику постоянно за чем-то обращаются, тем самым отвлекая его, выполнение такой задачи, требующее четырех-пяти часов чистого сосредоточенного времени, может растягиваться на многие дни и недели. Очень удобно для сотрудника и выгодно для компании, если корпоративный стандарт тайм-менеджмента позволяет в такой ситуации забюджетировать в календаре Outlook «внеофисный день» для сосредоточенной работы, а также обозначить некие краткие промежутки времени в течение дня, когда сотруднику можно позвонить, если вдруг возникли сложные вопросы.

Мы не будем подробно разбирать, как переводить тех или иных сотрудников на надомную работу, поскольку это требует анализа конкретных бизнес-процессов и разработки соответствующих стандартов. Общий принцип – с помощью онлайн-инструментов обеспечить максимальное информационное и «энергетическое присутствие» надомного сотрудника в компании.

Если речь идет не о работе дома, а о работе в промежутках между встречами из переговорной на территории клиента или из кафе с wi-fi (что актуально для тех, кто проводит много времени на выездных встречах), то такие сотрудники экономят много времени на том, что им не нужно между встречами возвращаться в офис для полноценной работы. В этом случае может требоваться меньше офисных рабочих мест, потому что, приходя в офис, сотрудник занимает любое свободное место.

*Один из наших клиентов, PricewaterhouseCoopers (как и некоторые другие компании), активно применяет систему подвижных рабочих мест. Все документы, необходимые сотруднику, хранятся в его именном шкафчике. Рабочие места свободны и бронируются через корпоративную информационную систему. Сотрудник приходит на соответствующее место, подключает ноутбук, его личный добавочный телефонный номер также переключается на это место. После работы место освобождено, документы убраны в шкафчик. Учитывая специфику аудиторского и консультационного бизнеса (постоянные командировки, выезды в офисы клиентов), это позволяет существенно сэкономить средства на офисные расходы и арендную плату.*

Еще один аспект надомной работы – использование аутсорсеров, то есть набираемых для решения определенных задач внештатных сотрудников. Автор имеет дело с такими командами (например, программисты, тестировщики) в своем бизнесе и наблюдает аналогичные в дружественных и клиентских бизнесах. Аутсорсерами, естественно, труднее управлять и поддерживать между ними и офисом единое информационное пространство. Но экономический кризис показал, что при резко негативных рыночных событиях, существенном падении выручки по какому-либо направлению деятельности уменьшить или полностью заморозить работу такой команды несоизмеримо проще, чем сократить соответствующее подразделение в компании. И аналогично, после кризиса восстановить деятельность внешней команды, особенно если с ней поддерживался информационный контакт, гораздо проще, чем создать с нуля соответствующее подразделение.

*Отличный пример полностью «неофисной» компании – издательство «Манн, Иванов и Фербер», в котором вышла эта книга. С самого дня основания у издательства нет офиса, значительную часть работы выполняют внештатные сотрудники. Выручка в расчете на одного сотрудника заметно выше, чем в среднем по отрасли. При этом автору, издающему в этом издательстве уже третью книгу, не понаслышке известно, насколько быстро издательство запускает различные проекты, реагирует на предложения авторов, активно работает с клиентами (оптовиками, книжными магазинами), журналистами и т. п. Гораздо быстрее, чем многие издательства, строящие свою деятельность на базе классических офисов. Что очень хорошо показывает: качество коммуникаций внутри «территориально распределенной» компании, качество ее общения с клиентами и поставщиками может быть*

ничуть не хуже, чем у обычной, в которой все сотрудники находятся в одном офисе.

**Оцените эффективность.** Использование элементов надомной работы, примененных правильно, позволяет снизить непроизводительные затраты времени отдельных сотрудников на 20–30 %. Практика незакрепленных рабочих мест дает возможность снизить необходимые офисные площади для отдельных категорий сотрудников на 30–40 %. Использование команд внештатных сотрудников – оптимизировать затраты соответствующих проектов на 20–25 %, при этом сделав общую структуру затрат компании значительно более подвижной и легко сокращаемой при необходимости.

## Как не расслабить сотрудников при удаленной работе

«Кот из дому – мыши в пляс». Мы ведь не хотим, чтобы так получилось, когда мы мирно сидим с ноутбуком под пальмой?

Вся эта глава, по сути, посвящена вопросам повышения управляемости при внедрении методов удаленной работы. Но вот несколько дополнительных принципов, которые помогут поддерживать рабочее настроение и хорошую интенсивность рабочего процесса, когда руководитель находится вне офиса.

1. Ритмичное проведение планерок. Когда вас физически нет в офисе, этот принцип должен соблюдаться гораздо более жестко. Иногда стоит увеличить плотность информационного контакта с сотрудниками, например прибегая к помощи дополнительных телефонных звонков в офис. Кроме того, очень удобно для усиления контакта использовать мини-отчеты по sms («назначил встречу с Нефтегазбанком на послезавтра!»).

2. Абсолютная прозрачность времени, планов, задач сотрудников. Это требует серьезной работы с информационной инфраструктурой предприятия и корпоративными стандартами тайм-менеджмента. Вопрос настолько важен, что ему полностью посвящена 5-я глава.

3. Построение внятной связи мотивации сотрудника (не обязательно материальной) с его эффективностью, насколько возможно. Это важно для любого управления, не только удаленного, но в работе 2.0 приобретает особое значение. Когда вы не стоите над душой, становится труднее контролировать процесс, и значит, тем важнее контролировать результат.

4. Выборочные контрольные мероприятия, такие как видеонаблюдение, анализ интенсивности работы (например, фиксация количества исходящих звонков, которые делают менеджеры отдела продаж, офисной АТС), учет рабочего времени (как механического присутствия в офисе, так и запущенных на компьютере сотрудника программ и т. п.). Только не переусердствуйте с этим, прибегайте к подобным методам контроля лишь изредка: Бухенвальд и Освенцим – не те образцы, на которые стоит ориентироваться в работе современной фирме, желающей активно развиваться и быть успешной.

## Как не расслабиться самому при удаленной работе

Вопрос удаленной управляемости бизнеса – это, как ни парадоксально, не только вопрос управляемости сотрудников. Это в еще большей степени вопрос «управляемости управляющего».

Идея управлять делами, лежа под пальмой, очень хороша. Но как руководителю, лежащему под этой самой пальмой, заставить себя работать, а не только есть кокосы, с пальмы падающие?

Вопрос далеко не праздный. Многие предприниматели, в чьих компаниях мы внедряли технологии удаленного контроля бизнеса, жаловались на неожиданно возникшую проблему: как при удаленном управлении сотрудниками заставить работать в первую очередь *себя*?

Действительно, мы ведь говорим об онлайн-эффективности не как о бегстве в тотальное расслабление, а как о способе повысить уровень свободы и комфорта руководителя, *не потеряв* интенсивности и эффективности работы. Как это сделать? Вот несколько рекомендаций.

### **1. Организуйте рабочее пространство, максимально настраивающее вас на деловой лад**

Если вы работаете в собственной квартире, на даче и т. п. – обязательно создайте рабочий кабинет или хотя бы рабочий уголок, максимально похожий на офисное пространство. В поездках, командировках подберите деловые по стилистике ресторан или кафе с wi-fi. Еще очень хорошо работается в лобби приличных 4-5-звездочных отелей. Пара чашек кофе, которые вы при этом выпьете, обойдутся дешевле аренды офисной площади на такое же время, а атмосферу деловой активности и преуспевания вы при этом получаете бесплатно.

*Пример из личной практики автора. Эта книга написана в загородном доме под шум березовой рощи за окном. Но по эту сторону окна оборудован полноценный рабочий кабинет с офисной мебелью, книжными полками с деловой литературой, музыкальным центром и т. п. Теоретически можно было бы позволить себе работать лежа с ноутбуком на диване или сидя на пеньке в лесу, но практически кусочек офисного пространства существенно повышает эффективность. Надо сказать, что ни одна из моих четырех предыдущих книг не писалась так легко и с таким удовольствием, как эта. При этом производительные расходы времени на раскочку оказались минимальными.*

### **2. Организуйте режим работы и отдыха**

Это важно делать и в обычной офисной работе, и уж тем более в работе удаленной. Частая проблема при внедрении удаленной работы – сбитый режим дня (поспал подольше – не смог заснуть ночью – проспал полдня), сбитый режим питания (холодильник-то рядом!), трудности с переключением между работой и отдыхом.

Поэтому при удаленной работе нужно гораздо более трепетно относиться к старому доброму режиму дня. Я всегда выступал сторонником максимально гибкого планирования, но удаленная работа – тот редкий случай, когда как раз стоит спланировать день достаточно жестко.

Чем формализованнее будет ритм, в котором вы живете, чем он жестче будет соблюдаться, тем скорее к нему привыкнет ваш организм, тем спокойнее и естественнее

будут переключения между работой и отдыхом, тем плодотворнее будет работа.

*Пример такого ритма: 10.00 – подъем и легкий завтрак, 10.30–14.30 – работа с двумя 10-минутными перерывами, 14.30–15.30 – обед, 15.30–16.30 – послеобеденный сон, 16.30–17.00 – возвращение к жизни после сна (например, мелкие хозяйственные дела), 17.00–21.00 – второй блок работы. Можно выбрать более классические «с 9 до 18» без послеобеденного сна, можно использовать «биоритмический» график с подъемом в 4–5 часов утра.*

Каков бы ни был избранный ритм, желательно его выдерживать максимально точно. При этом пресловутую «творческую свободу» этот ритм никак не ограничивает: внутри четырехчасового блока работы вы можете распределять текущие задачи любым образом в зависимости от их приоритетности, неожиданного вдохновения или просто желания выполнять то или другое[11].

### **3. Создайте внешние стимулы**

Человек – существо общественное, и для мотивации себя полезно задействовать «общественный ресурс». Например, заранее назначить на 10.00 созвон с кем-то из коллег по рабочему вопросу. Практикой проверено, что десять-пятнадцать минут обсуждения рабочих вопросов включают мозг и обеспечивают пробуждение гораздо надежнее любых будильников. Срабатывает этот принцип и при работе с документами: можно долго и мучительно пытаться в одиночку разработать какой-либо стандарт, регламент, договор, а можно назначить онлайн-встречу с коллегой, на которой и создать примерный текст в режиме реального времени. Чем больше вы себе организуете таких внешних стимулов, тем лучше имитируете для себя мотивирующую роль классического офисного рабочего пространства.

***Оцените эффективность.*** *Работая из дома хотя бы один день в неделю и экономя при этом хотя бы два часа на транспорте (в Москве эта цифра обычно выше), вы «зарабатываете» в год около ста часов полезного времени, то есть 2–2,5 классические 40-часовые рабочие недели.*

*Но важнее другое. Как вы будете себя чувствовать, если хотя бы один рабочий день в неделю сможете работать за городом (на даче, в загородном клубе и т. п.) и хотя бы неделю в квартал – в какой-нибудь солнечной приморской стране (особенно зимой)? Как изменятся ваше здоровье, ваш вкус к жизни, ваша удовлетворенность работой? Помечтайте немного. А потом воплотите эту мечту!*

Еще один аспект, о котором нужно помнить: продолжаете ли вы подавать сотрудникам пример эффективной работы, ведь личный пример очень много значит и формирует вашу репутацию как руководителя? В онлайн показывать личный пример труднее, чем просто засиживаясь допоздна в офисе.

## **Риски внедрения онлайн-инструментов в управлении**

Как и в усилении продаж, в управлении компанией онлайн-инструменты нужно внедрять осторожно. Особенно в том, что касается работы сотрудников из дома или из

других мест вне офиса (кафе и т. п.). Есть риск снижения эффективности – и не оттого, что сотрудники злодеи и лентяи, только и думающие о том, как бы расслабиться. Даже самые мотивированные, вовлеченные в работу компании, ответственные сотрудники – люди, и, как всем людям, им свойственно поддаваться искушениям.

Чтобы риски внедрения онлайн-технологий в управлении были минимальны, а выгоды максимальны, нужно позаботиться о следующих «санитарно-гигиенических мерах»:

- выстроить управленческую и информационную инфраструктуру компании, дающие эффективный контроль использования рабочего времени и получения адекватных результатов (об этом см. в главах 5 и 6);
- жестко закрепить в корпоративном стандарте тайм-менеджмента правильные сочетания оффлайна и онлайн в различных управленческих ситуациях в компании;
- вводить онлайн-инструменты постепенно, в определенной логической последовательности; брать за следующий инструмент, только получив понятную и осязаемую отдачу от предыдущего.

**Компания «Организация Времени» регулярно проводит семинар «Тайм-менеджмент для первых лиц», на котором владельцы, генеральные директора и топ-менеджеры компаний получают эффективные практические инструменты управления бизнесом. Основные темы семинара:**

- контроль поручений первых лиц компании;
- внедрение корпоративных стандартов тайм-менеджмента;
- необходимая для этого информационная инфраструктура;
- грамотное сочетание онлайн-овых и классических инструментов управления бизнесом.

Семинар проходит как в классическом формате (в тренинговом классе в Москве) с параллельной трансляцией онлайн, так и в «чистом» онлайн. Анонсы ближайших семинаров всегда есть на сайте [www.ov1.ru](http://www.ov1.ru), полное расписание семинаров на полугодие вы можете получить, направив запрос на [info@ov1.ru](mailto:info@ov1.ru).

## **Управление бизнесом онлайн. Итоги**

– Чтобы руководитель мог позволить себе достаточно долго находиться вне офиса (на встречах с клиентами или на горнолыжном курорте), не теряя контроля над организацией, необходимо усиливать его «энергетическое присутствие» в компании с помощью онлайн-технологий.

– Ритмичное проведение планерок и оперативок, в том числе онлайн, позволяет сэкономить количество времени, эквивалентное тому, как если бы в средних размеров подразделение наняли дополнительно одного-двух сотрудников.

– Информационные собрания, если их транслировать онлайн и сохранять записи, позволяют сократить на 10–15 % затраты времени сотрудников и финансовые риски, связанные с плохим знанием процедур.

– Совещания для принятия решений и мозговые штурмы при использовании онлайн-инструментов (в том числе тонких: голосований, опросов, интеллект-карт) сокращают время реализации проектов в среднем на 10–15 % и снижают прямые финансовые затраты из-за неоптимальных решений на 15–25 %.

– В работе формальных коллегиальных органов (совет директоров, правление, тендерный комитет и т. п.) онлайн-инструменты делают работу компании более прозрачной и улучшают ее имидж, сокращают расходы дорогостоящего времени топ-менеджеров на поездки в среднем до 25–35 %, командировочные расходы – в среднем на 40 %.

– Возможность надомной работы и отказ от жесткого закрепления рабочего места за каждым сотрудником снижают непроизводительные затраты времени отдельных категорий сотрудников на 20–30 %, расходы на офисные площади на 30–40 %.

– Использование команд внештатных сотрудников позволяет снизить затратную часть отдельных проектов в среднем на 20–25 %, при этом сделав общую структуру затрат компании значительно более подвижной и легко сокращаемой при необходимости.

– Наладив эффективный личный режим дня при удаленной работе, можно сэкономить до ста часов в год при работе удаленно один день в неделю, при этом существенно улучшив свое здоровье, повысив удовлетворенность жизнью и работой.

– Внедряя удаленные технологии в управлении бизнесом, применяйте корпоративные стандарты тайм-менеджмента и правильную последовательность внедрения, чтобы повысить эффективность работы, а не снизить ее неграмотным применением онлайн-инструментов.

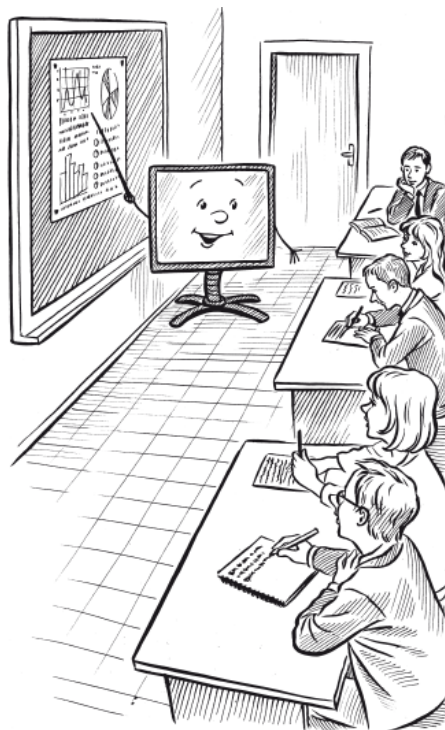


# Глава 4. Эффективное корпоративное обучение

Онлайн-возможности в самостоятельном обучении

Сочетание «онлайн» и классического формата в обучении

Снижение издержек в корпоративном обучении с помощью онлайн-инструментов



Современная, эффективная, развивающаяся компания немыслима без постоянно-го обучения. Изменяются линейка продуктов, управленческие технологии, рынок, конкурентная среда... Появляются управленческие технологии, из статуса «модных» переходящие в статус «необходимых» и требующие освоения сотрудниками.

При этом хорошо известно, что сделать корпоративное обучение *результативным* не так-то просто. Тренинг по продажам сам по себе не повышает продажи; тренинг по тайм-менеджменту далеко не гарантирует, что сотрудники будут больше успевать. Эффективно лишь правильно организованное обучение, встроенное в бизнес-процессы компании, не ограничивающееся тренингами, но сопровождаемое различными организационными мероприятиями.

Хорошее обучение к тому же продукт не дешевый. Людей, у которых нашлось пятьсот рублей на визитки с надписью «бизнес-тренер», на рынке много. А вот людей и компаний, которые передают действительно практичные и полезные знания, применимые в бизнесе, на порядок меньше. И правильно построить взаимодействие с ними, взять максимум пользы для компании – отдельная задача для руководителя.

## **В каких видах обучения применимы онлайн-технологии**

Определим несколько видов обучения, которые могут быть полезны вам лично и вашей компании:

- самостоятельное обучение (второе высшее образование и т. п.), как связанное, так и не связанное напрямую с задачами компании;
- участие сотрудников компании в «открытых» семинарах и тренингах;
- внутрикорпоративный тренинг, проводимый тренинговой или консалтинговой компанией;
- внутрикорпоративный тренинг, проводимый своими силами.

Рассмотрим последовательно, как онлайн-инструменты помогают в организации этих форм обучения и снижают издержки на них. При этом не будем затрагивать вопросы дистанционного обучения в привычном понимании: с электронными дистанционными курсами, видеосюжетами, симуляциями, тестами и т. п. – то есть полностью или почти полностью исключая контакт с живым преподавателем. Это отдельная огромная тема, по которой есть очень много литературы, услуг и продуктов. Мы же будем говорить только о тех формах обучения, которые подразумевают активный живой контакт с преподавателем, тренером, консультантом и т. д.

### **Самостоятельное обучение**

Не важно, проводятся у вас в компании корпоративные тренинги или нет, наемный вы работник или собственник бизнеса. В любом случае вы наверняка регулярно повышаете свою квалификацию в той или иной сфере. Это может быть изучение иностранного языка, получение профессиональных сертификатов (PMP в проектном менеджменте, АССА в бухгалтерии, ССІМ в оценочной деятельности и др.) и второго высшего образования либо прохождение более кратких тренингов, необходимых, чтобы ознакомиться с той или иной темой (навыки тайм-менеджмента, переговоров, продаж и т. п.).

Если вам необходимо краткосрочное обучение, то рекомендую прежде всего посмотреть, есть ли по интересующим вас темам платные или бесплатные онлайн-семинары (их еще называют вебинарами) – возможно, доступны их видеозаписи. Кроме того, все больше тренинговых и консалтинговых компаний («Организация Времени» здесь не исключение) перед дорогостоящими платными семинарами проводит небольшие бесплатные онлайн-презентации, которые позволяют более подробно познакомиться с программой тренинга, пообщаться с тренером и принять для себя решение о целесообразности участия в полноценном семинаре. Думаю, что в ближайшие пару лет эта практика станет общепринятой. Не уверен, что так же быстро в онлайн перейдут сами семинары и тренинги – к сожалению, уровень правовой культуры и уважения к интеллектуальной собственности в России по-прежнему крайне низок, а технически защитить трансляцию от незаконного копирования практически невозможно.

*Один из пионеров онлайн-обучения в России – компания МЦФЭР (Международный центр финансово-экономического развития), в учебном центре которой автор в свое время проводил видеотренинги по тайм-менеджменту, причем количество участников «в онлайн» доходило до 150 человек из примерно 30 регионов России. Тренинги проходят в смешанном формате: тренер выступает перед московской группой, при этом с помощью видеокамеры и электронной доски его выступление транслируется в регионы, где участники сидят в учебных классах филиалов МЦФЭР. Участники из регионов видят лектора, электронную доску, а также задают вопросы по электронной почте. Учитывая, что основная специализация МЦФЭР – семинары по различным тонкостям бухгалтерского и налогового учета, в том числе из первых рук: с участием авторов соответствующих поправок в законодательство, руководителей налоговых органов, можно представить, какое астрономическое количество времени и денег экономят главные бухгалтеры региональных предприятий, не имеющие нужды после каждой следующей перестановки запятой в налоговых и бухгалтерских правилах лететь в Москву на разъясняющий эту новую запятую семинар.*

В продолжительном обучении (второе высшее образование и т. п.) основную пользу онлайн-технологии дадут скорее в самостоятельной работе, чем в собственно учебном процессе, который обычно проходит в классическом «очном» жанре. Две важнейшие проблемы в самостоятельном обучении, которое в первую очередь подразумевает выполнение домашних заданий и подготовку к сертификационным экзаменам, – это как найти время и как заставить себя учиться, не откладывая все на последний день.

Очень хорошо эти две проблемы позволяет решить командная работа. Если вы договорились с кем-то из коллег по учебной группе о регулярных совместных онлайн-сессиях, вы тем самым убиваете сразу несколько зайцев:

1. Время учебы запланировано заранее, причем не лично тобой, а по договоренности с другими людьми, что оставляет тебе гораздо меньше шансов «продинамить».
2. В живом общении, диалоге большинство тем изучать легче, чем во время скучного чтения учебника.
3. Вместе легче и разбирать сложные новые вещи (каждому что-то дается легче, что-то труднее), и готовиться к экзаменам (сумев объяснить тему коллеге, сумеешь объяснить ее и экзаменатору).

Надо сказать, все это применимо не только к бизнес-обучению. Один из участников моего блога, студент, делился опытом аналогичной совместной работы со своими одногруппниками при подготовке к экзаменам в вузе.

Различные учебные центры все чаще внедряют те или иные сочетания онлайн-трансляций в обычный учебный процесс. Полагаю, что через несколько лет в России будет как минимум несколько десятков компаний, предлагающих обучение только в онлайн и очень конкурентоспособных по цене и качеству.

Автор участвовал в жюри конкурса, который проводила компания Skype. Тема конкурса – лучшее практическое использование программы в бизнесе. Конкурс проводился по всему миру. Компания, за которую голосовал автор и которая в итоге заняла одно из призовых мест, – российская компания Elf English. Это хороший пример учебного центра, работающего «только в онлайне». Суть бизнеса компании – обучение английскому языку с активным использованием программы Скайп. Тот, кто когда-нибудь ставил перед собой задачу довести свой английский до нужного уровня (а таких в деловой среде большинство, судя по лесу рук на моих мастер-классах при разборе этой темы), хорошо знает, как важно при этом живое общение, особенно с носителями языка. Благодаря сервису, который предоставляет компания, жители больших городов могут сэкономить массу времени на дорогу к месту учебы, а жители маленьких городов – в принципе получают возможность качественного обучения у носителей языка. Кроме того, поскольку компания не тратит денег на учебные классы и прочие сопутствующие расходы, стоимость курса оказывается весьма конкурентоспособной. В своем конкурсном кейсе компания упоминает, что она также активно использует Скайп для проведения интервью с кандидатами на должность преподавателей.

**Оцените эффективность.** Примем за год условную среднюю продолжительность «серьезного курса» (второе высшее образование, получение сертификата PMP или ACCA, доведение до работоспособного уровня иностранного языка и т. п.). Пусть курс требует вашего участия в двух трехчасовых «очных» занятиях в неделю и в двух трехчасовых занятиях такой самостоятельной работой, которую эффективнее выполнять с кем-то в паре или небольшой группе. Очень оптимистично, не считая разных «выключил компьютер – оделся – вышел – забыл зонтик – вернулся», положим всего один час на дорогу «туда и назад» (в мегаполисах это время будет больше, в небольших городах меньше), получим в неделю на 12 часов учебы минимум 4 часа дороги и сопутствующих телодвижений. В год на примерно 600 часов учебы – примерно 200 часов дороги, т. е. 25 полноценных рабочих дней, целый рабочий месяц! Это время можно потратить на дополнительную учебу, либо работу, дающую дополнительные деньги и карьерный рост, либо, наконец, на отдых, хобби и увлечения. Эквивалент полноценного 25-дневного отпуска – неплохо!

## **Участие сотрудников компании в «открытых» семинарах**

Теперь перейдем к корпоративному обучению. Достаточно экономичная его форма – посещение отдельными сотрудниками открытых семинаров и тренингов, т. е. семинаров, на которые съезжаются люди из разных компаний. Помимо некоторых он-

лайн-возможностей, упомянутых в начале предыдущего раздела, есть еще дополнительные техники, позволяющие более эффективно «принести» и внедрить знания с семинара.

Из практики нашей компании и компаний-клиентов рекомендую следующий простой прием. Отправляя сотрудника на открытый семинар, заранее предупредите его о том, что по итогам семинара ему необходимо будет сделать небольшую, на один-два часа, презентацию полученных знаний внутри компании. Эту презентацию целесообразно сопровождать онлайн-трансляцией – так, чтобы могли присоединиться коллеги из разных офисов и чтобы запись презентации сохранилась в компании и могла быть использована впоследствии.

Понятно, что сотрудник не является профессиональным тренером и не сможет донести полученные знания до своих коллег в полном объеме. Но вполне реальны и очень полезны по крайней мере базовое представление, плюс ссылки на источники, плюс возможность для других коллег решить, насколько им целесообразно съездить на аналогичный семинар либо заказать его в корпоративном формате.

В практике «Организации Времени» участники платного онлайн-семинара «Тайм-менеджмент для первых лиц» иногда просят запись семинара для показа своим коллегам, которая (при определенных оговорках относительно «нераспространения») им дается и помогает продвижению «ТМ-бациллы» в компании.

**Получите расписание платных и бесплатных вебинаров (онлайн-семинаров) компании «Организация Времени», посвященных различным аспектам тайм-менеджмента, послав запрос с темой «Онлайн-книга: запрос расписания вебинаров» и с указанием ваших полных контактных координат на адрес [info@ov1.ru](mailto:info@ov1.ru)**

## **Внутрикорпоративные тренинги с привлечением внешних экспертов**

Самая распространенная и полезная форма корпоративного обучения – проведение внутрикорпоративного семинара или тренинга для группы сотрудников. Именно здесь онлайн-технологии способны дать довольно заметную экономию.

На стадии выбора тренинговой компании и тренера многие заказчики хотят посмотреть на тренера «вживую», что действительно важно при выборе тренинговой услуги. Но чем профессиональнее тренер, тем сильнее он загружен и тем с меньшим удовольствием выделит один-два часа (плюс дорога, итого полдня) на первичное знакомство с компанией-клиентом. И тем более это становится неудобным, если тренер и клиент находятся в разных городах. Онлайн-технологии полностью снимают эту проблему: знакомство с тренером становится возможным и отнимает ровно столько времени, сколько нужно, без сопутствующих непроизводительных расходов.

После выбора тренинговой услуги обычно проходит ее адаптация: проводятся различные анкетирования, интервью и т. п., что позволяет лучше подготовить тренинг и адаптировать его под нужды конкретной компании. «Организация Времени» обычно организует небольшую фокус-группу – встречу тренера с участниками тренинга (обычно это 20–30 % от общего числа людей, которые будут присутствовать на тренинге). Задача этой встречи – показать участникам программу тренинга, собрать их



пожелания, понять специфику работы, по итогам – расставить необходимые акценты в программе. При работе с заказчиками в регионах, а также с группами руководителей, которых в силу специфики их работы трудно собрать в офисе в одно время, онлайн-формат для фокус-группы оказывается неоценимо полезным.

На стадии проведения тренинга онлайн-формат нужно применять аккуратно. Живой контакт – одно из главных достоинств тренинга как формата обучения. Правильной режиссурой и некоторыми техническими приемами, конечно, можно сделать онлайн-тренинг приближенным по эффективности к обычному. Но в основном онлайн-инструменты предпочтительнее использовать для вспомогательных целей – например, чтобы обеспечить участие небольшого количества сотрудников, которые не смогли приехать лично; чтобы сделать запись тренинга для последующего использования во внутрикорпоративном обучении[12] и т. д.

Очень полезен онлайн-формат для поддерживающих посттренинговых мероприятий: мини-тренингов на закрепление материала, ответов на вопросы, накопившиеся в ходе применения полученных на тренинге технологий, интервью для аттестации сотрудников и оценки эффективности обучения...

Поистине неоценимым онлайн-формат становится в ситуации, когда тренинг должна пройти группа сотрудников из разных городов – именно тогда экономия благодаря онлайн-инструментам максимальна.

**Оцените эффективность.** Командировочные расходы на проезд тренера в город, где группа сотрудников проходит обучение, составляют обычно две-три тысячи долларов и по сравнению со стоимостью тренинга не так велики. А вот если возникает необходимость обучить людей из разных регионов, то онлайн-обучение дает уже заметно большую экономию. Например, группа обучаемых состоит из начальников отделов продаж региональных филиалов; торговых представителей в регионах (по два-три человека из региона); главных бухгалтеров филиалов и т. п. Расходы на то, чтобы все эти люди приехали в головной офис компании для прохождения обучения, при группе в 20–30 человек составят минимум 20–30 тысяч долларов – это сравнимо со стоимостью очень хорошего тренинга в исполнении одного из лучших российских экспертов. Таким образом, переведя обучение группы людей из разных регионов в

онлайн, можно сэкономить до 50–70 % общих расходов на проведение тренинга. И соответственно, сэкономив на несущественном (авиабилеты, гостиницы), позволить себе не экономить на главном – качественных знаниях и навыках.

## **Внутрикорпоративные тренинги, проводимые своими силами**

Часть внутрикорпоративного обучения в принципе не может быть сделана силами внешних тренеров. Это тренинги по новым продуктам, процедурам, маркетинговым стратегиям и т. п. Такое обучение может проводиться не только для сотрудников компании, находящихся в разных городах, но и для партнеров, дилеров, дистрибьюторов. Перенос части такого обучения в онлайн позволяет серьезно сократить расходы и при этом быстрее доносить до сотрудников и партнеров новую информацию.

*Интересен опыт компании АBBYУ – создателя известных программ Lingvo и FineReader. Рассказывает Инесса Покровская, директор по маркетинговым коммуникациям АBBYУ Россия. «Мы используем такие средства онлайн-коммуникации, как вебинары и скайп-сессии. Поскольку российский офис компании находится в Москве, а в регионах интересы компании представляют дистрибьюторы, специалисты АBBYУ чаще всего прямо из Москвы координируют обучающие программы для партнеров по всей России и стран СНГ. Вебинары с рассказами о новых продуктах и технике их продаж организуются несколько раз в месяц, и партнеры оповещаются о них заранее. Также несколько раз в год компания проводит открытые вебинары для обычных пользователей, записаться на них можно через сайт компании. Регулярные совещания с партнерами из других городов чаще всего происходят в режиме скайп-сессий. Скайп-сессии также очень удобны для общения с журналистами из других городов и стран, ведь электронная почта не всегда может заменить живое общение. С помощью Скайпа возможно гораздо быстрее обсудить интересующие темы и даже провести интервью. Такие онлайн-технологии позволяют не только экономить массу времени, но и избежать искажения информации, которое возникает от недостатка живого контакта».*

Еще один важный аспект внутрикорпоративного обучения – внедрение в работу новых стандартов и процедур. Практика показывает, что любые внутрикорпоративные «благие намерения», выраженные в процедурах, приказах, памятках, стандартах и т. п. документах, постепенно исчезают из реальной жизни: сотрудники о них просто забывают с течением времени. Поэтому любой корпоративный стандарт, если вы хотите, чтобы он действительно применялся, следует доносить до сотрудников снова и снова – в форме внутрикорпоративного обучения.

Например, в секретариате вашей компании есть стандарт обработки входящего звонка (он же памятка, инструкция, регламент). При введении стандарта руководитель секретариата провел мини-тренинг по стандарту. Через некоторое время сотрудники сдали зачет на знание и правильное применение стандарта. Прошло несколько

месяцев. Некоторые люди сменились, оставшиеся многое из стандарта подзабыли, и оказалось, что на самом важном участке общения с клиентом – входящем звонке, где «невозможно дважды произвести первое впечатление», – клиента или делового партнера встречают далеко не так, как хотелось бы.

Логично с определенной периодичностью проводить внутрикорпоративные тренинги на знание и понимание различных стандартов, процедур и технологий. Последовательность действий такова:

- *аудит исполнения стандарта* – выяснение (с помощью наблюдений, мини-интервью с сотрудниками, изучения документов), насколько правильно используется стандарт, а также насколько он актуален и есть ли необходимость в изменениях;
- *доработка/актуализация стандарта*, если таковая оказалась необходимой;
- *тренинг на основе стандарта*, позволяющий сотрудникам в разборе практических ситуаций, ответах на вопросы и т. п. лучше усвоить для себя правила, по которым им предстоит действовать;
- *аттестация* – через некоторое время после обучения (оптимально через три-четыре недели) проверка правильности понимания и исполнения стандарта. Может проходить в форме устного зачета, мини-интервью, проверки правильности записей, которые делает сотрудник в ходе исполнения стандарта, и т. п.

Обратите внимание, что обучение само по себе практически не работает – работает последовательность из всех четырех обозначенных шагов. Если у вас в компании или подразделении нет формального перечня действующих стандартов, а также процедур их актуализации и доведения до сотрудников (например, в рамках системы менеджмента качества ISO 9001:2000), рекомендую для начала составить в табличке Excel простейший список стандартов, памяток, инструкций (существующих и требующих разработки), которыми должны руководствоваться сотрудники. В этой же табличке укажите календарный график актуализации стандартов и «напоминающих» мини-тренингов по стандартам для сотрудников.

Все упомянутые четыре шага работы со стандартом предполагают активное личное взаимодействие сотрудников – опять-таки в форме мини-интервью, зачетов, мини-тренингов и т. п. А теперь представим, что «секретариат» у нас – несколько человек на ресепшн в Москве и по одному-два человека в паре десятков регионов; «менеджеры по продажам» – 30 человек, которых, как волка, ноги кормят и которые практически никогда не бывают в офисе; «ИТ-отдел» – два десятка человек по всему городу, по одному-два в каждом из допофисов, и т. п. Как только мы видим в работе компании или подразделения специфику, затрудняющую сбор людей «в одно время в одном месте», целесообразно применить онлайн-инструменты для внутреннего обучения. Они позволяют:

- снизить непроизводительные расходы времени и денег на доставку сотрудников в одно место обучения (аттестации, зачета, интервью и т. д.);
- используя специальные средства онлайн-инфраструктуры (голосования, электронные тесты), сделать сам процесс обучения и аттестации более эффективным и быстрым;
- с помощью видеозаписей учебных и зачетных сессий обеспечить более легкое восстановление сотрудником нужных ему знаний, а также более быструю адаптацию новых сотрудников.



**Оцените эффективность.** Случай из жизни. Автор проводил экспресс-тренинг, посвященный вводимому в компании стандарту контроля поручений на Outlook, на собрании директоров региональных филиалов в одной из крупнейших российских компаний. В компании в связи с экономическим кризисом введен режим жесточайшей экономии: планка затрат, требующих утверждения решением правления, снижена с обычных для таких корпораций нескольких миллионов рублей до нескольких десятков тысяч. Собрание проходит в одном из лучших московских отелей, где даже бутылка минеральной воды для кофе-паузы стоит умопомрачительных денег. Плюс командировочные расходы: авиабилеты, гостиницы на сотню человек. Представим, что мероприятие грамотно переформатировано в онлайн-режим. Грамотно – то есть не просто переведено в онлайн-трансляцию, но и обеспечивает возможность не потерять живую неформальную «кофе-паузную» коммуникацию (а для этого нужно обеспечить эффективную визуализацию информации, организовать и правильно поддерживать интернет-форум и чаты для участников, учесть ряд других тонкостей перевода личного общения в онлайнное). Экономия – несколько сотен тысяч долларов только в деньгах, плюс сотни человеко-часов дорогостоящего времени руководителей, не потерянного в самолетах, не сбитого сменой часовых поясов, плюс возможность присутствовать тем, кто по уважительным причинам не смог приехать в Москву. При этом внедрение «под ключ» всей необходимой инфраструктуры (технические решения для онлайн-работы, разработка корпоративного стандарта проведения мероприятий, обучение модераторов в компании, которые будут впоследствии самостоятельно организовывать и поддерживать такие мероприятия, поддержка и сопровождение модераторов на первом мероприятии) обошлось бы в несколько раз дешевле, чем затраты всего лишь на одно «оффлайновое» мероприятие.

## **Эффективное корпоративное обучение. Итоги**

– При самостоятельном обучении (второе высшее образование, получение профессионального сертификата) онлайн-инструменты помогают за счет «командной работы» сделать самостоятельное обучение более эффективным и планомерным, а также экономить на дороге и прочих непроизводительных сопутствующих расходах до 30 % времени обучения (то есть около 25 дней чистого рабочего времени на год обучения).

– При посещении краткосрочных курсов, открытых семинаров и тренингов целесообразно поинтересоваться наличием онлайн-презентаций этих курсов, которые дадут возможность познакомиться с программой, задать вопросы тренеру и принять решение о своем участии.

– Отправляя сотрудника на открытый семинар, стоит озадачить его проведением небольшой онлайн-презентации по итогам семинара для других сотрудников компании; впоследствии запись этой презентации следует использовать в корпоративной

практике.

– При организации внутрикорпоративного тренинга онлайн-технологии полезно применить на стадии подготовки (интервьюирование сотрудников, фокус-группа), посттренингового сопровождения и отчасти в ходе самого тренинга, дав возможность участвовать сотрудникам из других городов.

– Если в группу для обучения набираются люди из разных городов, что предполагает серьезные командировочные расходы, целесообразно провести тренинг полностью в онлайн-формате. Для этого необходимы грамотная режиссура и технология проведения, позволяющие не потерять интерактивность и вовлеченность участников. Экономия в зависимости от размера группы может составлять десятки тысяч долларов.

– Внутрикорпоративные процедуры, регламенты, памятки необходимо внедрять в практику и регулярно освежать в памяти сотрудников с помощью корпоративных мини-тренингов. Их онлайн-трансляция позволит существенно снизить непроизводительные расходы времени на проведение, а также сохранить видеозаписи для обучения новых сотрудников.

– Во всей последовательности «аудит исполнения стандарта – доработка/актуализация стандарта – тренинг на основе стандарта – аттестация, проверка правильности исполнения стандарта» онлайн-технологии позволяют на 20–25 % сократить непроизводительные сопутствующие расходы времени и существенно повысить качество исполнения процедур и управляемость предприятия.

# Глава 5. Управленческая инфраструктура работы 2.0

**Контроль результатов, а не физического присутствия в офисе**  
**Прозрачность и управляемость рабочего времени сотрудников**  
**Стандарты коммуникации в компании**



Переход на методы работы 2.0 предъявляет высокие требования к управленческой и информационной инфраструктуре компании. Владельцу или топ-менеджеру, желающему освободить себя и своих коллег от физической привязанности к офису, правильно созданная инфраструктура помогает решить следующие парадоксальные задачи:

– *если не хочется вникать, можно не вникать.* Пока вы занимаетесь серфингом в Новой Зеландии, дела без вас будут идти своим правильным путем, оставляя информационные следы в информационном поле (записи в клиентской базе, документы на портале, изменения статусов задач в корпоративном Outlook и т. п.);

– *если хочется вникать, можно вникнуть в детали любого вопроса.* Если вы решили проконтролировать или проверить тот или иной вопрос, процесс, подразделение, сотрудника, информационная инфраструктура позволит вам сделать это быстро,

простым понятным образом и при этом не появляясь в офисе.

Таким образом, полная свобода руководителя сочетается с полной управляемостью компании. Для того чтобы эта мечта осуществилась, необходим внедренный корпоративный стандарт тайм-менеджмента на базе разумно достаточной информационной инфраструктуры. В этой главе мы разберем важнейшие элементы корпоративного стандарта тайм-менеджмента, а в следующей – ИТ-решения, на базе которых целесообразно такой стандарт внедрять.

## **Контроль оперативных поручений руководителя**

Первый шаг в налаживании эффективной удаленной управленческой структуры – внедрение контроля поручений руководителя. Если мы не можем контролировать эффективность сотрудника по его физическому присутствию в офисе, мы должны научиться делать это по результатам исполнения поставленных задач.

Сразу оговоримся. В крупных и средних корпорациях под «контролем поручений» обычно подразумевают достаточно тяжеловесную систему документооборота, в которой живут приказы, решения правления и т. п. Как правило, эта система позволяет контролировать только самые крупные, масштабные поручения первых лиц организации, полностью оставляя за кадром повседневную текущую работу, состоящую из множества небольших, но важных задач.

Здесь и далее мы говорим об оперативных, повседневных задачах и поручениях, которых у любого топ-менеджера на контроле находится от нескольких десятков до нескольких сотен и многие из которых далеко не так масштабны, чтобы перегружать ими и без того бюрократическую систему документооборота, а некоторые в принципе туда не попадают – например, не подлежат проверке необходимые повседневные действия поставщиков, журналистов, клиентов и других внешних контрагентов компании.

*Случай из жизни. Автор на диагностической встрече с членом правления одной из крупнейших российских энергетических корпораций задает вопрос, каким образом его собеседник контролирует исполнение данных им поручений (мощная система документооборота в компании, естественно, имеется).*

*– Видите на стенке распечатки из Word? Это протоколы заседаний правления. Желтым маркером выделено то, что касается моих департаментов, то есть фактически поручения правления мне.*

*– Хорошо, а как вы контролируете те поручения, которые рождаются уже для ваших подчиненных из этих выделенных маркером строчек?*

*– Вот у меня пачка стикеров на столе. Правда, растет она быстрее, чем я ее контролирую, так что нижнюю часть пачки регулярно приходится спускать в шредер...*

*Через три недели топ-менеджеру была настроена система контроля оперативных поручений на Outlook, в любой момент предоставляющая ему информацию в любом тематическом разрезе: выборка задач по подчиненному, проекту, заседанию коллегиального органа управления и т. п. Причем внесением и обновлением поручений занимался секретарь, а руководитель*

пользовался лишь плодами работы системы.

**Оцените эффективность.** Случалось ли вам просыпаться в воскресенье на даче с мыслью «а не забыл ли Петров отправить/согласовать/подписать...»? Или, видя в коридоре Петрова, вспоминать, что он должен был что-то сделать «ко вчера»? Одна из серьезнейших причин стресса, выгорания на работе, синдрома хронической усталости – перегруженность головы руководителя множеством вопросов, ощущение постоянной тревоги от того, что что-то может быть не выполнено или выполнено не в срок. Устранение этого постоянного стресса, которое достигается благодаря контролю поручений, очень трудно оценить в деньгах. Здоровье и удовольствие, получаемое от каждого момента жизни, – бесценны.

## Принципы системы контроля

Принципы системы контроля поручений очень просты.

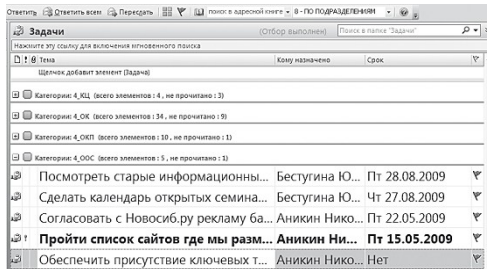
– *Материализация всех поручений руководителя в едином хранилище.* В большинстве случаев наиболее простым и удобным в использовании хранилищем является Outlook[13]. Его преимущества – мировой стандарт «де-факто»; знакомство с ним (хотя бы как с почтовой программой) абсолютного большинства нынешних и будущих сотрудников организации; возможность видеть поручения в той же программе, где управляются электронная почта, календари и контакты; абсолютная взаимосвязанность с внешним миром (все чаще я вижу, как встречи и задачи через Outlook ходят между компаниями, а не только в рамках одного предприятия). Иногда удобным носителем для поручений является SharePoint, о котором будет сказано в следующей главе.

– *«Тематические выборки» в различных управленческих ситуациях.* Одним кликом мышки руководитель может получить выборку задач: по подчиненному, с которым он в данный момент общается; по проекту, которому посвящена проводимая в данный момент планерка; по филиалу, с сотрудником которого ведется телефонный разговор или организована скайп-сессия, и т. д. В Outlook такая возможность обеспечивается настройкой так называемых «пользовательских представлений».

– *Регулярный предупредительный контроль.* О задаче необходимо напоминать подчиненным заранее и неоднократно, чтобы гарантировать ее выполнение в нужный срок. Постепенно система контроля повысит исполнительскую дисциплину и снизит необходимость таких напоминаний. Руководителю также полезно в каждый момент выполнения задачи понимать ее текущий статус, возможные проблемы и т. п.

**Рис. 1.** Поручения генерального директора ОАО «Организация Времени», выборка «По подразделениям».

Если у руководителя есть секретарь, значительный объем технической работы можно делегировать секретарю. Как именно поручения от руководителя попадают к секретарю (через Outlook, с помощью диктофона, бланка контроля поручений и т. п.)



– отдельный вопрос, требующий проработки при настройке контроля поручений.

*Идет презентация для клиента – строительной компании, работающей в одном из сибирских городов России. Наш консультант задает вопрос: «Вспомните, пожалуйста, случай, когда отсутствие системы контроля поручений привело к потерям для компании». Генеральный директор: «Легко! Месяц назад из-за того, что несколько задач внутри компании не были исполнены в срок, мы сдали парковку позже и были вынуждены поэтому давать клиентам скидки со стоимости парковочных мест. Общие потери – около 600 тысяч рублей, для нашей небольшой компании это очень серьезная сумма». Еще пример. В одной из телекоммуникационных компаний служба, отвечающая за эксплуатацию системы охлаждения центра обработки данных, забыла заказать запасные комплекты для кондиционеров, которые по технологии необходимо менять каждые три месяца. Один сотрудник забыл выполнить, другой забыл проконтролировать. Как результат – из-за отсутствия комплекта стоимостью несколько сотен долларов вышел из строя кондиционер, стоящий десятки тысяч долларов. Хорошо, что центр обработки данных был изначально запроектирован с резервом и выход из строя одного кондиционера не повлиял на работоспособность всей системы. Иначе убытки пошли бы по нарастающей: из-за кондиционера вышли бы из строя сервера, остановилась бы работа запущенных на них программ и т. д. В общем, лошадь захромала, командир убит, битва проиграна, «оттого что в кузнице не было гвоздя».*

Домашнее задание: вспомните какой-нибудь яркий случай из вашей практики, когда просрочка в исполнении задачи или незаблаговременность ее исполнения привели к заметному финансовому или репутационному ущербу для вас, вашего подразделения, вашей компании.

## Как настраивается система контроля поручений

Настройка контроля поручений своими силами занимает, как правило, от трех до шести месяцев – основной трудностью является выработка простой и жизнеспособной системы, набивание шишек о подводные камни, которых здесь множество.

Один из самых распространенных подводных камней – попытка делегировать разработку системы ИТ-департаменту на том основании, что речь идет об Outlook; или HR-департаменту, поскольку система связана с оценкой результативности сотрудни-

ков; или секретарю, так как именно ей придется вести систему. Все три этих пути – верный путь к провалу. Никто, кроме вас, не заинтересован в полной мере в контроле ваших поручений и в жизнеспособности создаваемой системы.

Если вы решили внедрять систему контроля поручений самостоятельно, то все от начала до конца: разработку регламентов, настройку Outlook, обучение сотрудников – вы должны сделать сами. Только личное участие руководителя в процессе дает системе шанс родиться. Проще говоря, нельзя делегировать разработку методов контроля в организации, так как выбор этих методов – основная задача руководителя, иначе подчиненные опишут систему контроля, удобную им, а не руководителю.

В нашей практике настройка самой простой системы контроля поручений (генеральный директор, ставящий задачи 10–15 топ-менеджерам) занимает три рабочих дня.

**Первый день.** Два часа – проектирование вместе с руководителем его системы контроля. Консультант показывает лучшие практики из опыта различных компаний; с помощью диагностических вопросов выявляет специфику работы руководителя; совместно с руководителем усилиями формулируются базовые принципы корпоративного стандарта контроля. Таким образом, общие принципы и техники контроля привязываются к практике конкретного руководителя.

Шесть часов требуется на создание системы контроля, а именно: настройку всех необходимых представлений Outlook, внесение живых, реально существующих поручений, обучение секретаря/секретарей (или другого сотрудника, в чьи функции будет входить ведение системы).

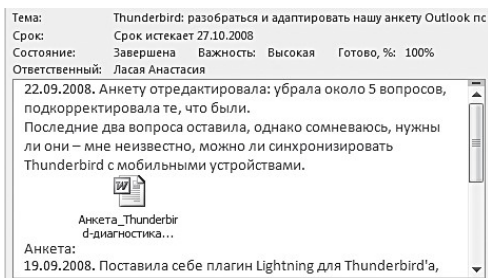
**Второй день.** «Домашняя» работа консультанта – разработка корпоративного регламента контроля поручений. Регламент состоит из двух частей: управленческой (правила, принципы постановки поручений на контроль, внесения в систему, отчетности по ним и т. п.) и технической (описание настроек Outlook так, чтобы организация смогла потом развивать и улучшать систему самостоятельно, без помощи консультантов). Регламент позволяет сделать систему независимой от персонала. Секретарь, умеющий вести систему, ушла в декрет – новый секретарь с помощью регламента за два часа разберется в системе. В компанию пришел новый сотрудник – с помощью регламента он легко поймет, что ему приходит от руководителя через Outlook и как с этим правильно работать.

**Третий день.** Доведение системы и регламента контроля до сведения сотрудников, которые будут получать от руководителя поручения. Тренинг на основе регламента в компьютерном классе (если у сотрудников ноутбуки, идеально проводить тренинг сразу на рабочих ноутбуках). Люди обучаются правильно отвечать на поручения, своевременно обновлять информацию по ним; настраивать необходимые для удобной работы с поручениями представления Outlook.

В более сложных вариантах система может включать несколько уровней управленцев, делегирование задач по горизонтали, наличие у поручений соисполнителей и т. п. Проект, естественно, в таких случаях длится дольше и устроен более сложно.

**Оцените эффективность.** Внедрение системы контроля поручений снижает количество «потерянных» (забытых, непроконтролированных) поручений с обычных 10–15 % до нуля. На 20–25 % уменьшает в среднем сроки исполнения поручений. Обеспечивает руководству компании прозрачную и понятную

*систему оценки сотрудников. В частности, при правильном документальном оформлении системы контроля дает мощную систему аргументов в случае трудовых споров с увольняемым сотрудником.*



**Рис. 2.** Карточка поручения в Outlook с отчетом сотрудника о ходе исполнения.

## Удаленный доступ к поручениям

При использовании Outlook в связке с Microsoft Exchange Server (об этом ИТ-решении мы поговорим в следующей главе) с поручениями возможны различные формы удаленной работы: вы можете видеть поручения в своем смартфоне, ноутбуке (удаленно подключившись к серверу), просто из интернет-кафе через веб-интерфейс в обычном браузере.

Что очень ценно, к папке с поручениями может быть установлен доступ разным сотрудникам – например, вашему секретарю с полными правами (внесение поручений, редактирование, удаление), подчиненным – с правом чтения и т. п.

*В «Организации Времени» папка «Контроль поручений генерального директора» доступна секретарям на внесение и редактирование поручений; всем сотрудникам – на чтение; начальники отделов и менеджеры проектов могут вносить и редактировать свои поручения, но не могут редактировать или удалять внесенные кем-то еще. Руководители вносят в корпоративную систему контроля поручений только самое важное либо требующее ресурсов других подразделений; повседневными задачами внутри отделов они управляют с помощью своих папок задач в Outlook.*

*Проводя понедельничную планерку из загородного дома, я вижу актуальный список поручений по каждому сотруднику, проекту, клиенту. Эти же поручения видят сотрудники в своих Outlook. С трудом представляю, как я мог бы управлять и как мы все могли бы работать в традиционной схеме «руководитель устно ставит задачи на планерке – сотрудники что-то помечают в своих бумажных ежедневниках; единого списка поручений и протокола планерки не существует».*

Если в компании нет Exchange, возможностей удаленной работы с поручениями меньше, но они существуют. Поручения назначаются сотрудникам и приходят в их Outlook по электронной почте; изменения, вносимые сотрудником в задачу, отража-



ются в соответствующей исходной задаче в Outlook руководителя. Но пропадает возможность открыть кому-то доступ к папке с поручениями или видеть ее удаленно.

## Упрощение отчетности и усиление мотивации

Очень полезной функцией бывает автоматическая генерация из Outlook формальной корпоративной отчетности: планов, отчетов о выполненных задачах, протоколов совещаний и т. п. К сожалению, это не штатная функция Outlook, а надстройка-макрос, разработанная «Организацией Времени». Ее установка включается в общий список работ при настройке контроля поручений.

*Пример из практики клиентов. Одним из резервов эффективности, названным в ходе диагностики членами правления Байкальского банка Сбербанка России, было долгое формирование протоколов после заседаний, которое могло занимать до нескольких дней (уточнение формулировок, сроков и т. д.), что замедляло выполнение задач.*

*В ходе настройки контроля поручений была принята и внесена в регламент следующая модель действий. Поручения создаются в ходе совещания сразу в Outlook секретарем правления, причем окно Outlook выведено на большой экран, все видят формулировки, сроки, ответственных, могут внести свои уточнения. В конце заседания протокол принятого в банке официального формата на бланке Word создается автоматически из Outlook, подписывается и приобретает «силу закона».*

Возможность создавать формальные документы из задач Outlook экономит десятки и сотни человеко-часов времени сотрудников на писанину, при этом делая отчетность более актуальной и адекватной. Кроме того, это позволяет связать систему контроля поручений с КРІ (ключевыми показателями эффективности) сотрудников и отделов, системой мотивации, системой планирования.

*Для председателя правления одного из российских банков была разработана система контроля поручений, позволявшая с помощью экспорта поручений из Outlook в Excel и автоматизированного управленческого анализа (учитывающего «вес» поручения, просрочку в исполнении и т. п.) ежемесячно строить рейтинг эффективности сотрудников. Система оказалась настолько простой и прозрачной, что через некоторое время к этому рейтингу были привязаны элементы денежной мотивации: часть квартальной премии сотрудника стала зависеть от коэффициента исполнения поручений[14].*

Протокол совещания от 20.04.2009

Присутствовали: Иванов И.И., Петров П.П., Сидоров С.С.

Дата совещания 20.04.2009

Поручение:	Содержание поручения:	Срок исполнения:	Ответственный:
Предоставить график ввода артикулов по проекту X. н 12.00		15.04.2009	Петров П.П.
Предоставить прогноз продаж н 18.00		15.04.2009	Иванов И.И.
Подготовить параметры КРІ по коммерческому департаменту н 12.00	– наличие товара на складе – сколько должно быть – сколько к концу недели д.б отслеживание наличия товара	18.04.2009	Сидоров С.С.

Ответственный за контроль назначенных поручений Кузнецова К.К.

**Рис. 3.** Пример экспорта поручений из Outlook в документ официального формата.

## Календари сотрудников и учет времени

Любая онлайн-новость и удаленность в работе компании требуют трепетного отношения к учету времени и результатов. Если мы не можем физически видеть друг друга в течение рабочего дня, мы должны научиться точно ставить задачи и правильно оценивать трудозатраты.

Этот контроль очень важен, и вовсе не потому, что люди – злостные лентяи, так и ищущие, как бы уклониться от работы. Все мы несовершенны, всем нам нужны «подпорки», заставляющие нас работать эффективно.

Вопрос прозрачной и управляемой постановки задач решается с помощью контроля поручений, о котором мы уже говорили. Вопрос прозрачности и управляемости времени решается с помощью корпоративного стандарта планирования в календарях.

Принципы этого стандарта достаточно просты.

– Все руководители и сотрудники планируют свое время (встречи и крупные «бюджетлируемые» задачи) исключительно в календарях Outlook, никакие бумажки, стикеры и т. п. недопустимы; приглашение на встречу осуществляется только через Outlook, без телефонных звонков и электронных писем.

– Все записи в календарях, за исключением встреч, помеченных галочкой «частная», доступны коллегам в соответствии с корпоративной политикой, регулирующей, кто и чьи календари может видеть, редактировать, назначать встречи в них напрямую и т. п.

– При ведении календарей используется единый стандарт внесения информации: цветовая разметка встреч, ключевые слова в названиях, использование вложений (повестка совещания, схема проезда на внешнюю встречу).

Такая система дает существенный прирост управляемости для руководителей и удобства работы для всех. Всегда видно, кто чем планирует заниматься и где находится. Собирая совещание, вы можете легко включить календари необходимых вам людей и выбрать наиболее удобное время (в Outlook даже есть функция автоматического поиска подходящего времени).

При этом речь не идет о тотальном контроле – в соответствии с принципами тайм-менеджмента до 30–40 % рабочего дня (эта цифра может варьироваться для разных должностей) остается нераспланированным: его отводят на обработку неожиданно возникающих обстоятельств.

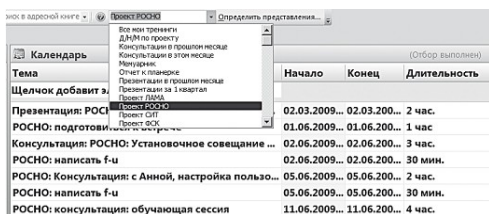
The screenshot displays the Outlook calendar interface for Friday, October 16, 2009. It shows five individual calendar views for different users: Архангельск., Васильев, М., Борознов О., Ласья Анастас., and another user. The time slots range from 9:00 to 17:00. Various events are scheduled, such as 'Сбербанк: Уль...', 'Открыт VIP: Бакур + ЮБ', 'Плехановка:', 'Планировка с Гет.', 'Всякое: Чистим хвосты: Благодарственный лисьма. Асты', and 'ИТ: Изучение возможностей Аутлук: 2010 (тестирование)'. The interface includes navigation buttons for days, weeks, and months.

**Рис. 4.** Коллективная работа с календарями в «Организации Времени».

При необходимости корпоративный стандарт планирования времени может подразумевать такие полезные опции, как:

– *связка планирования в календарях с мобильными устройствами* – смартфонами, коммуникаторами и т. п. Находясь на выездной встрече, вы вносите эту встречу в смартфон – и через пару минут она уже в вашем серверном календаре, все сотрудники видят самую свежую и актуальную версию вашего расписания. И наоборот, если кто-то из офиса запланировал вам встречу – через пару минут вы видите ее в своем смартфоне;

– *связка планирования с отчетностью*. Благодаря экспорту встреч календаря в Word или Excel можно формировать недельные или ежемесячные отчеты, отчеты по проекту одним-двумя кликами мышки. Вся прелесть в том, что создание отчетов не требует писанины, затрат времени и сил сотрудников. В компании «Организация Времени», например, ежемесячные отчеты консультантов по проектам создаются именно так – а это совершенно официальные документы, от которых зависит оплата труда[15].



Тема	Начало	Конец	Длительность
Презентация: РОСИ	02.03.2009...	02.03.2009...	2 час.
РОСНО: подготовки	01.06.2009...	01.06.2009...	1 час
Консультация: РОСНО: Установочное совеща...	02.06.2009...	02.06.2009...	3 час.
РОСНО: написать ф-и	02.06.2009...	02.06.2009...	30 мин.
РОСНО: Консультация: с Анной, настройка пользо...	05.06.2009...	05.06.2009...	2 час.
РОСНО: написать ф-и	05.06.2009...	05.06.2009...	30 мин.
РОСНО: консультация: обучающая сессия	11.06.2009...	11.06.2009...	4 час.

**Рис. 5.** Аналитическая выборка из календаря с подсчетом итогового времени по проекту.

*Однажды, через год после завершения проекта, мы задали вопрос руководителю проекта со стороны клиента, директору по развитию сибирской производственно-торговой компании: «Теперь, через год, когда акты сдачи-приемки и благодарственные письма давно подписаны, каков реальный сухой остаток?» Ответ руководителя был таким: «Вы знаете, я вспоминаю времена, когда мы жили без мобильных телефонов. Нужно было сообразить, что Коля сейчас в гостях у Феди, а поскольку у Феди нет городского телефона, нужно позвонить его соседу и попросить позвать к телефону Колю... Нашу жизнь без единого корпоративного стандарта ведения общих календарей, прозрачных и понятных, я вспоминаю как раз как жизнь без мобильного телефона. Все эти ежедневники, бумажки, бесконечные созвоны, чтобы назначить встречу, еще больше созвонов, чтобы перенести встречу, накладки и нестыковки в совещаниях... Теоретически так жить возможно, практически – крайне неудобно и неэффективно».*

**Оцените эффективность.** Внедрение корпоративного стандарта планирования и бюджетирования времени помогает высвободить в графике каждого руководителя, в зависимости от должности, порядка трех-шести часов в неделю, уходящих на непроизводительные расходы при планировании и организации встреч. Что эквивалентно примерно 10 % фонда оплаты труда. При этом рост эффективности управления за счет прозрачности времени и трудозатрат составляет от 10 до 25 %.

## Стандарты коммуникации

Чем «дистанционнее» работа компании, тем больше у нее степеней свободы. Люди могут находиться в разных точках пространства и часовых поясах и при этом крайне эффективно общаться с клиентами и деловыми партнерами, тратя меньше сил на непроизводительные перемещения.

Однако более высокая дистанционность требует гораздо более активного поддержания связанности, интегрированности людей между собой. Работая в одной комнате, мы не замечаем, какое огромное количество информационных сигналов мы посылаем друг другу, поддерживая единое информационное пространство.

Чтобы не потерять это единство в онлайн-работе, коммуникациями, информационным обменом нужно осознанно управлять. В корпоративный стандарт тайм-менеджмента обязательно должен входить регламент, регулирующий коммуникации. Вот лишь некоторые вопросы, на которые отвечает такой регламент.

– В каких случаях какие информационные каналы использовать: ICQ, Скайп, e-mail, назначение задачи или встречи в Outlook, телефон, – чтобы минимально нарушить рабочий режим коллеги, но при этом максимально быстро и эффективно обменяться информацией?

– Как регулируется срочность коммуникаций? Например, насколько быстро нужно отвечать на e-mail'ы (и какую частоту проверки почты устанавливать в Outlook), как использовать признак «Важное» в письме (и требует ли такое письмо более срочного ответа)?

– С помощью каких приемов коммуникация делается более удобной и эффективной? Какие ключевые слова использовать при наименовании писем, как форматировать письма, каков должен быть их оптимальный объем?

Стандарт позволяет регулировать степень активности онлайн-коммуникаций. Если в более консервативных компаниях приходится подталкивать сотрудников к электронным формам общения, то в более молодых и динамичных часто встречается обратная проблема: сотрудника просто рвут на части сообщениями по ICQ, электронными письмами и т. д. В такой ситуации стандарт, наоборот, помогает людям выделить для себя спокойное время, в которое их не будут тревожить, что позволит сосредоточиться на приоритетных сложных задачах.

Хорошо построенный стандарт коммуникаций позволяет не только повысить эффективность онлайн-работы, но еще и существенно сократить бюрократический документооборот. Нет необходимости писать служебную записку, если e-mail в компании считается официальным документом, сохраняется на сервере (можно поднять историю в конфликтной ситуации), есть жесткие правила по срокам ответа.

**Оцените эффективность.** Компаниям, которые ввели стандарт коммуникаций в рамках проекта внедрения тайм-менеджмента, в среднем удавалось сократить бюрократическую переписку на 15–30 %, а в некоторых случаях и до 50–60 %, оставив на бумаге только бухгалтерские, кадровые и тому подобные документы.

Экономия времени, учитывая простоту и скорость электронной переписки, составляет в среднем до 10–15 % рабочего времени сотрудников.

## Стандарты работы секретариата

Когда руководители много времени проводят вне офиса, существенно возрастает важность секретариата. У вас может быть личный секретарь, или один секретарь на несколько топ-менеджеров, или ассистент отдела – непринципиально. Важно, что вам секретариат может быть очень полезен. А секретариатом мы будем называть секретаря или секретарей, использующих правильную систему работы.

Эта система включает в себя несколько важных элементов.

**1. Контроль поручений.** О нем было подробно рассказано выше.

**2. Планирование рабочего дня, встреч и совещаний.** В условиях частого отсутствия руководителей в офисе критически важно понимать, кто и по каким правилам может назначать ему встречу. Какие сотрудники и в какое время имеют «доступ к телу». Какие принципы используются при планировании встреч – например, насколько большие резервы времени закладываются между встречами.

**3. Регламент обработки и хранения контактной информации.** Контакты – один из самых дорогих и важных для бизнеса ресурсов. Ваша визитка должна попадать не в визитницу, а в базу контактов Outlook, причем не просто с формальными контактными данными (например, телефоны), а с содержательными: обстоятельства знакомства, тематическая категория (клиенты, чиновники, журналисты) и т. п. Секретариат должен регулярно предоставлять список поздравляемых с днем рождения и профессиональными праздниками, а по запросу – тематическую выборку контактов (например, «нужны все знакомые журналисты в Сибири»).

Секретариат

Сergey Vladimirovich Belterev

Полное имя: Сергей Владимирович Белтерев

Организация: Организация Времени

Должность: Директор по консалтингу

Хранить как: Белтерев, Сергей Владимирович

Интернет

Эл. почта: sb@improvement.ru

Краткое имя: Сергей Владимирович Белтерев (sb@improvement.ru)

Веб-страницы: www.improvement.ru

Мтл. сообщения: ICQ 77777777

Телефоны

Рабочий: +7 495) 238-17-47 доб. 772

Домашний:

Факс рабочий: +7 495) 792-51-51

Сотовый:

Адрес

Рабочий: ул. Большая Полянка, д. 7/10, стр. 3, оф. 513.  
Москва  
125180

Заметки

Обстоятельства знакомства  
2005-04-05: Осуществлен менеджменту.

Схема проезда к офису:

**Рис. 6.** Пример контакта из настроенной контактной базы руководителя.

**4. Порядок работы с входящими телефонными звонками, документами и другой информацией.** В отсутствие руководителя важно правильно вести реестр входящих телефонных звонков в Outlook, а также информировать его о других срочных входящих сигналах (например, претензионных письмах и т. п.). Если руководитель присутствует в офисе, то важен удобный и разумный регламент подачи документов на подпись, минимально его отвлекающий и при этом минимально же тормозящий бизнес-процессы компании.

**5. Система реализации бытовых функций, комфортной поддержки работы руководителя.** Что должно быть учтено при подготовке поездки? (Wi-fi в гостинице, места в поезде не рядом с туалетом, авиарейсы из удобного аэропорта не в час пик.) Что должно выполняться секретариатом регулярно? (Заказ прессы, поддержание порядка в документах.) Именно эти сотни мелочей, каждая из которых сама по себе вроде бы не принципиальна, в совокупности создают комфорт в работе руководителя. И учет всех этих мелочей должен быть возложен не на сознательность или профессионализм секретаря, а на простые и понятные *письменные* стандарты, а также настройки Outlook, облегчающие выполнение этих стандартов.

**Здесь мы рассмотрели в основном те аспекты деятельности секретариата, которые касаются поддержки удаленной работы руководителя. Напишите нам на [info@ov1.ru](mailto:info@ov1.ru) и получите статью, где о функциях и возможностях секретариата рассказывается более подробно.**

## **Корпоративный стандарт тайм-менеджмента и принцип табуретки**

Все регламенты, нормы, правила работы, о которых мы говорили в этой и предыдущих главах, в компании должны объединяться общим управленческим инструментом – *корпоративным стандартом тайм-менеджмента*. Его внедрение стоит на трех китах:

1. Письменный стандарт, документ (или набор документов) – например, правила планирования времени, постановки задач, коммуникации.

2. Настроенная исходя из этого стандарта ИТ-инфраструктура: Outlook, Exchange, Lotus, SharePoint или аналогичные программы. Цветовая разметка встреч в Outlook отражает корпоративный стандарт планирования времени, система категорий в задачах отражает корпоративный стандарт контроля поручений и т. д.

3. Люди, обученные техникам тайм-менеджмента. Причем тренинги должны проходить на основе стандарта и с привязкой к ИТ-инфраструктуре: «Вот тайм-менеджерская техника контекстного планирования – вот соответствующий эпизод стандарта – вот утвержденный стандартом список контекстных категорий Outlook. А теперь давайте научимся настраивать их на своем рабочем компьютере».

Это исключительно важные три кита. Их еще можно сравнить с тремя ножками табуретки: если убрать любую из ножек, табуретка упадет. А что получится, если убрать один из элементов корпоративного стандарта? Вот типичные ошибки такого рода.

– Компания внедрила современную передовую ИТ-систему (тот же Outlook). Люди пользуются ее возможностями на 5-10 %, а иногда даже не подозревают, что эта ИТ-система у них есть. Налицо вторая ножка без первой и третьей.

– Компания провела обучение тайм-менеджменту, работе с Outlook и т. п. Посттренинговая эйфория прошла, используется в лучшем случае 10–15 % техник, полученных на тренинге. Очевидно, что третья ножка не работает без поддержки остальных.

– Компания разработала корпоративный стандарт и разослала его всем сотрудникам для ознакомления (возможно, даже под расписку). Стандарт не понят, реально не применяется, жизнь продолжается «по понятиям» и по привычкам, а не по стандарту. Очевидно, что к первой ножке проявлено излишнее доверие, а про остальные забыли.

Когда мы помогаем компаниям внедрять корпоративный стандарт тайм-менеджмента, в любом его модуле, будь то планирование встреч, секретариат, контроль поручений, стандарты коммуникации, мы обязательно делаем три вещи: разрабатываем документ, воплощающий правильные техники работы; помогаем настроить ИТ-систему так, чтобы она помогала работать правильно; обучаем правильной работе людей. Это и есть «принцип табуретки»: большую или маленькую задачу вы решаете в корпоративном тайм-менеджменте, решение должно устойчиво стоять на трех ножках – стандарте, ИТ-настройках и обучении.

Благодаря этому эффективные правила работы приживаются гораздо легче и полнее. Реальной рабочей привычкой, «обычаями делового оборота», само собой разумеющимся образом жизни в компании становятся до 85–90 % техник и правил, заведенных в стандарте.

*Из рассказа председателя совета директоров одного из петербургских заводов. «На завод привели внука, устроили для него экскурсию. После экскурсии он говорит: „Дед, я понял, чем занимается слесарь, очень интересно мне все объяснили. Я понял, чем занимается мастер: когда мастер уходит, слесари начинают перекуривать. Я понял, что мастер нужен, чтобы слесари работали. А ты, дед, чем занимаешься на заводе?“ Как объяснить шестилетнему ребенку, чем занимается председатель совета директоров? Я ему сказал так: "Ты знаешь, внук, я делаю две вещи: я думаю и переживаю"».*

**Оцените эффективность.** Благодаря корпоративному стандарту тайм-менеджмента у руководителей появляется больше времени на то, чтобы думать, и меньше причин для того, чтобы переживать.

**Внедрение корпоративного стандарта тайм-менеджмента дает заметное повышение эффективности работы:** сокращаются сроки исполнения поручений, лучше используется рабочее время, снижаются риски просрочек и связанных с этим финансовых и репутационных потерь и т. д.

Наш опыт внедрения корпоративных стандартов в различных компаниях собран в документе «Типовой календарный план внедрения корпоративного стандарта тайм-менеджмента».

Последнюю версию этого документа вы можете получить, написав автору на адрес [info@ov1.ru](mailto:info@ov1.ru) с темой письма «Онлайн: Календарный план

**внедрения стандарта тайм-менеджмента», указав ваши полные контактные координаты (Ф.И.О., город, компания, должность, телефон и e-mail).**

## **Управленческая инфраструктура работы 2.0. Итоги**

– Для внедрения в практику компании методов работы 2.0 важно правильно настроить управленческую (стандарты, регламенты работы) и информационную (используемые ИТ-решения) инфраструктуру.

– Управленческой инфраструктурой работы 2.0 является корпоративный стандарт тайм-менеджмента, как правило, включающий несколько ключевых элементов: стандарты контроля поручений, планирования времени, коммуникации, работы секретариата.

– Внедрение системы контроля поручений позволяет перейти от контроля «по присутствию в офисе» к контролю «по результатам исполнения задач», а также сократить сроки исполнения задач в среднем на 20–25 %, исключив случаи «потери» поручений, зачастую чреватые существенным финансовым или репутационным ущербом.

– Если в систему контроля поручений включены аналитические функции – например, составление рейтинга успешности сотрудников по итогам исполнения поручений, – это позволяет связать систему контроля с материальной мотивацией и повысить заинтересованность сотрудников в своевременном и качественном исполнении поручений.

– Внедрение корпоративного стандарта планирования и бюджетирования времени помогает найти до трех-шести часов дополнительного времени в неделю у каждого руководителя, что эквивалентно экономии примерно 10 % фонда оплаты труда. При этом рост эффективности управления за счет прозрачности времени и трудозатрат составляет от 10 до 25 %.

– Внедрение корпоративного стандарта коммуникаций позволяет сократить бюрократическую переписку в среднем на 15–30 %, что дает экономию до 10–15 % рабочего времени сотрудников.

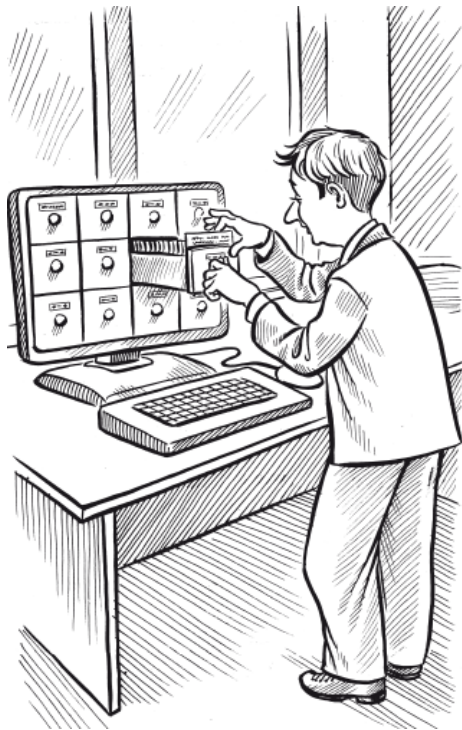
– Внедрение стандарта работы секретариата позволяет сделать более комфортной и эффективной работу топ-менеджеров, практически не требуя затрат их личного времени и смены рабочих привычек.

– Корпоративный стандарт тайм-менеджмента, задающий управленческую инфраструктуру работы 2.0, при внедрении стоит на трех китах: письменном документе (стандарте, регламенте); настройках ИТ-системы; людях, обученных на основе стандарта.



# Глава 6. Техническая инфраструктура работы 2.0

**Инструменты проведения видеоконференций  
Оборудование, необходимое для удаленной работы  
ИТ-решения, поддерживающие удаленное управление**



Внедрение методов работы 2.0 невозможно без хорошо настроенной ИТ-инфраструктуры. Хранение информации на стационарных компьютерах сотрудников, захламленные сетевые папки и прочее наследие каменного века в управлении корпоративной информацией уже не могут быть терпимы. Для удаленного контроля нужна максимально прозрачная документация, задачи, календари сотрудников и т. п. Плюс следует осваивать специальные средства удаленного общения, проведения видеоконференций и т. п.

В этой главе мы рассмотрим необходимую и достаточную информационную инфраструктуру для компании, активно применяющей технологии онлайн-работы. Малый и средний бизнес в России обычно находится на стадии поиска или внедрения ИТ-систем, которые будут описаны в этой главе; у средних и крупных корпораций эти ИТ-системы, как правило, уже внедрены, но часто используются далеко не на сто про-

центов их возможностей.

Важно заметить, что выбор инструментов, которые описываются в этой главе, обусловлен исключительно моим субъективным мнением, личным опытом, практикой работы нашей компании и сотен компаний – наших клиентов. С ИТ-заинтересованными читателями я с удовольствием поспорю в своем блоге на темы «почему именно Скайп, а не SIP-сервер», «какие еще 217 удобных онлайн-сервисов существуют кроме Webex.com и Вебинар.ру» и т. п. Но в этой книге такие тонкости затрагивать не буду.

Итак, молоток, отвертка и ножовка, которые я предложу в этой главе, не идеальны, не единственно возможны, им есть масса альтернатив. Но они позволяют миллионам людей и сотням тысяч компаний уверенно забивать гвозди, закручивать шурупы и распиливать доски. Помогут и вам[16].

## Скайп

Одна из самых популярных в мире и простых программ для онлайн-общения – программа Скайп. Скачивается бесплатно на Skype.com. Что позволяет Скайп?

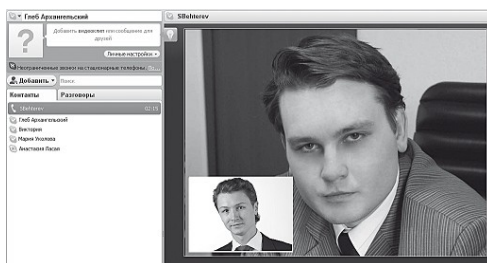
- Звонить бесплатно через интернет другим скайп-пользователям. Общаться с ними голосом либо голосом и видео. В версиях начиная с 4.1 – демонстрировать свой рабочий стол. Общаться голосом нескольким пользователям (видеоизображение нескольких пользователей Скайп не поддерживает).

- Звонить за деньги на городские и мобильные номера (именно в этом состоит заработок компании Skype), при этом довольно существенно экономя по сравнению с тарифами обычных операторов связи.

- Обмениваться сообщениями в чате, файлами.

- Видеть статус людей из контактного листа: «В сети», «В сети, но просит не беспокоить» и т. п.

- Синхронизировать контакты из Скайпа с контактами Outlook и звонить со Скайпа на телефоны, указанные в контакте Outlook. Правда, к сожалению, в контактах Outlook нет специального поля для скайп-адреса.



**Рис. 7.** Видеозвонок по Скайпу.

Есть много программ для онлайн-общения, которые в тех или иных аспектах могут быть удобнее Скайпа. Но у него, как и у Microsoft Outlook, есть одно колоссальное преимущество: широчайшее распространение в мире, общеизвестность.

В нашей практике приучения деловых партнеров и клиентов к онлайн-общению оказывается, что примерно у 30 % людей Скайп уже есть и они с удовольствием готовы провести встречу с его помощью. Еще примерно 20 % быстро находят Скайп у жены, подчиненного, коллеги и проводят встречу через него. (Довольно забавно беседовать с владельцем завода, выступающим под ником «Твоя любовь», или с доктором наук, профессором, проректором, именующим себя «Катюха в эмиграции» (дочь находится на студенческой практике за границей). И наконец, примерно 15–20 % слышали о Скайпе и просто устанавливают его с нашей подачи и начинают пользоваться.

Я не знаю никакого другого инструмента онлайн-общения, который у 30 % моих текущих и потенциальных деловых партнеров уже есть, у 20 % есть в ближайшем окружении и еще 15 % слышали о нем и готовы для проведения онлайн-встречи его установить. Эта общепринятость – главное достоинство Скайпа.

***Оцените эффективность.*** В уже упоминавшемся конкурсе на лучшее использование Скайпа, в котором автор был одним из членов жюри, в более чем половине кейсов из практики (а их были сотни, из самых разных стран) упоминалась существенная экономия на телефонных расходах: от 30 до 80 % общих расходов компании на телефонную связь.

*Стоит заметить, что у Скайпа есть бесплатная функция в интернете – бизнес-панель, которая позволяет видеть количество звонков корпоративных пользователей Скайпа, кто и куда звонил, сколько это стоило. Это очень удобно не только для контроля затрат на телефонную связь, но и, например, для управления интенсивностью работы отдела продаж, сотрудники которого активно звонят клиентам.*

## **Безопасность Скайпа и вообще онлайн-инструментов**

Корпоративные ИТ-службы часто не любят Скайп за то, что он легко и непринужденно пробивается через файерволлы и прочие средства защиты и не позволяет отслеживать содержание пересылаемых по нему сообщений, а его внутренние механизмы работы не раскрываются компанией Skype. Но если ваша корпорация не предъявляет повышенных требований к информационной безопасности[17], эти нюансы работы Скайпа для вас не принципиальны.

Еще один вопрос, который часто задают уже не ИТ-специалисты, а бизнес-люди (владельцы, топ-менеджеры): насколько защищена информация, проходящая через чьи-то каналы, поддерживаемые какой-то неродной нам фирмой Skype? Это вопрос философский, он касается любых онлайн-сервисов, в том числе сервисов видеоконференций, о которых пойдет речь далее. Я глубоко убежден, что:

– вероятность того, что информацию конкурентам из вашей внутренней информационной системы сольет ваш собственный сотрудник, знающий, чем вы занимаетесь и кто ваши конкуренты, гораздо выше, чем вероятность того, что этим озаботится сотрудник любого онлайн-сервиса (у которого таких компаний-клиентов тысячи);

– вероятность того, что конкуренты взломают онлайн-сервис с вашей информацией, безопасность которого поддерживает серьезная профессиональная компания с миллионами пользователей, гораздо ниже, чем вероятность того, что конкуренты взломают вашу корпоративную сеть, которую поддерживает обычный ИТ-

департамент.

Трудность с безопасностью онлайн-инструментов чисто психологическая. Кажется, будто то, что «ближе», «внутри», легче контролировать, чем то, что «где-то там, вовне, далеко». Это иллюзия. Скорее наоборот: правильно используя чужую систему, вы можете получить более высокий уровень безопасности, чем выстраивая свою.

Так что вывод прост: пользуйтесь онлайн-инструментами, в том числе Скайпом, не делайте ничего незаконного, слегка подшифровывайте в разговорах то, что составляет вашу коммерческую тайну (используйте, например, кодовые слова; как это делать, можно увидеть в любом фильме или книге про шпионов), и все с вашей информационной безопасностью будет хорошо.

## Инструменты проведения онлайн-семинаров

Скайп – отличное решение для общения двух-трех человек. Но из-за отсутствия средств модерации оно становится неудобным, если в общении участвуют более трех-пяти человек. Скайп нужно устанавливать на рабочем месте каждого участника обсуждения (что разрешено не во всех корпоративных сетях), поэтому подключение сторонних участников, если они не работали со Скайпом ранее, иногда бывает затруднительно.

Вот два решения, опробованные мной и моими коллегами в практике компании «Организация Времени» и в практике наших клиентов, которые отчасти снимают эту проблему. Эти решения – Adobe Connect: [www.adobe.com/products/acrobatconnectpro](http://www.adobe.com/products/acrobatconnectpro) и Webinar.ru: [www.webinar.ru](http://www.webinar.ru).

Adobe Connect[18] – сервер, достаточно недорогой и удобный для использования в практике средней (сто-двести человек управленческого аппарата) и крупной компании.

Хотя у него есть и хостинговые варианты (пока, к сожалению, недостаточно представленные в России), со сравнительно умеренной ежемесячной арендной платой за использование.

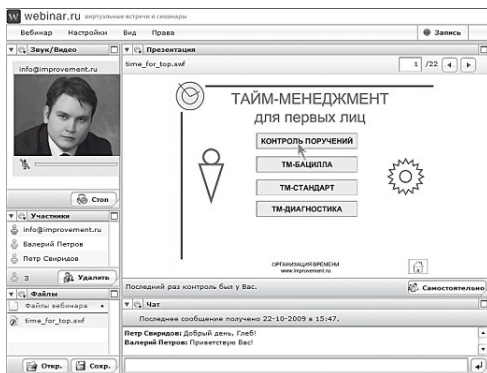
Вебинар.ру – интернет-сервис, аналогичный западному Webex.com. Программное обеспечение находится на сервере поставщика услуги; вы как клиент получаете свою учетную запись на этом сервере и возможность проводить определенное тарифным планом количество онлайн-семинаров в месяц.

Функционал очень похож в обоих случаях. Участники собрания могут:

- видеть и слышать других участников (каждый в отдельном небольшом окне), участник с правами администратора может предоставлять кому-то слово и т. п.;
- общаться в чате, что особенно удобно, когда участников несколько десятков. Тогда видео и звуком пользуются только два-три выступающих, а остальные задают им вопросы и общаются между собой через чат;
- выкладывать файлы в общий доступ и скачивать их;
- показывать слайды (презентацию);
- включать режим «Демонстрация рабочего стола», то есть, по сути, демонстрировать другим участникам экран своего компьютера. В практике «Организации Времени» мы активно пользуемся этим при проведении онлайн-семинаров по Outlook и MindManager, когда слайдов недостаточно и нужно показать реальную работу с программным продуктом. Эта возможность также очень хороша для совещаний, когда сотрудник, ответственный за ведение протокола, показывает Outlook на своем рабочем

столе и в режиме реального времени записывает принятые решения и поставленные задачи;

– организовывать опросы, голосования.



**Рис. 8.** Интерфейс Вебинар. ру при проведении онлайн-мастер-класса.

Все эти возможности демонстрируются на одном экране, который делится на несколько небольших участков: например, видеоизображение выступающих, чат, презентация. Размер и сочетание этих частей экрана можно менять.

Преимущество AdobeConnect в серверном варианте – возможность поддерживать достаточно большое количество одновременных мероприятий с сотнями участников, не оглядываясь на тарифы. Недостаток – необходимость выделить отдельный «железный» сервер в компании и обеспечивать техническую поддержку сервера AdobeConnect.

Преимущество сервисных вариантов, таких как Вебинар. ру, – отсутствие необходимости в существенных инвестициях, возможность платить каждый месяц всего несколько тысяч рублей и при этом гибко регулировать тарифный план в зависимости от того, сколько мероприятий вы проводите. Недостатки – более высокая цена одного онлайн-мероприятия, если вы их проводите много[19].

Как правило, начать удобнее с сервисного решения, на нем обкатать все корпоративные онлайн-технологии и уже затем при необходимости покупать для своей компании сервер Adobe Connect, или Microsoft Communication Server (о котором будет сказано далее), или какое-либо другое ИТ-решение для организации онлайн-общения. В целом выбор и настройка технического решения для онлайн-работы – это самая простая часть всего проекта внедрения онлайн-инструментов в компании. Гораздо более сложны для решения управленческие задачи, о которых мы говорили в предыдущих главах.

**Оцените эффективность. Пересчитав тарифы поставщиков онлайн-инфраструктуры в такой простой показатель, как стоимость участия в мероприятии одного человека, получим цифру порядка нескольких десятков рублей на участника. Сравните это со стоимостью конференц-пакета на одного**

*участника в бизнесцентрах (это как минимум несколько сотен рублей, чаще – тысяч) или с величиной командировочных расходов и со стоимостью аренды переговорных комнат, если речь идет о внутрикорпоративных мероприятиях.*

## **Оборудование для онлайн-работы**

Здесь все довольно просто: значительная часть этого оборудования у вас уже скорее всего есть.

**Первый шаг к работе 2.0 – переход на ноутбук как единственный и основной компьютер.** Всем читателям, которые еще распределяют информацию между стационарным компьютером на работе, стационарным компьютером дома, походным ноутбуком и т. д., советую уйти от лишних компьютеров и пользоваться для всех целей одним и только одним ноутбуком. При необходимости дома и на работе можно подключать к нему большой монитор. Хотя я этим не пользуюсь: мне вполне хватает и размеров монитора на ноутбуке.

Параметры ноутбука, удобного для работы 2.0, примерно следующие: вес до полутора, максимум двух килограммов; емкость аккумулятора не меньше трех-четырех часов (плюс полезно купить сменный аккумулятор); наличие веб-камеры[20]. Теоретически можно пользоваться внешней веб-камерой, стоит она одну-две тысячи рублей, места занимает немного, но... очень высока вероятность в самый неподходящий момент, например, забыть ее в другом портфеле. У ноутбука обязательно должен быть wi-fi, чтобы пользоваться интернетом в кафе, гостиницах и других местах вне офиса, но сейчас он есть практически во всех моделях по умолчанию.

**Второй шаг – обзавестись оборудованием для проведения видеоконференций.** Простейший и в 90 % случаев достаточный вариант – это гарнитура, то есть наушники с прикрепленным к ним микрофоном. Продается в любом компьютерном магазине, стоит несколько сотен рублей. Если вам нужно провести онлайн-встречу, а гарнитуры под рукой нет, то в качестве микрофона можно использовать обычные наушники, включив их в гнездо микрофона.

При трансляции онлайн больших мероприятий потребуются более профессиональные микрофоны и видеокамеры. В задачи нашей книги их подробный обзор не входит.

**Третий шаг – обеспечить себя мобильным интернетом.** Не везде еще есть интернет wi-fi, поэтому полезно купить GPRS-модуль у любого из трех наших основных операторов мобильной связи (т. е. воспользоваться стандартом 2G) и/или модем Скайлинк (стандарт 3G, интернет более быстрый, но покрытие у Скайлинка в России пока хуже, чем у основных мобильных операторов). Видеоконференцию вы с их помощью не проведете, но электронную почту проверить сможете. Подключиться к корпоративному Outlook и посмотреть календари коллег или скачать не очень большой документ с корпоративного портала тоже будет возможно.

Большие надежды подает компания Yota (yota.ru, стандарт связи 4G). При сравнимой с GPRS-модулем и модемом Скайлинк стоимости скорость существенно выше и уже позволяет проводить видеоконференции. К сожалению, на момент написания книги в зоне покрытия находились только Москва, Петербург и Уфа, но хочется надеяться, что в ближайшие год-два она распространится на всю страну.

В целом, если говорить об интернет-каналах, необходимых для плодотворной онлайн-деятельности, 128–254 килобит в секунду хватает для нормальной работы со звуком, то есть при такой пропускной способности канала уже можно проводить веб-конференции со слайдами и обсуждением, но без видеоизображений. 512 килобит – 1 мегабит обеспечивает приемлемое качество видеоконференции, в которой один-два человека выступают в видеоформате (то есть канал поддерживает одно-два видеоизображения одновременно плюс звук). Более высокая пропускная способность каналов связи дает возможность большему числу участников «присутствовать» на уровне полноценного видеоизображения и звука.

## **Удаленное управление деньгами и записями в ежедневнике**

Если ваша деятельность связана с большим количеством различных платежей, полезно организовать возможность оперативного удаленного управления деньгами. Автор на практике пользовался интернет-сервисами ВТБ24, Альфа-банка и Банка Москвы[21]. Наиболее удобен интернет-сервис ВТБ24 (система «Телебанк») – в частности, в нем самые большие лимиты на суммы переводов, а также есть возможность открывать и закрывать депозиты через интернет, без личной явки в банк. У Альфа-банка подкупает отсутствие необходимости устанавливать программу, обеспечивающую электронное подписание платежных поручений, – платежи подтверждаются паролями, которые приходят SMS-ками на ваш мобильный, что, естественно, крайне небезопасно в случае потери или кражи мобильного телефона. Если вы руководите небольшим бизнесом и сами ведете работу с банковским счетом, удобство программы «банк – клиент» (или соответствующего интернет-сервиса) должно быть для вас одним из значимых вопросов при выборе банка для вашей компании.

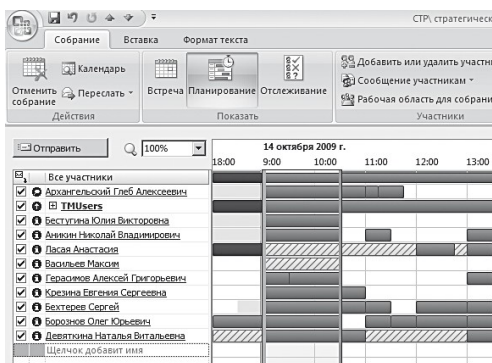
Удаленно можно управлять и записью дел в Outlook. Для этого существует полезный инструмент – сервис [vselisdelal.ru](http://vselisdelal.ru). Суть в следующем: вы звоните на бесплатный телефон 8-800-... и надиктовываете какую-либо задачу, мысль. Текст расшифровывается и приходит вам по электронной почте, либо вносится к вам в Google Calendar, либо напоминает о себе с помощью SMS в заданное время и т. п. [22] Есть специальные метки, которые позволяют к мысли или задаче добавить дату, контекст («места», «люди») и другую подобную информацию. Этим сервисом очень удобно пользоваться в автомобиле, во время прогулки, на отдыхе, а потом, в ходе работы с электронной почтой, внести пришедшую задачу в Outlook для дальнейшей отработки.

## **Коллективная работа: Exchange-сервер и Exchange-хостинг**

Очень важная для онлайн-эффективности техническая платформа – Microsoft Exchange Server. Это серверный программный продукт, для которого всем известная программа Outlook является клиентом. Основное назначение сервера – принимать, отправлять и хранить корпоративную электронную почту. Но кроме того, именно на Exchange хранятся календари, задачи и контакты сотрудников, что открывает огромные возможности для коллективной, в том числе удаленной, работы.

Удобство и пользу Exchange для коллективной работы можно описать так. Если у вас и ваших коллег на рабочих местах стоит программа Outlook, но нет сервера, то Outlook хранит всю информацию в файле данных, лежащем на вашем компьютере.

Эта информация с точки зрения компании никак не централизована, не защищена от несправедливых действий сотрудника при увольнении, физической потери компьютера и т. п. При этом вы можете пересылать друг другу письма, приглашать друг друга на встречи в календаре, назначать друг другу задачи. Но вы не можете *видеть* календарь или папку задач вашего коллеги.



**Рис. 9.** Выбор оптимального времени для встречи нескольких человек в календарях Outlook.

Если же все данные (почта, календари, задачи, контакты) хранятся на Exchange-сервере, то информация централизована, защищена, создаются резервные копии. Вы можете настроить доступ сотрудников к информации друг друга, причем права доступа регулируются довольно тонко. Например, ваш календарь, кроме встреч с пометкой «частная», могут видеть все сотрудники, вносить встречи могут менеджеры по работе с клиентами, а права полноценного редактирования есть только у вас и ваших секретарей. И естественно, говоря «доступ», мы подразумеваем доступ из любой точки планеты – как с вашего рабочего ноутбука, так и из любого интернет-кафе через имеющийся у Exchange веб-интерфейс (так называемый Outlook Web Access).

У большинства корпораций и примерно у 30–40 % компаний среднего бизнеса Exchange уже есть. Если в вашей компании его еще нет или его стоимость для вашего бизнеса велика, имейте в виду такую услугу, как Exchange-хостинг.

Суть ее проста: вместо того чтобы держать в офисе «железный» сервер, разворачивать на нем Exchange, заботиться о техподдержке, вы «арендуете» уже настроенный Exchange у хостинг-провайдера. Это полностью аналогично тому, как вы арендуете хостинг, то есть место на серверах провайдера, под ваш корпоративный сайт. Только здесь вы за ежемесячную плату получаете не просто место на диске, а уже настроенный под вас сервер с возможностью создать для сотрудников учетные записи с почтой, календарями, задачами и контактами. Управлять всем этим богатством не сложнее, чем почтовым ящиком на mail.ru или аккаунтом на Одноклассниках, и вы можете делать это сами без ИТ-специалистов[23].

Стоимость аренды будет составлять (в зависимости от количества сотрудников) порядка нескольких тысяч рублей в месяц, при этом все тяготы и лишения в области технической поддержки, создания резервных копий информации и прочего несет



провайдер (его типовой договор обычно весьма подробен и оговаривает массу важных нюансов относительно бесперебойности сервиса).

Exchange-хостинг – очень удобное решение для компаний среднего бизнеса, у которых нет мощного ИТ-департамента, оборудованной серверной комнаты и многих других технических возможностей. Есть один заметный минус данного хостинга: в вашем офисе должен быть хороший интернет-канал и не очень дорогой трафик, чтобы удаленность информации на сервере не мешала работе, ведь физически теперь вся информация хранится у провайдера, а Outlook на рабочих местах сотрудников содержит лишь «зеркало», локальную копию данных, хранимых на сервере[24].

Впрочем, то, что информация физически находится не в офисе, в определенных обстоятельствах может оказаться большим плюсом[25]. В случае неожиданного визита в ваш офис, сопряженного с изъятием компьютеров, или пожара, протечки и тому подобных негативных событий вы не будете беспокоиться: информация в целостности и сохранности, для восстановления парализованной работы достаточно за несколько минут настроить на других компьютерах учетные записи для доступа к серверу[26].

***Оцените эффективность.*** На одной чаше весов – несколько тысяч рублей в месяц абонентской платы или единовременные вложения в покупку сервера – как правило, для компании среднего бизнеса составляющие несколько десятков или сотен тысяч рублей. На другую чашу весов положите ситуации (наверняка вы их вспомните несколько), когда при увольнении/болезни сотрудника, ремонте офиса, визите налоговой инспекции и прочих неприятных событиях терялась важная для компании информация, из-за чего компания несла финансовый и репутационный ущерб. Попробуйте оценить эту информацию в деньгах. А также добавьте на эту чашу весов удобство работы с централизованно хранимой информацией, удобство доступа из любой точки мира, удобство координации усилий по задачам и встречам.

Для небольших компаний (до нескольких десятков человек) неплохой заменой связке Outlook + Exchange с точки зрения экономии денег может оказаться российская программа LeaderTask в сетевой версии ([www.leadertask.com](http://www.leadertask.com)). Функционал программы практически идентичен Outlook, за вычетом электронной почты, но зато с добавлением декомпозиции задач (возможности разбивать задачу на подзадачи, объединять задачи в проекты и т. д.).

## **Удаленный доступ к информации**

На практике обычно используются несколько вариантов удаленного доступа.

– *Терминальный.* На удаленном сервере находится не только информация, но и приложения, с ней работающие (те же Outlook, Word, Excel). Это дает максимальную защищенность корпоративной информации, позволяет защитить ее от копирования, но предъявляет высокие требования к каналам связи и может замедлять работу.

– *VPN-доступ.* VPN, Virtual Private Network («виртуальная частная сеть») – технология доступа к корпоративной информации, при использовании которой вы с помощью обычного интернета подключаетесь к корпоративной сети через защищенное VPN-соединение. Для пользователя это выглядит так: кликнуть иконку соединения на

рабочем столе, подождать несколько секунд – оказаться в корпоративной сети и полноценно работать с корпоративным Outlook, порталом, сетевыми папками и даже принтерами и прочим оборудованием (но будьте осторожны, распечатывая дома интимное письмо: не отправьте его случайно на офисный принтер!). Имейте в виду, что при подключении к интернету из кафе или чужого офиса VPN-соединение может не работать, так как в настройках местной сети могут быть заблокированы необходимые порты.

– *Веб-интерфейс.* С помощью уже упоминавшегося Outlook Web Access вы можете получить доступ к корпоративной информации из любого интернет-кафе с помощью обычного браузера. Но возможности и удобство работы с информацией в веб-интерфейсе ограничены по сравнению с полноценным VPN-доступом.

Важно упомянуть и доступ к информации через мобильный телефон (смартфон, коммуникатор). Чтобы видеть в смартфоне свой календарь, контакты, задачи, вам не нужно синхронизировать его с компьютером вручную. В смартфоне настраивается удаленное VPN-соединение с корпоративным сервером. Когда на сервере кто-то (например, ваш секретарь или коллега) вносит встречу в ваш календарь, сервер через мобильный интернет сам обновляет информацию в календаре вашего смартфона. И наоборот, добавив встречу или контакт в смартфон, вы можете быть уверены, что через пару минут эта информация появится в ваших контактах или календаре на корпоративном сервере, и все коллеги, у которых есть право доступа к вашему календарю, увидят это обновление[27].

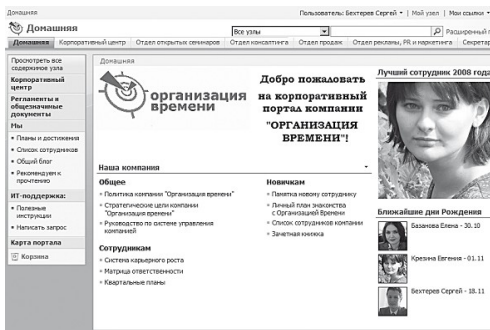
Если говорить о моделях смартфонов, то годятся практически любые, на которых операционной системой является Windows Mobile, например смартфоны Asus, HTC, iMate. Хорошая новость для любителей Apple: iPhone также позволяет настроить такую синхронизацию. Плохая новость для владельцев телефонов и смартфонов с операционной системой Symbian, например Nokia: нормальной синхронизации (даже если она декларирована) добиться довольно часто (хотя и не всегда) не удастся. Будут теряться встречи, может «глючить» (из-за разных кодировок) русский текст и т. п.

## **Корпоративный портал и документооборот**

Многие компании среднего бизнеса выбирают систему документооборота, не представляя, что она у них давно уже есть. Для владельцев и топ-менеджеров таких компаний становится настоящим откровением, когда на вводной презентации за 15 минут мы экономим им довольно существенную сумму денег. Мы просто сообщаем, что не нужно покупать и долго, мучительно внедрять отдельную систему: у них уже есть ИТ-система, которая позволяет организовать процесс документооборота и вообще создать единое информационное пространство работы компании.

**Рис. 10.** Главная страница портала SharePoint компании «Организация Времени».

Речь идет о корпоративном портале SharePoint (буквальный перевод – «точка обмена», место обмена данными). Как правило, даже в компаниях, у которых нет Exchange Server, уже есть Windows Server (на нем обычно находятся различные сетевые папки с файлами). В комплект поставки Windows Server входит такой продукт



Microsoft, как Share-Point Services – несколько усеченная, но вполне функциональная версия SharePoint-портала.

Этот продукт, который ваша компания, скорее всего, когда-то уже купила (но, возможно, еще не знает об этом), умеет многое. Чисто технически он выглядит как «внутрикорпоративный сайт», который открывается в обычном браузере. Из полезного в практике работы 2.0 отмечу следующее:

- единое для всей компании хранилище документов, позволяющее точно понимать, кто, что и куда добавил; организовать цепочку согласований/визирований документов; уведомлять заинтересованных сотрудников об изменении документов;
- основное место общения, особенно по проектам, когда рядом находится и формально-бюрократическая, и неформальная информация: дискуссии, доски объявлений;
- единое информационное пространство компании, заходя в которое для работы с текущими документами сотрудник видит информацию о ближайших днях рождения, цели компании на год, видеообращение руководства по итогам месяца и т. д.

*Вспоминаю разговор с руководителем одной из крупнейших российских проектных организаций, внедрявшей тогда ISO 9001:2000: «И что, можно действительно полностью уйти от бумажек при внедрении ISO?» – «Да, мы сами полгода назад прошли сертификацию системы менеджмента качества, вот посмотрите, как у нас это организовано: все процедуры, документация – на портале». – «И вы говорите, что в нашей компании эта система, этот портал, уже есть, ее не надо покупать?» – «Уже есть». – «И не нужно сажать сотни программистов и за миллион долларов ее дописывать?» – «Не нужно!» А на столе у руководителя лежало три десятка предложений о внедрении системы документооборота.*

Излишне даже говорить, что к SharePoint-порталу, как и к Exchange-серверу, достаточно легко настраивается удаленный доступ, позволяющий работать с документами из любой точки пространства. Кроме того, поставщики услуги Exchange-хостинга, о котором говорилось выше, как правило, одновременно предлагают и услугу SharePoint-хостинга с теми же выгодами: абонентской платой вместо существенных разовых вложений, более высокой защищенностью информации, более качественной технической поддержкой.

**Оцените эффективность.** Компания «Организация Времени» ввела в своей практике SharePoint одновременно с внедрением ISO 9001:2000. Для нас было важно иметь единое хранилище всех документов, процедур, регламентов – то, к чему очень строго относится стандарт, – и при этом не допустить никакой бумажной бюрократии. Одновременно мы решили для себя задачу создания единого информационного пространства: у каждого отдела и проекта есть свои узлы, на которых живет как формальная информация (документы), так и неформальная (различные обсуждения, уведомления). Огромные удобства создает удаленный доступ к порталу, учитывая, что наши консультанты проводят время в основном не в офисе компании, а в командировках, у клиентов или в кафе в промежутках между встречами. Прирост эффективности, снижение непроизводительных затрат времени благодаря уходу от «папок обмена», в которых царил абсолютный хаос, мы оценили как минимум в 1,5–2 раза. При этом портал очень хорошо взаимодействует с календарями, задачами и контактами в Outlook. То есть два этих ИТ-решения полностью охватили наши основные управленческие потребности. Резко повысилась безопасность бизнеса: вся информация находится на едином сервере, регулярно создаются резервные копии.

## **Интегрированные коммуникации – Communication Server**

В большинстве компаний разные виды коммуникаций пока, как правило, не объединены. Переписка существует сама по себе, корпоративный портал – сам по себе, телефон, Скайп, ICQ – сами по себе. В какой-то момент это становится препятствием к повышению эффективности.

Одно из наиболее распространенных в мире решений, преодолевающих эту проблему, – Microsoft Communication Server, который сейчас все активнее внедряют российские корпорации и средний бизнес. Суть этой технологии проста – интегрировать все потоки информации, как то: телефонию, почту, обмен мгновенными сообщениями и файлами, видеоконференции, информацию о доступности человека – в привычном офисном интерфейсе.

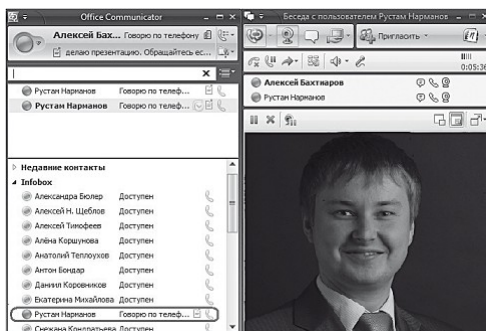
Например, вам нужно связаться с человеком. Кликнув мышкой на его контакте Outlook или письме от него, вы видите, занят ли сейчас этот человек и как с ним удобнее пообщаться.

Возможно, человек занят, на встрече: статус показывает, что лучше его сейчас не беспокоить, – и тогда вы надиктовываете ему сообщение, которое придет в его входящую почту Outlook. Поскольку в соответствии с корпоративным стандартом (см. предыдущий раздел) почту нужно проверять, например, раз в два часа, вы точно знаете, когда именно человек услышит ваше сообщение и сможет отреагировать.

Или статус показывает, что человек ненадолго отошел от рабочего компьютера. Тогда удобнее всего позвонить ему на мобильный, причем сделать это можно прямо отсюда же, из меню, не доставая телефон и не отыскивая в нем нужный контакт.

Наконец, вы можете выяснить, что человек на рабочем месте: его статус говорит, что он готов к общению, – тогда можно сделать видеозвонок и полноценно пообщаться.

Это лишь немногие возможности Communication Server. Общая идеология «связать все каналы общения: видео, голосовые, текстовые – воедино» реализуется во множестве различных удобств. Как и Exchange Server, как и SharePoint Server, сервер коммуникаций можно не покупать, а арендовать в форме хостинга. Естественно, все три сервера при этом тесно связаны между собой, используют единый список сотрудников компании и т. д.



**Рис. 11.** Общение с помощью Communication Server.

*Из опыта нашего партнера, компании Ти Ай Системс. Компания занимается разработкой заказного программного обеспечения и системной интеграцией (в частности, внедрением Communication Server). Характер работы – проектный, причем участие в проектах принимают как сотрудники московского головного офиса, так и специалисты филиала в Уфе. При этом многие проекты отличаются территориальной распределенностью заказчиков (к примеру, проекты с Федеральной налоговой службой или Почтой России). Внедрение Communication Server, Exchange + Outlook и портала SharePoint дало несколько результатов.*

*Во-первых, сотрудники теперь могут оперативно общаться друг с другом в защищенной среде, при этом выбор средств максимально полный – от обычного звонка и мгновенного сообщения до голосовой почты и видеоконференции. А значок, обозначающий статус присутствия (доступен ли человек для общения), синхронизированный с Outlook, позволяет выбирать самый удобный вариант связи и обеспечивать быстрое планирование любых мероприятий. Во-вторых, организованная система сохранения сообщений позволяет любому сотруднику получить доступ к истории проекта и всем обсуждениям. Ни одно сообщение или звонок не теряются даже в отсутствие сотрудника на рабочем месте – они либо сохраняются в Outlook, либо автоматически переадресовываются замести-*

телю.

*В-третьих, увеличилась эффективность групповой работы в рамках проектов, а также качество совещаний: стало проще организовывать групповые обсуждения как внутри компании, так и с внешними пользователями, проводить еженедельные совещания с участием сотрудников филиала и совместно обсуждать все вопросы.*

*В-четвертых, система позволила сформировать современную культуру общения. Теперь никто уже не бежит к системному администратору за помощью, а просто связывается с ним и дает ему доступ к своему рабочему столу нажатием одной кнопки. Таким образом, многие вопросы решаются буквально за пару минут. В-пятых, увеличилась доступность сотрудников: автоматическая переадресация на мобильный телефон позволяет присоединиться к любому обсуждению в любой момент; веб-доступ к системе из любой точки мира позволяет обеспечить взаимодействие с сотрудником даже в случае его отсутствия на рабочем месте. А будучи установленной на коммуникаторе (на платформе Windows Mobile), система дает возможность работать в любое время и в любом месте, оперативно отвечая на запросы коллег и партнеров. Проверку на прочность эта система прошла, когда всего через пару недель после ее внедрения в уфимском филиале компании случился пожар. Более двух недель офис был в нерабочем состоянии, всех сотрудников перевели на домашнюю работу. Однако клиенты и партнеры не почувствовали задержки в решении своих вопросов, сроки сдачи проектов не изменились.*

Стоит заметить, что готовящиеся к выходу 2010-е версии продуктов Microsoft еще дальше пошли по пути интеграции различных информационных потоков. Например, Exchange 2010 содержит сильные средства работы с sms-сообщениями и голосовой почтой через Outlook; SharePoint 2010 позволяет работать с размещением документов на портале прямо из Word 2010 (извечная беда любой корпоративной информационной системы – невозможность заставить людей вовремя вносить в нее информацию. Но если это можно сделать прямо из Word, то тогда жизнь существенно упрощается). Говорить о конкретных применениях этих новых программных продуктов пока рано, но общая линия на интеграцию не может не радовать.

## **MindManager**

В заключение главы не могу не упомянуть программу MindManager, которая в последние полтора-два года стала одним из любимых инструментов консультантов компании «Организация Времени» и многих наших клиентов. Эта программа, служащая для построения электронных интеллект-карт, – одна из наиболее известных в мире. Главная «бизнес-польза» интеллект-карт – возможность представить информацию визуально, наглядно, упаковать большое количество информации в простую древовидную схему. Технологии майнд-менеджмента повышают эффективность решения различных бизнес-задач: планирования проектов и стратегических целей, написания понятных документов и статей, подготовки наглядных презентаций и проведения

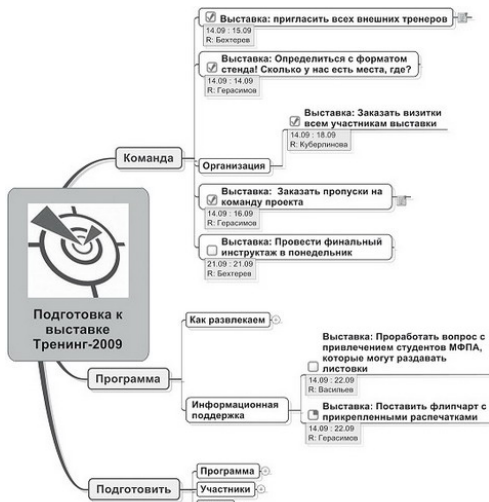
увлекательных публичных выступлений, мозговых штурмов и много другого.

Для коллективной удаленной работы программа Mind-Manager удобна в связке со специальным приложением MindJet Connect, которое позволяет организовать через интернет доступ к единой интеллект-карте любого количества сотрудников, находящихся в самых разных точках земного шара. Это позволяет совместно проводить мозговые штурмы, планировать и управлять проектами, осуществлять стратегическое и оперативное планирование и много что еще.

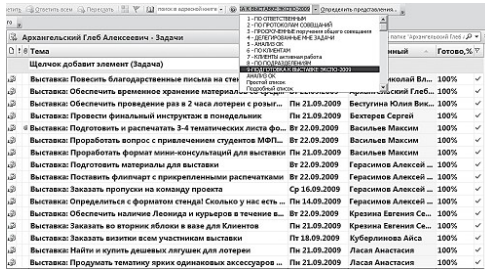
*Рассказывает Сергей Бехтерев, директор по консалтингу «Организации Времени», автор книги «Майнд-менеджмент: решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт»:*

*«Наши консультанты имеют очень плотный график работы, который планируется на несколько недель вперед. К тому же многие творческие задачи проще выполнять в спокойной домашней атмосфере, а не в офисной суете. Поэтому мы часто проводим совещания с помощью удаленных технологий работы. Когда у нас возникла потребность составить план проекта подготовки к выставке Тренинг-Экспо и распределить обязанности между ответственными исполнителями, мы использовали MindJet Connect.*

*В назначенное время участники выставки через интернет зашли в специально созданную карту будущего проекта. Мы провели совместный пятиминутный мозговой штурм, накидав максимум идей от каждого участника. Потом мы начали совместно структурировать и обсуждать полученные идеи. В MindManager процесс структурирования происходит очень простым способом соединения объектов друг с другом. В специальной панели обсуждения мы согласовали всех ответственных и сроки выполнения задач, после чего указали все параметры задач в MindManager. В результате у нас получилась следующая интеллект-карта проекта:*



*С помощью экспорта задач в Microsoft Outlook я назначил все поручения ответственным исполнителям в нашей корпоративной системе контроля поручений. В специально настроенном пользовательском представлении «Выставка» все задачи по проекту отобразились в едином списке.*



*Благодаря синхронизации MindManager с Outlook руководитель проекта может отслеживать статус выполнения задач по проекту в режиме онлайн, а ответственные исполнители могут отчитываться по поручениям и обмениваться информацией из любой точки мира, где есть доступ к интернету. Совместное 20-минутное планирование организации выставки в режиме онлайн и использование удаленного подключения MindJet Connect и корпоративного Outlook позволило все задачи выполнить в срок, и выставка была проведена на высоком уровне без форс-мажоров».*

## **Техническая инфраструктура работы 2.0. Итоги**

- Для проведения небольших видеовстреч (два-три участника) удобно использовать программу Skype или ее аналоги; Skype удобен своей чрезвычайно широкой распространённостью.
- Видеоконференции, предполагающие большое число участников, а также работу со слайдами, файлами, голосованиями, удобно организовывать с помощью специализированных сервисных (например, Вебинар.ру) или серверных (например, Adobe Connect) решений.
- Для повседневной онлайн-работы достаточно ноутбука с веб-камерой, гарнитуры и мобильного интернета (GPRS-модуль или Yota). Проведение крупных онлайн-мероприятий требует более профессионального оборудования: камер, микрофонов и т. п.
- Microsoft Exchange Server (который можно использовать как сервер, развернутый в организации, либо как интернет-сервис, в формате Exchange-хостинга), позволяет коллективно работать с календарями, задачами, контактами и почтой Outlook, то есть с основными ИТ-составляющими корпоративного тайм-менеджмента.
- Существует несколько способов удаленного доступа к корпоративной информации, таких как терминальный доступ, VPN-соединение, доступ через веб-интерфейс и многие другие, каждый из которых имеет свои технические и управленческие достоинства и недостатки.



– В большинстве компаний уже есть, но во многих еще не используется Share Point – удобное решение для хранения корпоративной информации, документооборота, создания единого информационного пространства.

– Все более популярным становится Microsoft Communication Server, интегрирующий различные способы связи: телефонию, почту, обмен мгновенными сообщениями и файлами, видеоконференции, информацию о доступности человека.

– Программа MindManager (и инструмент для коллективной работы MindJet Connect) позволяет визуализировать информацию, делает наглядной коллективную работу над стратегией, проектами, сложными документами.

# Глава 7. Успешное онлайн-мероприятие

Техническая инфраструктура

Тонкости организации и проведения

Режиссура мероприятий и создание «эффекта присутствия»



За все в этой жизни нужно платить. Огромное удобство онлайн-мероприятий, экономия организационных расходов, устранение непроизводительных затрат времени – чтобы получить все эти выгоды, необходимо приложить определенные усилия. В некоторых аспектах подготовка онлайн-мероприятия сложнее, чем обычного.

Главная трудность в организации онлайн-мероприятий – создать максимальный эффект присутствия, живого общения участников между собой и с выступающими. Для этого нужна тщательная режиссура, продуманность и выстроенность всего, что вносит в мероприятие интерактивность и динамичность.

Кроме того, ситуация с технической стороной онлайн-работы в нашей стране пока далеко не безоблачна. Недостаточная пропускная способность интернет-каналов и техническая грамотность людей, качество работы оборудования в компаниях – все это накладывает ограничения и обуславливает трудности. Ничего страшного в них нет, их нужно один раз как следует проработать – и в дальнейшем наслаждаться результа-

тами.

## Типы онлайн-мероприятий

Разделим онлайн-мероприятия на два основных типа:

- чисто онлайнные: все общение происходит только в онлайн, никто не собирается в переговорных, конференц-залах и т. п.;
- смешанные: значительная часть участников собрана вместе в оффлайне (например, в учебном классе проходит тренинг с трансляцией онлайн: менеджер по продажам из Москвы делает онлайн-презентацию для группы топ-менеджеров клиента в Томске).

Специфика организации онлайн-мероприятия, естественно, зависит также от числа участников. По этому признаку будем выделять мероприятия:

- малые – до трех-пяти участников;
- средние – примерно до 10–15 участников;
- большие – десятки, сотни, а иногда и тысячи участников.

Последовательно пройдем по главным принципам организации таких мероприятий на простых жизненных примерах.

### «Переговоры с клиентом» (малое, онлайн)

Малый «онлайнный» формат, переговоры один на один в онлайн с клиентом, деловым партнером, поставщиком – самое простое из возможных онлайн-мероприятий. Но даже в нем есть определенные тонкости, которые мы разберем.

**Техническая инфраструктура.** Все, что нужно, – это интернет-канал от 256–512 килобит, веб-камеры и гарнитуры с обеих сторон, а также программа Скайп у обоих участников общения. Если потребуется демонстрация слайдов, рабочего стола – то созданное событие в более серьезном онлайн-решении (AdobeConnect, Вебинар.ру и т. п.).

**Свет.** Для онлайн-общения важно позаботиться о том, чтобы лицо участника было хорошо освещено. Категорически не рекомендуется садиться спиной к окну: на экране вместо лица будет темный силуэт. Вообще свет должен падать на участника сбоку или спереди, но не сзади.

Если расположение вашего рабочего места с точки зрения освещения неудачно (например, вы сидите спиной к окну, и с этим нельзя ничего сделать), можно подсветить лицо яркой настольной лампой. Ощущения будут не очень комфортные (вы почувствуете, за что получают свой хлеб с маслом звезды телеэкрана), но зато на экране компьютера клиента ваше лицо будет видно вполне отчетливо.

**Звук.** Крайне желательно применять гарнитуру. Если вы работаете с ноутбука, то можно воспользоваться его встроенными динамиками и микрофоном, то есть говорить напрямую, без всякой гарнитуры. Но при этом будет возникать крайне неприятное эхо. Поэтому, если вы почему-либо работаете без гарнитуры, отключайте громкость своего компьютера в то время, когда говорите вы, и включайте, когда говорит ваш собеседник.

**Предварительное тестирование.** Если предстоит встреча с VIP-клиентом, обязательно попросите его секретаря, помощника, ИТ-специалиста протестировать с вами заранее качество связи, убедиться, что на стороне клиента все работает нормально.

**Ведение мероприятия.** Даже в таком простом онлайн-мероприятии нужна специальная техника ведения. Если звук доходит с задержкой (а так бывает довольно часто), обязательно оговорите вначале простое правило: «Закончив мысль, говорим: „Передаю слово“». В онлайн при задержках звука и невысоком качестве видеоизображения довольно трудно почувствовать, закончил ваш собеседник свою мысль или сделал небольшую паузу. В обычном общении мы улавливаем окончание мысли интуитивно, а вот в онлайн накладки случаются регулярно и при задержках звука создают абсолютный хаос. Правило «Передаю слово» позволяет эту проблему снять [28].

Важно владеть техническими возможностями онлайн-решения, которое вы используете. Например, в Скайпе есть чат, через который очень удобно передать ссылку на сайт, номер телефона, файл и т. п. Сравните с телефонным разговором – как мучительно сложно бывает передать даже адрес электронной почты («вэ как галочка... эс как доллар...»).

**На случай сбоев** обязательно держите под рукой телефона клиента. Если связь прервалась, программа зависла, интернет отключили, советую не пытаться лихорадочно восстановить онлайн-контакт, а просто позвонить клиенту и продолжить общение по телефону. Практика показывает, что, даже если онлайн-общение продолжалось всего несколько минут, необходимый градус живого присутствия уже получен.

Еще один простой прием: при недостаточном качестве интернет-канала через несколько минут после начала мероприятия отключите видео. Звук будет слышен лучше, а в онлайн-интерфейсе останется ваша «фотография» (кадр в момент отключения видео), которая будет обеспечивать эффект присутствия.

*В компании «Организация Времени», назначая консультанту в календаре Outlook онлайн-встречу с клиентом, обязательно указывают такую информацию:*

- задачи/повестка встречи (та же, что высылалась клиенту);*
- контактные координаты клиента: скайп-адрес, мобильный телефон, e-mail;*
- ссылка на встречу в онлайн-интерфейсе, если общение идет не через Скайп.*

## **«Презентация для группы топ-менеджеров клиента» (малое, смешанное)**

Рассмотрим смешанное мероприятие малого формата. Представьте: вам нужно сделать завершающую презентацию по проекту для группы топ-менеджеров клиента; годовой отчет о деятельности своего филиала для правления компании; представление коммерческого предложения тендерному комитету потенциального клиента.

Все это весьма ответственные мероприятия, по итогам которых могут быть приняты судьбоносные решения. Если проводить их в онлайн, вы получаете большой выигрыш во времени, но пробелы в организации могут стать фатальными.

**Ведение мероприятия и предварительное тестирование.** Крайне важно, чтобы на стороне клиента был организатор, инициатор, с которым вы заранее проверите работоспособность оборудования. Познакомьте его с основными принципами проведения онлайн-мероприятия, чтобы он обеспечил их осуществление на стороне

клиента. Его роль в самом мероприятии очень важна: подсказывать участникам, куда смотреть, куда говорить, переключать что-то (например, увеличить громкость микрофона) в онлайн-интерфейсе и многое другое. Именно он говорит «передаем слово» от лица присутствующих в переговорной.

**Техническая инфраструктура.** Если в оффлайне участвуют пять-десять человек, находящиеся в одной переговорной, желательно наличие микрофона, который участники могут передавать друг другу (если, конечно, переговорная не оборудована профессиональными микрофонами на каждом месте), и колонок для звука.

Если трансляция предполагает показывать клиенту не только лицо выступающего, но и слайды, а также, например, демонстрировать рабочий стол, то у клиента в переговорной должен быть мультимедиа-проектор или плазменная панель, подключенные к ноутбуку, через который ведется вещание. Как правило, с этим оборудованием проблем не возникает: оно есть практически в любой компании.

**Свет.** Обычно веб-камера на стороне клиента направляется на председательствующего, остальные попадают в кадр по остаточному принципу. Можно договориться с ведущим на стороне клиента о том, что он будет направлять веб-камеру на говорящего. Обычно достаточно направить камеру на каждого говорящего в начале трансляции, при знакомстве.

Весьма желательно наличие слайдов или демонстрации рабочего стола: это дополнительно приблизит мероприятие к привычному «живому» формату такого рода презентаций.

**Звук.** При отсутствии микрофона на стороне клиента сохраняется правило: когда говорит кто-то из представителей клиента, ведущий на стороне клиента должен отключать громкость. Иначе – вспомните злое свист в прямом эфире на радио, на который ведущие сразу реагируют словами «выключите радио или отойдите с телефоном от него подальше».

**На случай сбоев** заранее вместе с ведущим позаботьтесь, чтобы в переговорной был телефон с функцией громкой связи (хотя бы мобильный ведущего), и оговорите, что при серьезных технических сбоях общение сразу переводится в формат телефонной конференции.

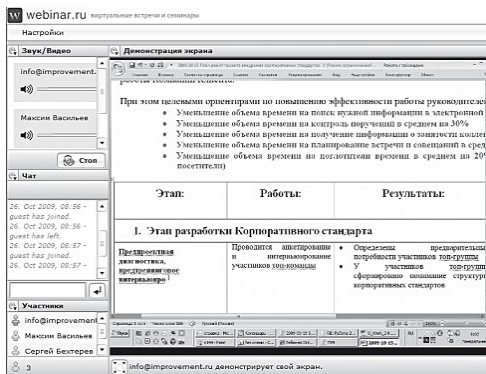
## **«Совещание руководителей региональных филиалов» (среднее, онлайн)**

Мероприятие проходит целиком в онлайне, все участники находятся на своих рабочих местах, никто не собирается в переговорных. При этом количество участников – от пяти-семи до десяти-двадцати.

Особых проблем со светом, звуком и другими техническими составляющими здесь не возникает, правила такие же, как для малых онлайн-мероприятий: каждый участник должен работать с гарнитурой и сидеть к свету лицом, а не спиной.

Поскольку численность участников довольно велика и активно участвовать предстоит каждому, крайне важна модерация – управление процессом. У совещания должен быть один ведущий («старший по званию») и один технический модератор. Порядок выступлений и регламент желательно оговорить заранее. Чтобы участники чувствовали максимальную вовлеченность, полезно в сценарий мероприятия включить несколько голосований.

Очень хорошо работает визуализация того, что обсуждается. Если это заранее подготовленные вещи (например, до сведения руководителей доводятся цели на новый квартал), то визуализацию можно сделать в форме слайдов; если мысли, рождающиеся по ходу обсуждения, – то техническому модератору целесообразно вывести на общее обозрение свой рабочий стол. В зависимости от тематики обсуждения на этом рабочем столе могут появляться интеллект-карта Mind-Manager, текст договора в Word, бюджетная таблица в Excel, создаваемые по ходу совещания поручения в Outlook и т. п.



**Рис. 12.** Консультанты «Организации Времени» с помощью Вебинара обсуждают календарный план работы по проекту. На экран выведен рабочий стол одного из них, на котором открыт документ Word.

## «Открытый тренинг» (среднее, смешанное)

Вам нужно провести корпоративный или открытый семинар (собралось двадцать человек в тренинговом классе и еще тридцать из разных регионов онлайн); презентацию новой продуктовой линейки (присутствуют пятнадцать менеджеров по продажам в головном офисе и по одному-два представителя из двадцати регионов через интернет). Это мероприятие смешанного формата, среднего масштаба, и у него есть свои особенности. Здесь вам нужно иметь в виду и все технические проблемы (свет, звук), характерные для небольших смешанных мероприятий, и всю режиссуру, необходимую для чисто онлайн-мероприятий. Вот несколько рекомендаций.

Если в мероприятии участвуют новые люди, ранее в таких мероприятиях участия не принимавшие, то желательно с каждым протестировать заранее каналы связи и научить основам работы с интерфейсом.

Для усиления эффекта присутствия лучше не пожалеть средств и обеспечить качественный интернет-канал, что позволит не только показать выступающего, но и дать изображение зала.

Если вы планируете проводить онлайн-мероприятия среднего формата постоянно, то хорошим подспорьем для вас может оказаться оборудование переговорной или тренингового класса профессиональными системами видео-конференцсвязи [29]. Если нести эти расходы нежелательно или мероприятия не носят постоянного характера, можно ограничиться несколькими обычными веб-камерами и парой микрофо-

нов.

Будьте очень осторожны, решаясь предоставлять полноценное право голоса участникам в онлайн: у кого-нибудь канал обязательно окажется плохим, и тогда попытка высказаться вызовет мучительную техническую заминку. Лучше сразу оговорите, что онлайн-участники задают вопросы в чате. Причем чат желательно не выводить на общий экран в том месте, где проходит основное мероприятие. Участники, сидящие «на местах», обычно чувствуют себя гораздо более вольно, чем будучи собранными в аудитории, и могут не всегда уместными репликами мешать ходу мероприятия. Удобнее показать чат только техническому модератору и позаботиться о том, в каком виде (электронном, бумажном) он сможет перебрасывать вопросы выступающему.

Если предполагаются групповые задания или выступления участников оффлайн-версии, необходимо заранее продумывать, как ведет себя вторая веб-камера, работающая на зал. Иногда полезно использовать третью веб-камеру, чтобы более точно показывать выступающих. Если речь именно о тренинге, а не просто о лекции или презентации, то вопрос «перевода» тренинговых упражнений на язык онлайн-версии очень непрост и выходит за рамки этой книги, его нужно прорабатывать к различным типам тренингов отдельно[30].

Вовлекая в процесс онлайн-участников, важно помнить, что большинство людей, к сожалению, слепым десятипальцевым методом печати не владеют. Хорошо работают простые вопросы, например: «Онлайн-участники, а у вас есть секретари?», или через чат: «Напишите, кто какой моделью смартфона пользуется» (ответ достаточно короткий, его несложно напечатать). Вспомним один из принципов публичных выступлений: если у вас очень большая аудитория, вовлекайте ее в процесс простыми вопросами и репликами в духе «поднимите руку те, кто читал «Войну и мир»».

## **«Бесплатная презентация для потенциальных клиентов» (большое, онлайн)**

Допустим, вы проводите маркетинговую презентацию для потенциальных клиентов, или небольшое информационное собрание для нескольких десятков региональных дилеров, или пресс-конференцию для журналистов.

Так как участников очень много, тестировать работу инфраструктуры с каждым отдельно нецелесообразно. Но если ваше мероприятие предполагает VIP-выступающих, то лучше назначить накануне тестовый прогон, чтобы участники могли убедиться: им все хорошо видно и слышно, они понимают, как обращаться с интерфейсом. Лучше выслать краткую памятку по участию в мероприятии или даже дать ее слайдом-заставкой в онлайн-интерфейсе мероприятия перед его началом.

Как и в других крупных мероприятиях, предоставлять онлайн-участникам полноценное право голоса (с параллельным их видеоизображением) нежелательно, а чат лучше выводить на экран модератору. Но в качестве компромисса можно предоставлять участникам звуковое «право голоса». Тем более что гарнитура или по крайней мере наушники, включенные в разъем для микрофона, есть практически у всех в отличие от веб-камеры. Лучше, если запрос на голосовое выступление участники будут делать модератору через чат (например: «Ирина Иванова, "Поволжский вестник". Хочу задать вопрос относительно слухов о вашем слиянии с ОАО "Поволжский нефтегазовик"»)[31].

## «Конференция с трансляцией онлайн» (большое, смешанное)

Вы проводите большую конференцию, съезд, собрание и хотите обеспечить возможность участия максимальному числу людей. Закономерности организации те же, что у большого онлайн-мероприятия. Гораздо более высокие требования предъявляются к оборудованию, если предполагается слушать вопросы из зала (нужны соответствующие микрофоны, микшеры, видеокамеры). Но в каком-то смысле этот формат даже проще средних мероприятий, поскольку здесь не предполагается активное участие людей в зале, как это происходит на тренинге.

Если трансляция мероприятия ведется на несколько площадок, крайне важна слаженная работа модераторов на всех площадках, четкие инструкции для них. Вспомню, как во время одного из онлайн-выступлений на конференции я пообещал, что «все, кто заполнит анкеты обратной связи, которые сейчас раздадут организаторы, примут участие в лотерее. Мы выберем случайным образом пять анкет и подарим их авторам пять моих книг с автографом». После мероприятия, когда мы осведомились о судьбе анкет, организаторы грустно сказали: «А мы не поняли, что их надо не только раздать, но еще и потом назад собрать».

*Онлайн-технологии на крупных мероприятиях пока только входят в нашу жизнь. Помню, каким событием стало выступление в Москве Алана Гринспена, бывшего председателя Федеральной резервной системы США. Собравшиеся были очень удивлены, когда вместо Гринспена появилось его объемное изображение, типа голограммы, которое и общалось с ними. Уверен, что через три-пять лет такая практика станет общепринятой.*

### Успешное онлайн-мероприятие. Итоги

Сведем особенности организации различных типов мероприятий и приоритетные вопросы их организации в таблицу.



Численность присутствующих	Оборудование и методика проведения онлайн-мероприятия	Оборудование и методика проведения смешанного мероприятия
2-3 участника	Максимально простая организация. Наличие Скайпа или Вебинара, веб-намера и гарнитура.	Например, презентация для клиента. С его стороны 3-4 человека сидят в одной переговорной. Важно заранее подготовить клиента к правильному обращению с камерой, микрофоном. Модерирования мероприятия не нужно, достаточно слов-сигналов.
До 10-15 участников	Нужны ведущий, технический модератор, заранее оговоренный порядок выступлений. Желательно обеспечить максимальную визуализацию происходящего на экране: карта MindManager, протокол совещания и т. п.	Нужны ведущий, технический модератор, заранее оговоренный порядок выступлений. Может оказаться целесообразным использование профессионального оборудования для видеоконференц-связи. Важны свет и звук в аудитории, где находится основной состав участников. Участие онлайн-участников предпочтительно организовать с помощью чата.
Десятки и сотни участников	Четко разделены ведущий, технический модератор, выступающие и участники. Достаточно простая организация. Обязательно наличие технического модератора, отвечающего на вопросы в чате.	Четко разделены ведущий, технический модератор, выступающие и участники. Максимально сложная организация: специальные технические решения (использование направленных микрофонов, микшеров и т. п.); профессиональное модерирование. Нужно создать эффект присутствия с помощью отдельной веб-камеры, снимающей зал, проведения голосования для онлайн-участников и т. п.

# Послесловие. Свобода общения

Новые технологии всегда ставят перед человеком «человеческие» вопросы. Будет технология использована во благо или во зло и чего в итоге окажется больше? Так было с порохом, книгопечатанием, атомной энергией, мобильной связью, геной инженерией, электронной почтой и интернетом. Так должно быть и с онлайн-технологиями. Мы должны задавать себе человеческие вопросы и давать на них человеческие ответы.

Автор убежден: онлайн-технологии дают качественно новый уровень *свободы общения* человеку, бизнесу и обществу. Мы становимся ближе друг другу – люди и компании из разных городов и стран. Нас меньше разделяют километры, часовые пояса, границы государств. Работа 2.0 дает такое серьезное увеличение степени свободы по сравнению с классической офисной работой, что я не побоюсь сравнить повсеместный переход к ней, который, я уверен, состоится в ближайшие десятилетия, с отменой крепостного права.

Как и у любых других новых технологий, в онлайн-работе есть свой риск. Можно запереться в свою каморку, отгородиться e-mail-перепиской, скайп-сессиями и публикацией отчетов на корпоративном портале. Этот риск нужно понимать, нужно помнить, что электронные каналы связи должны дополнять, а не подменять собой личное общение.

Есть и другой риск – риск сверхдоступности. Можно оказаться разорванным на части сообщениями, приходящими по ICQ, Скайпу, корпоративной и личной электронной почте. Потерять время, необходимое для сосредоточения над серьезной рабочей задачей – или для того, чтобы просто побыть с самим собой.

Эти риски нужно осознавать, но их не нужно бояться. Онлайн-технологии в ближайшие несколько лет войдут в нашу жизнь, как несколько лет назад в нее вошла мобильная связь. Мы уже совершенно не представляем на практике, как можно жить без мобильного телефона, без той свободы общения, скорости координации, взаимосвязи людей, которые он нам дает.

Так и онлайн-технологии. Через несколько лет для нас будет совершенно естественным созваниваться по Скайпу, вместо того чтобы убивать три часа бесценного времени своей жизни на стояние в пробках. Границы и возможности человеческого общения резко расширятся. И это здорово.

Успевайте все, успевайте главное и – успевайте общаться с людьми, которые вам близки!

*Глеб Архангельский*

# Благодарности

Благодарю друзей и коллег, помогавших мне в работе над книгой, высказывавших ценные замечания и предложения. В особенности самых внимательных и критичных читателей – Василия Бурова, Семена Жаркого, Марианну Лукашенко, Александра Мондруса, Сергея Морозова, Ольгу Стрелкову.

Благодарю сотрудников компании «Организация Времени», помогающих людям найти резервы времени. Особенно – Юлию Бестугину, Сергея Бехтерева, Евгению Крезину, Максима Васильева, Анастасию Ласую, Алексея Герасимова, Николая Аникина, Айсу Куберлинову. Без их интеллекта и энтузиазма не было бы ни этой книги, ни описанных в ней проектов.

Благодарю сотрудников и преподавателей кафедры тайм-менеджмента Московской финансово-промышленной академии, развивающих тайм-менеджмент как научную дисциплину, в особенности зам. зав. кафедрой Татьяну Телегину. Отдельная благодарность ректору академии, д.э.н., профессору Юрию Борисовичу Рубину, инициатору создания кафедры тайм-менеджмента.

Благодарю участников Тайм-менеджерского сообщества, читателей и участников моего блога [glebarhangelsky.livejournal.com](http://glebarhangelsky.livejournal.com) и блога на Компьютерра-онлайн, высказывавших ценные мысли и соображения. Отдельно благодарю Михаила Смирнова и Карима Мусаева, независимо друг от друга предложивших термин «работа 2.0».

Особая благодарность – нашим клиентам, ставящим нам новые задачи и тем самым помогающим создавать новые технологии.

Спасибо вам, друзья, коллеги, за помощь в непростом деле – развивать культуру уважения к времени в нашей стране!

## Примечания

Читатели из небольших городов могут подумать, что это чисто московская проблема. Увы, как минимум в двух десятках крупных российских городов проблема пробок не менее, а иногда и более остра, чем в Москве (например, в Петербурге и Владивостоке). *Здесь и далее примечания даны автором.*

## 2

Программа Skype, о которой подробно будет сказано в главе 6.

# 3

В издательстве «Питер» вышла очень толковая книга руководителей компании Романа Овчинникова и Сергея Сухова «Корпоративный веб-сайт на 100 %: требуйте от сайта большего!».

## 4

Надо сказать, идея минимально беспокоить человека в отпуске рабочими вопросами сама по себе достаточно революционна для нашей бизнес-среды. Но в нашей компании это корпоративный стандарт.

## 5

Наем профессионального домашнего персонала – один из главных инструментов, позволяющих сочетать интенсивную карьеру и полноценную жизнь. А проблема безопасности и качества работы этого персонала – одна из самых серьезных, ведь мы доверяем этим людям самое дорогое: наш дом и наших детей. Онлайн-технологии помогают существенно снизить риски. Особенно в России, где работа домашнего персонала воспринимается как непрестижная и нет столетних ее традиций.



## 6

Программа настолько активно вошла в нашу жизнь, что здесь и далее мы будем писать ее по-русски, как обычно и происходит на практике.

Догадываюсь, что многие эпизоды этой главы, касающиеся эффективного функционирования системы продаж, не очень приятно читать владельцам, генеральным и коммерческим директорам компаний, в которых продающие менеджеры жировали на входящем потоке на фоне растущего рынка и не очень-то стремились отрывать пятую точку от стула для поездки к клиенту. Что ж, я тоже набивал те же шишки, наш отдел продаж тоже когда-то «высылал коммерческие предложения». Нет ничего плохого в ошибках, если они осознаны вовремя. Для дополнительной проработки этих вопросов рекомендую отличные книги Константина Бакшта «Построение отдела продаж» и «Большие контракты».

# 8

М.: Альпина Паблшер, 2009. Главу книги, посвященную визуализации совещаний, можно получить, послав запрос с вашими полными контактными координатами на [info@ov1.ru](mailto:info@ov1.ru) с пометкой «Онлайн-книга: запрос материалов – Майнд менеджмент – глава о совещаниях».

Вспомним известный случай с мясокомбинатом, установившим веб-камеры в цехах и транслирующим изображение на корпоративном сайте, чтобы сломать стереотип об антисанитарии в колбасном производстве. Особенно это актуально для компаний, чей головной офис находится по месту основного производства (например, в Череповце, Магнитогорске, Сургуте), а большинство миноритарных акционеров живут в городах – крупных финансовых центрах и вряд ли будут тратить деньги и время, чтобы приехать на общее собрание акционеров.

# 10

Пожалуй, в настоящее время в России практикой надомной работы активнее всего пользуются системные администраторы. Они могут свободно контролировать и настраивать сервера, рабочие места пользователей и т. п., находясь в почти любой точке мира. Мне самому нередко случается отдавать свой ноутбук на откуп системному администратору удаленно часов в десять-одиннадцать вечера. Учитывая, что администратор живет в подмосковном городе, это гораздо удобнее, чем встречаться лично.

Стоит также посмотреть замечательную книгу Яны Франк «Муза и чудовище», в которой автор, талантливый дизайнер, делится опытом организации своего творческого труда в абсолютно домашних условиях. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.

# 12

Только не забывайте про законодательство (4-ю часть ГК РФ, посвященную интеллектуальной собственности): покупка тренинга еще не означает покупки права на воспроизведение в компании его трансляции.

Если в качестве программы для управления электронной почтой и документооборотом в компании используется Lotus Notes, то в качестве «носителя» корпоративного тайм-менеджмента целесообразно использовать именно эту систему. Практически все, что здесь и далее говорится о задачах, календарях и контактах Outlook, применимо к соответствующим разделам Lotus с той лишь оговоркой, что многие вещи, которые в Outlook делаются с помощью пары галочек в меню, в Lotus приходится программировать.



При построении такого рода аналитических рейтингов важно серьезно поработать над количеством и качеством поручений, их классификацией, весовыми коэффициентами и т. п. Типичная ошибка здесь – плохо проработав систему, создать сотрудникам стимул лихорадочно закрывать как можно больше поручений, невзирая на их приоритетность для компании.

Проводя тренинги в различных консалтинговых, аудиторских и юридических компаниях, мы часто видим, какое огромное количество времени тратится на заполнение тайм-шитов – отчетов о потраченном времени. Причем заполняются они обычно задним числом, и информация в них довольно далека от реальности.

Стоит заметить, что компания «Организация Времени», специализируясь на управленческом консультировании в области тайм-менеджмента, не является продавцом лицензий программных продуктов какого-либо из упомянутых в этой главе производителей (Microsoft, Adobe, MindJet и т. п.). Поэтому о достоинствах и недостатках конкурирующих решений – например, Outlook vs Lotus, Adobe Connect vs Microsoft Live Meeting – мы можем высказываться достаточно непредвзято.

Нужно помнить, что Скайп неприменим в ситуации, когда компании необходимо пройти сертификацию в области информационной безопасности либо если организация работает с информацией, содержащей государственную тайну. Также учитывайте, что Скайп работает как P2P-сеть, то есть открытый на вашем компьютере Скайп может перекачивать трафик других пользователей Скайпа, что в условиях дорогостоящего офисного интернет-трафика может оказаться существенным.

Автора иногда упрекают в чрезмерной любви к решениям Microsoft. Действительно, мне нравятся и их продукты, и то, как управляется и устроена сама компания. Но Adobe Connect – как раз тот редкий случай, когда решение, конкурирующее с продуктом Microsoft (а именно с Live Meeting, обладающим похожим функционалом), нравится автору больше.

Компания Вебинар.ру предоставила бонус для читателей книги – бесплатный первый месяц использования сервиса. При регистрации укажите код time2009.

Если вы любитель ноутбуков Apple, вам для организации онлайн-работы компании, скорее всего, потребуется переводить всю команду руководителей на идеологию продуктов Apple (не только ноутбуков, но и планировщиков, средств коллективной работы и т. п.), т. е. попадать в совершенно особый, самодостаточный мир, о достоинствах и недостатках которого автор судить не берется. Впрочем, некоторые наши клиенты, поклонники изящного дизайна ноутбуков Apple, разворачивали на них виртуальную машину, на которой ставили Windows и все приложения, необходимые для корпоративной работы, – Outlook и другие инструменты.

К интернет-сервису Сбербанка полностью применим анекдот: «Сбербанк открыл интернет-банк. Там тоже недостаточно окошек и огромные очереди». Но глядя на то, какими темпами развивается и обновляется Сбербанк, предположу, что через пару лет у него появится вполне приличный интернет-интерфейс.



Для читателей книги компания Вселисделал.ру предоставила бонус – бесплатный первый месяц использования сервиса. При регистрации достаточно ввести код book2009.

Более крупные компании, трепетно относящиеся к информационной безопасности, иногда используют такое решение: под компанию выделяется отдельный «железный» сервер, который находится в дата-центре провайдера или в офисе самой компании, а провайдер обеспечивает работу Exchange на этом сервере и получает абонентскую плату за использование программного продукта. Фигурально выражаясь, если серверный компьютер – это производственная площадка, а программный продукт Exchange Server – станки, то можно взять в аренду как кусочек чужой производственной площадки вместе со станками, так и станки, установив их на своей производственной площадке.

Компания «Организация Времени» пользуется exchange-хостингом провайдера e-Style ISP [www.e-styleisp.ru](http://www.e-styleisp.ru). Читателям книги этот провайдер предоставляет возможность в течение 45 дней пользоваться хостингом бесплатно, достаточно при регистрации указать код book2009-45days.

Для некоторых бизнесов актуально нахождение информации не только не в офисе, но и не в стране. Тарифы на Exchange-хостинг у западных поставщиков этой услуги примерно такие же, как и у российских, порядка десяти-двадцати долларов в месяц за одного пользователя. Оплачивать можно обычной кредитной картой.

Обязательно оговорите с хостинг-провайдером технические аспекты переноса вашей информации в том случае, если вы захотите сменить провайдера или использовать свой корпоративный сервер. Информация не всегда может быть перенесена несколькими кликами мышки.

При удаленной работе с использованием смартфона нужно помнить о множестве явных и неявных технических ограничений. Например, повестка встречи, вложенная внутрь нее файлом в Word, не откроется на смартфоне, поэтому корпоративный стандарт должен предусматривать вложение повестки простым текстом. Или, например, при количестве контактов больше 600–700 синхронизация будет сбоить, поэтому в стандарте работы секретариата предусматривается разделение контактной базы руководителя на небольшую «оперативную» базу, которая синхронизируется со смартфоном, и «основную», в которой могут быть тысячи, а иногда и десятки тысяч контактов. Все эти аспекты мы учитываем при разработке корпоративного стандарта тайм-менеджмента, если он подразумевает синхронизацию календарей, задач и контактов с мобильными устройствами.

На телевидении репортеры с этой же целью используют имя ведущего, которым завершают свою реплику, тем самым «передавая слово» ведущему. Обратите на это внимание в любом выпуске теленовостей.

В России популярно оборудование компании «Поликом», <http://www.polycom.ru/>



Нашу компанию в этом отношении спасает то, что мы никогда не были сторонниками «плясок с бубнами» в бизнес-тренингах, запрыгивания на стулья и надувания воздушных шариков. И наши практические задания, такие как «заполните стратегическую картонку вашими реальными целями», «создайте план рабочего дня для менеджера из кейса по рассказанному сейчас алгоритму», сравнительно безболезненно переносятся в онлайн.

Работа модератора здесь аналогична работе на радио в прямом эфире: принимая звонки слушателей, отсекал неадекватные вопросы и выводил в эфир адекватные.