

Útmutató távmunkához vezetőknek

Hogyan irányítsd a csapatodat otthonról?



A MiniCRM-et, mint budapesti központú céget Bécsből indítottam el, és ma már több, mint 10 éve működik úgy, hogy távmunkából irányítom a vállalatot.

Az üzlettársaimmal fel tudtunk építeni egy vállalkozást 0-ról úgy, hogy nem volt szükség a személyes jelenlétemre. Ezért a saját tapasztalatom alapján állítom, hogy nem lehetetlen otthonról vezetni egy céget.

A tapasztalataimat pedig szívesen megosztom most veled, hogy a te céged is átállhasson távmunkára akár egyetlen nap alatt.

Leskó Norbert
MiniCRM alapító és tulajdonos

“Nincs bent a főnök, cincognak az egerek.” - ez távmunka esetén hatványozottan érvényesül, hiszen ebben az esetben sosincs ott a főnök.

Sok vezetőnek pedig a mindennapi munka része, hogy *látja és hallja* a beosztottjait dolgozni. Látok dolgokat megtörténni, hallom az értékesítőt meggyőzni, hallom az ügyfelek problémáit. Távmunkában ez megszűnik, az információ egy része elveszik.

Távolról azt sem érzékeljük, hogy éppen milyen lelkiállapotban, hangulatban van egy kolléga. Frusztrált? Lelkes? Magába fordult? A világot is megváltaná? Így ebben a szituációban vezetőként ehhez sem tudunk igazodni.

A következő néhány oldalon megmutatom, hogy

- **milyen eszközök** nyújthatnak segítséget az új helyzetben,
- **mire érdemes figyelni** vezetőként kollektív távmunka esetén,
- **hogyan lehet ellenőrizni** a beosztottak munkáját ilyen nagy távolságból

Egyáltalán be lehet-e vezetni a távmunkát?

Kereskedő cégek, fizikai szolgáltatást nyújtó vállalatok esetében **az első kérdés nem az, hogy hogyan működhet jól a vállalkozás távmunkából, hanem az, hogy ez egyáltalán kivitelezhető-e.**

Akinél a termelés, kiszolgálás miatt ez nem opció, mindenképpen végig kell gondolni, hogy mely munkakörök azok, ahol a dolgozók a szolgáltatás fizikai volta ellenére tudnak otthonról dolgozni. A marketingesek, a pénzügyesek, és minden, irodai munkát végző kolléga nagy eséllyel otthon is el tudja látni a napi feladatait.

A többi, frontvonalban dolgozó kolléga esetében A/B csapat bevezetése csökkentheti a kockázatot.

A veszélyhelyzet kihirdetésének első napján mi is hasonló megoldásban gondolkodtunk. Azt terveztük, hogy az irodában dolgozó kollégákat 2 csoportra osztjuk, és egyik héten az A, a másik héten a B csapat jár be dolgozni. Arról gondoskodtunk volna, hogy minden kulcspozícióra jusson legalább 1 ember mindkét csapatban.

Így ez a 2 csoport nem találkozott volna egymással az irodában, és **ha valamiért az egyik csapat kiesik a munkavégzésből, a másik csapat is el tudja látni a teljes munkát.**

Szoftver céggként a körülmények súlyosbodásával végül a teljes távmunka mellett döntöttünk, és innentől arra fókuszálunk, hogy hogyan tudjuk a legjobbat kihozni ebből az új helyzetből.

Folyamatok

Távmunkában kiemelten fontos, hogy a folyamatokat definiáljuk és a napi feladatainkat el tudjuk helyezni ezekben a folyamatokban.

Csak úgy működhet a távmunka cég szinten, hogy minden kulcsfolyamat rendszerbe van állítva és riportokon keresztül követhető a folyamatok működése.

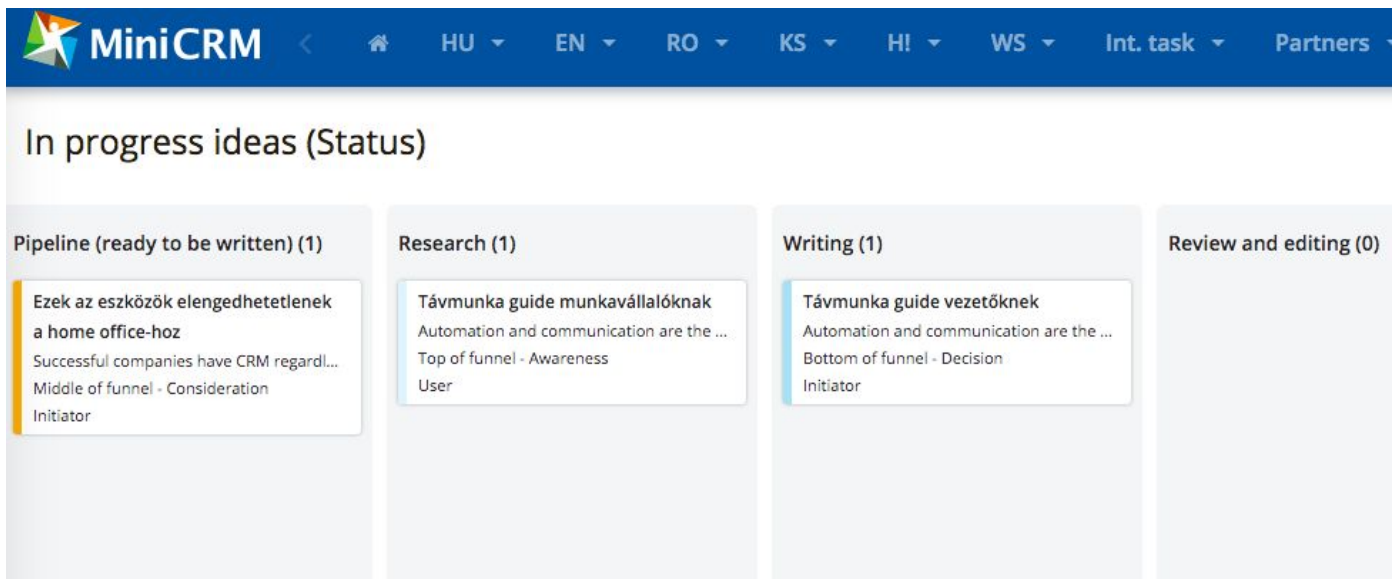
Minél kiélezettebb a helyzet, - például a 2020-as március kollektíven ilyen, - annál fontosabb a precíz követhetőség.

Nálunk, a MiniCRM-nél [mindenre kész folyamataink vannak](#), amik

mind le vannak képezve a MiniCRM rendszerében. Legyen szó értékesítésről, számlázásról, tanácsadásról vagy ügyfélszolgálatról, **minden folyamat minden lépése bármely érintett kolléga számára egyértelmű és követhető.**

A kisebb feladatokat, az egyedi projekteket vagy az ügyfelekhez nem köthető taskokat pedig kanban boardon vagy a "Belső feladatok" modulban tudjuk követni.

Például ennek a tartalomnak a létrejöttét így menedzseltük kanban boardon:



The screenshot displays the MiniCRM interface with a blue header bar containing the logo and navigation links (HU, EN, RO, KS, HI, WS, Int. task, Partners). Below the header, the main section is titled "In progress ideas (Status)". It features a Kanban board with four columns:

- Pipeline (ready to be written) (1)**: Contains a card titled "Ezek az eszközök elengedhetetlenek a home office-hoz" with sub-points: "Successful companies have CRM regardl...", "Middle of funnel - Consideration", and "Initiator".
- Research (1)**: Contains a card titled "Távmunka guide munkavállalóknak" with sub-points: "Automation and communication are the ...", "Top of funnel - Awareness", and "User".
- Writing (1)**: Contains a card titled "Távmunka guide vezetőknek" with sub-points: "Automation and communication are the ...", "Bottom of funnel - Decision", and "Initiator".
- Review and editing (0)**: Currently empty.

Delegálás

Sarkalatos kérdés a feladatok helyes kiadása. **Kulcsfontosságú, hogy a vezetők ilyenkor kristálytisztán érthetően tudják kommunikálni, hogy mi a feladat, mit várnak el.** Főleg ebben a helyzetben, ahol nemcsak a távmunka, de még az alapvető életkörülmények is radikálisan változnak!

A határidők megadása, a felelősök kijelölése és az elvárt eredmények megnevezése az alap - ezekről nemrég [bővebben is írtunk a blogunkon](#). Tanácsadó csapatunk pedig [egy videót is készített](#) a helyes delegálásról MiniCRM-ben, aminek a következő hetekben nagy hasznát veszi majd az egész csapat.

Azok a folyamatok fogják a legkevésbé érezni a távmunkából eredő hátrányokat, ahol könnyen meg tudjuk határozni a felelősöket, a konkrét feladatot és a határidőt is. Ilyen például az ügyfélszolgálat és az értékesítés, ahol sok az ismétlődő feladat. A legtöbb ilyen jellegű teendőben van valami közös, ami alapján könnyen definiálható a folyamat.

A marketingben vagy a fejlesztésen viszont már nehezebb a dolgunk: itt a feladatok sokrétűbbek, nehezebben

meghatározhatók. Gyakran váltakozik egy-egy feladat elvégzésének ideje is, ráadásul sok esetben több kolléga együttműködésére is szükség van egy feladat elvégzéséhez.

Ezért elemi fontossággal bír, hogy a távmunkában dolgozó csapatok feladatait részfeladatokra bontsuk. Ha ez nincs meg, 90%-os valószínűséggel valami meg fogja akadályozni, hogy a feladat időre elkészüljön.

A részfeladatokra való szétbontásnál 2 szempontot kell figyelnünk:

1. az elvégzendő **feladat hosszát**
2. és az elvégzéséhez szükséges **emberek számát.**

A jól megadott részfeladat hossza körülbelül **10 perc és 2 óra között** van. Az ennél rövidebb feladatokkal valószínűleg a mikromenedzselés hibájába estünk. A hosszabbak pedig valószínűleg több elemből álló, komplex feladatok, amiket vezetőként jó eséllyel nem fogsz tudni követni, és nem látod, ha valahol elakadt.

Ha pedig egy feladat elvégzéséhez 1-nél (!!) több emberre van

szükség, akkor szétbontható minimum 2 részfeladatra. Az egyik része, amit az egyik, a másik része pedig amit a másik kolléga végez el. Ilyen egyszerű.

A kötelező távmunkában töltött második munkanapon a marketing csapat kanban boardján éppen arra lettem figyelmes, hogy a legtöbb feladat minimum 2 ember felelőssége alá tartozik. Mivel közösen meghatároztuk a részfeladatokat és az azokhoz tartozó egy-egy felelős személyt, már én is látom, hogy pontosan ki és min dolgozik egy projekttel kapcsolatban.

Összefoglalva: a jól kiadott feladat a mikromenedzsment és a káosz között van félúton. Ezt hívom rendszerépítésnek.

Kommunikáció

Az irodában egy pillanat alatt fel tudunk tenni egy kérdést és gyorsan választ is kaphatunk rá. Látjuk, ki mikor mit csinál, és azt is, hogy mikor zavarhatjuk meg a kollégánkat egy kérdéssel. Arról nem is beszélve, hogy most a járvány által felfokozott kommunikációs igényt akár százszoros mennyiségű kérdés is követheti!

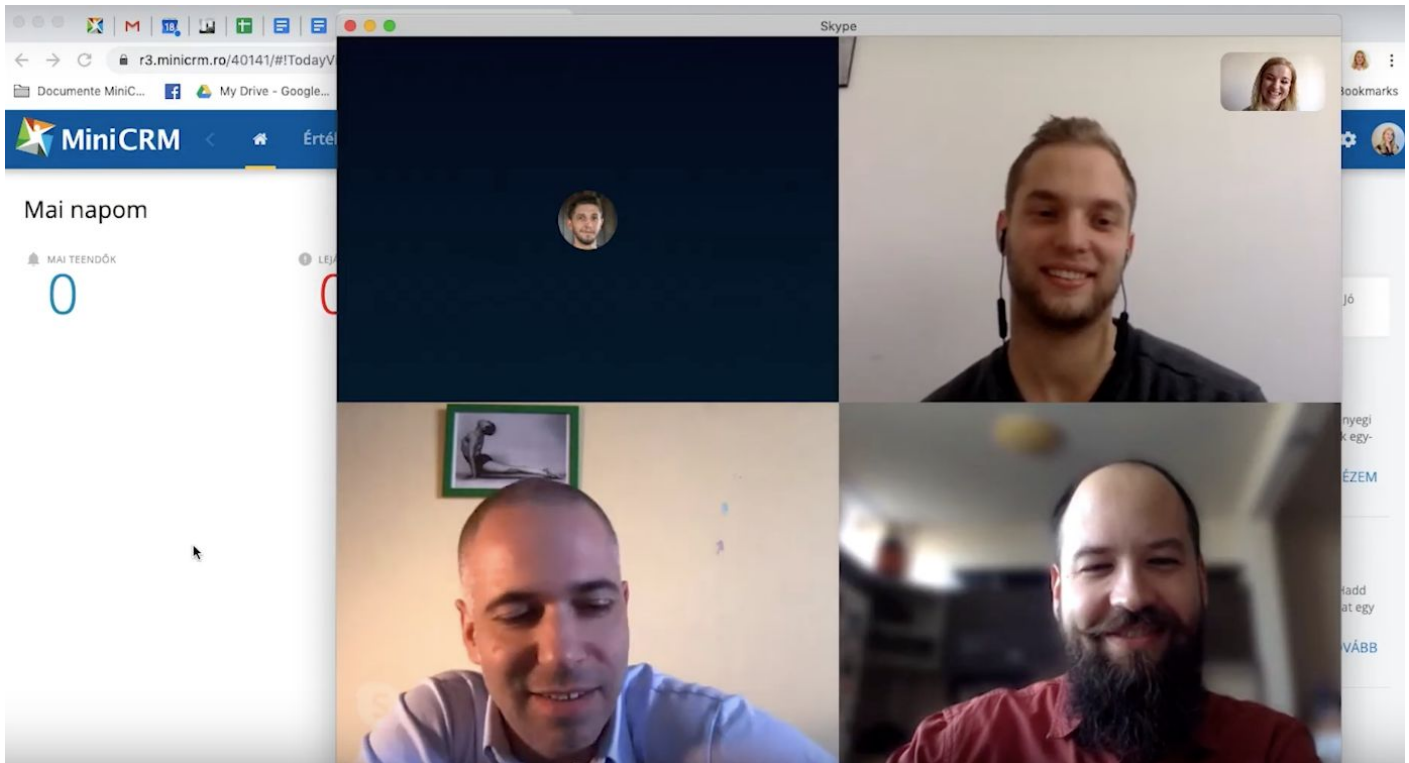
Távmunkában viszont ez alapvetően nehezebb: **az azonnali kommunikáció megszűnik.** Az e-mail túl formális és körülményes, sok kolléga nem is kap egyből értesítést a beérkező levelekről. Telefonálással pedig könnyen megzavarhatunk valakit az elmélyülést igénylő munkákban vagy akár egy online megbeszélésen.

A chat ideális megoldás lehet ilyenkor. Skype-on, Viberen vagy Slacken egy-egy rövid kérdést gyorsan be lehet dobni, és hamar választ is kaphatsz rá. Az egyes csapatok chatszobái pedig a szűkebb csapaton belüli gyors kommunikációt segítik.

A munkatársak közötti távolság áthidalására pedig bevezettük azt is, hogy távmunkából **hanghívások helyett [videóhívásokon keresztül zajlanak a megbeszélések.](#)** Ez segít megőrizni az emberi kapcsolatokat a cégen belül, miközben a non-verbális kommunikáció is teret kap.

Persze amellet sem mehetünk el szó nélkül, hogy egy online beszélgetést nehezebb összehozni, mint egy személyes ötletelést. Az irodában bármikor könnyen félre lehet vonulni egy-egy probléma megvitatására, de távmunkában ez is szervezést

igényel: találni kell egy megfelelő időpontot és a technikai feltételekről is gondoskodni kell.



Az ilyen jellegű akadályok az otthoni munka első pár napjában érezhetők a legjobban, de ne aggódj! Idővel **a technikai akadályok is kisimulnak, a kollégák pedig hozzászoknak**, hogy a spontán megbeszélések lehetősége szinte megszűnik, viszont **tér nyílik a kreatív kapcsolódásra.**

Időmenedzsment

Vezetőként időmenedzsment tekintetében két kérdés súlya is nyomja a vállunkat, amikor egyik napról a másikra az egész iroda távmunkára kényszerül:

1. Hogyan osszam be és használjam ki jól **a saját időmet?**
2. Hogyan lássam át **a beosztottjaim idejét**, leterheltségét?

Az első kérdésben én szerencsésnek mondhatom magam: alapvetően introvertált személyiségként szívesen dolgozom otthon egyedül, ahol jobban tudok összpontosítani. Az irodában töltött napjaimon mindig nehezebben kontrollálom az időmet, a kollégák gyakran megszólítanak kérdéseikkel (amivel természetesen nincs is semmi gond, sőt, szükséges!), és időről időre spontán megbeszéléseken találom magam.

Számomra, a hirtelen ránk szakadt helyzetben kifejezetten előnyös az otthoni munka: így nyugodt körülmények között tudom végiggondolni, hogy mi legyen a következő lépés és milyen további teendők várnak rám. Közel egy hónapja folyamatosan itthonról dolgozom. Ha gyakrabban kerülök személyes kapcsolatba másokkal, lehet, hogy nem készült volna el ilyen

simán a válságtervünk.

A második kérdésben, a kollégák leterheltségének kérdésében egy ökölszabályt érdemes fejben tartani: **vezetőként tisztában kell lennem azzal, hogy mit, mennyi idő alatt lehet megcsinálni a csapatomban.** Ez alapján tudok célokat felállítani az egyes teamekben, és ez alapján tudom meghatározni a számokban mérhető feladatokat, amik a célok eléréséhez szükségesek.

Például nálunk minden értékesítő kolléga feladata, hogy hetente 9 bemutatót megcsináljon. A tanácsadóinknak hetente 12 bevezető tanácsadói alkalmuk van. A marketing csapatnak heti 4 új tartalmat kell előállítania.

Ha ezek a célok, valamint a célok eléréséhez szükséges követelmények a vezetők és a beosztottak számára is egyértelműek, az időmenedzsment kérdése nem is kérdés. Hiszen így nem a kollégák heti munkaidejét kell számontartanom, hanem az elvégzett munkát. És ezzel el is érkeztünk a következő kulcsfontosságú ponthoz.

Ellenőrzés

A szinte az egész világon kötelező távmunkára való átállás sok cégnél kontroll-emelkedéssel jár. Például a komplex feladatokat végző marketing csapatnál mi is kontrolláltabbá tettük a munkát.

De közben tisztában vagyunk azzal, hogy csak az a hozzáállás vezethet eredményre, ha vezetőként rendszerben és eredményekben gondolkodunk. Pontosabban: **szükség van egy jól felépített rendszerre, ami vezeti az egyes csapatok működését, valamint szükség van egy meghatározott eredményre, amit elvársz a csapatoktól.**

Ezért **a számok lekövetése, az eredmények mérése alapvető fontossággal bír** a távmunkába kényszerült cégek életében.

Neked is azt tanácsolom, hogy minden csapatban minden embernek legyen egy konkrét, számokban meghatározható célja. Ilyen az előbb említett néhány szám is: 12 bevezető tanácsadás/tanácsadó, 9 bemutató/értékesítő, stb.

Ahol viszonylag kevés számot és folyamatot kell lekövetni, egy

egyszerű lista is reális képet adhat a célok teljesüléséről. Ahol azonban naponta több folyamat több tucat eredményét kell nyilvántartani, csak automata riportokkal lehet és érdemes dolgozni.

Ez a vírus miatt kialakult helyzetben méginkább sarkalatos szempont: nem fecsérelném a kollégák idejét azzal, hogy velük gyártatok kimutatásokat Excelből. Ez békeidőkben felesleges pénzégetés, de most a válságban ezen múlhat, hogy egy cég túlél-e vagy sem. Sokkal célravezetőbb, ha a kollégák idejük 99%-ában értékteremtéssel tudnak foglalkozni ahelyett, hogy heti több órát töltenének felesleges riportgyártással, amit egy automata rendszer is megcsinálhat helyettük.

Mi a szerepe mindebben a MiniCRM-nek?

Mi például konkrétan [MiniCRM rendszer](#) nélkül bele sem tudtunk volna vágni a távmunkába. Ez az eszköz teszi lehetővé, hogy a menedzsment az ideje 90%-ában a válsághelyzet kezelésével foglalkozzon, a napi működés kontrollálása helyett. Csak akkor kell az alapvető folyamatokba beavatkoznunk, ha valahol

fennakadás van.

Amikor egyik napról a másikra kialakult a válsághelyzet, összeszedtük, hogy mik a kulcsfolyamatok a cégben, amik elengedhetetlenek a normál működéshez. Ellenőriztük, hogy mind le van-e képezve egy külön modulban a MiniCRM-ben, és megfelelő automatizmusok futnak-e a működtetéshez. Mivel ez mind megvolt, arra tudtunk koncentrálni, amire kellett: hogy hogyan reagáljunk a gazdasági helyzetre.

Példa Tanácsadó Kft. (Példa Péter) Ongoing onboarding Modified 8 days ago

Tasks New task

**Értékesítő Anna**

Mar 26

Your customer just filled out the KS form. :)
Please check his answers in the history and prepare for an awesome 1st KS meeting.

Good luck!!

Mark as completed Edit

**Tanácsadó Kata**

Mar 29, 11:01

This Kickstart is in "Implementation" status, but it's owner is not a consultant.

What's up? Please assign the consultant as this KS card's owner who is implementing the Kickstart for the Customer.

Mark as completed Edit

Owner of Kickstart

Értékesítő Anna

Offer

Language *

HU

Sales rep. *

Értékesítő Anna

Subscription *

Professional+

Users *

Távmunka guide vezetőknek / 16.

A MiniCRM az otthonról dolgozó kollégák munkáját pedig teljes egészében támogatja. A feladatoknál megadható felelős és határidő a helyes delegálást, az egyes adatlapokon látható előzmények a gyors kommunikációt segítik.

Az automata, percre pontos riportok pedig a vezetők munkáját támogatják.

A MiniCRM helyettem vezeti a cég napi működését. Ha ez nem lenne, lehetetlen lenne, hogy időben reagáljunk a kialakult válságra, mert a napi feladatmenedzsment vinné el az időm.

Mindennapok

Végül pedig essen néhány szó a mindennapokról. Ahogy már említettem, introvertált személyiség vagyok. De még számomra is nagyon hosszú idő, körülbelül 2 év (!!) volt megtanulni otthonról jól dolgozni. De ne ijedj meg!

Nem kell, hogy már az első héten minden tökéletesen simán

menjen, mintha semmi sem változott volna. **Ha valaki irodához van szokva, igenis kihívás átlendülni egy ilyen hirtelen és gyökeres változáson.**

Amikor egyik napról a másikra megváltozik minden körülmény, vezetőként és alkalmazottként is meg kell tanulni kezelni a helyzetet. Ennek segítésére is készítettünk egy hasonló útmutatót, ami vezetőknak és alkalmazottaknak egyaránt segítséget nyújthat az otthoni munka kihívásainak leküzdéséhez.

A legfontosabb és egyben a legnehezebben betartható tanácsom a vezetőknek: **legyen minden nap egy előre kőbe vésett, fix időpont, amikor abbahagyod a munkát.** Egy előre betervezett, lebeszél program segíthet ennek betartásában. De ez nekem sem könnyű: az utóbbi hetekben esténként, miután a feleségemmel lefektettük a gyerekeket, minden nap több órás online meetingeken egyeztettem az üzlettársaimmal. Ez egy bonyolult, kihívásokkal teli időszak, most én sem könnyen birkózom meg ezzel a "feladattal".

A mindennapok tekintetében fontos kérdés a munkahelyi kapcsolatok alakulása. Ez nálunk olyannyira lényeges szempont, hogy a két pontból álló válságtervünk teljes második pontja ezt a

problémát járja körül.

Bár önmagában értékelik a kollégák a távmunka bevezetését, mert ez mindannyiunk közös érdeke most, mégis kihívást jelent számunkra, hogy megszűnik a kollégák között szokásos, mindennapi csevegés, a viccelődés, amik feldobták a napjukat. Ez 1-2 nap után még alig-alig, de hetek múlva már biztosan erősen érezhető lesz, főleg az extrovertált munkatársak számára. Ennek kezelésére is van tervünk - hamarosan erről is írunk még bővebben.

Hogyan vágj bele?

1. Foglald [ma időpontot ingyenes tanácsadásra!](#)
2. Tanácsadónkkal közösen határozd meg a cég kulcsfolyamatait és vizsgáld meg a távmunkához szükséges egyéb feltételeket!
3. Támogasd kollégáid otthoni munkáját [MiniCRM-mel, hogy te a fontos problémákkal foglalkozhass!](#)

 www.minicrm.hu/lp/konzultacio/