SHL. Россия

Future-Proof организация: что делает ее устойчивой?

Готовьте сотрудников к непредсказуемым изменениям

Введение

Наши жизнь и работа перевернулись с ног на голову.

Однако, сейчас у нас есть прекрасная возможность, чтобы перестроить организацию: как и где мы работаем, а также какую корпоративную культуру и опыт сотрудника мы поддерживаем. Если бы вы могли начать с чистого листа и спроектировать организацию с нуля, как бы она выглядела?

В среднем, практически одну треть своей жизни мы проводим на работе. Это означает, что наша работа существенно влияет на качество жизни. В последние два года личная и профессиональная жизнь столкнулись друг с другом и нередко конфликтуют, в то время как мы, словно открывая новую главу книги, переходим к очередной эпохе в сильно изменившемся мире. У многих на кухне теперь выделен уголок под рабочее место, откуда можно совершать видеозвонки, делать презентации и где периодически появляются дети, в поисках фломастеров и печенья, а мыслительный процесс прерывается трелью закончившей стирку стиральной машины или звонком домофона. Факторы, связанные с пандемией, также привели к тому, что у многих сотрудников изменились их ожидания, мотивация и цели. Кроме этого, руководители вынуждены сместить фокус своего внимания и задуматься о новых способах управления организацией, и что более важно – о новых способах управления сотрудниками.

Кризис влияет на каждого сотрудника, и не только в профессиональном, но и в личном плане. Что мы должны делать, чтобы гарантировать, что бизнес останется на плаву и в следующем году? Хотим ли мы сохранить более гибкий график работы, который обеспечивает «удалёнка»? Как мы можем обуздать мощную силу цифровых решений? Действительно ли мы выстраиваем по-настоящему инклюзивную и действующую на благо общества организацию?

Есть четыре соображения, которые необходимо учесть в нашей стратегии:

- Какими будут наши принципы и цели с точки зрения организационного дизайна?
- Как будет выглядеть наша организационная культура?
- Какого рода возможности и приоритеты этот кризис открывает людям при движении по карьерной лестнице, и как мы можем стимулировать сотрудников и наделять их необходимыми полномочиями?
- Какими качествами руководителям придётся овладеть, а от каких – отказаться?

Данный материал позволит погрузиться в ключевые аспекты проектирования организации: непосредственно оргдизайн; опыты и возможности, которые мы создаём для наших сотрудников; то, каким образом руководителям необходимо развиваться и расти наряду с расширением целей и влияния организации. Руководители организаций и HR-лидеры могут использовать данный документ в качестве руководства для ремоделирования рабочей среды, за счёт сохранения всего, что можно назвать «обязательным» (так называемых 'musthaves') и отказа от всего избыточного, неважного и ненужного.

Кризис несёт с собой не только разрушение и распад – кризис также придаёт новый смысл работе. У нас есть возможность заново спроектировать организацию – то, как мы работаем и создаём себе пуленепробиваемый щит в попытках подготовиться к непредсказуемым изменениям, с которыми мы, возможно, снова столкнёмся в будущем.

Организационный дизайн

Начиная с прошлого года мы переживаем доселе невиданные изменения в рабочей среде. Мы вынуждены применять творческий подход при поиске новых способов работы и сотрудничества друг с другом. Вероятнее всего, эти изменения останутся с нами навсегда, так как многие задачи можно выполнять удалённо без потери в продуктивности. Но являются ли данные изменения устойчивыми и подходят ли они для всех и каждого? А кроме этого, подходят ли наши организационная структура и идеология для нового способа работы, или уже нет?

Наша основная задача (настоящий вызов!) сейчас заключается в том, чтобы сделать изменения устойчивыми и выстроить такую систему работы, чтобы хорошо было и сотрудникам, и организации. Пересмотр старых практик и адаптация к новым изменениям не только помогут сделать организации более стойкими, но также помогут нам стать более гибкими, продуктивными и целеустремленными в наших деяниях.

Есть четыре сферы, которые необходимо учитывать при создании концепции о новом устройстве организации: рабочее место и график работы, оргструктура, измерение воздействия, а также цели и результаты. Давайте углубимся в рассмотрение каждого фактора в деталях.

Четыре сферы, которые необходимо учитывать в организационном дизайне

Рабочее место и график работы
Где и когда мы работаем?

Организационная структура
Как мы хотим работать?

Измерение воздействия
Каким образом мы измеряем оказанное воздействие, сравнивая то, что было на старте, с тем, что получилось в итоге?

Цели и результаты
Чего мы хотим достичь как организация?

1. Рабочее место и график работы

Как бы то ни было, изменения прекрасно продемонстрировали нам, что можно работать из любой точки мира в любое время. На самом деле, исследования говорят о том, что во время пандемии продуктивность выросла – мы стали брать на себя всё больше ответственности за собственный график работы. Более того, если работать удалённо, то не нужно тратить время на дорогу в офис – вместо этого можно заняться спортом, посмаковать завтрак, наслаждаясь утренним кофе, или просто провести время с семьёй.

Однако, удалённая работа также имеет и негативные побочные эффекты – речь про баланс между работой и личной жизнью. Поведенческие предпочтения, которые мы демонстрируем в рабочей среде, могут не всегда согласовываться с тем, как мы проявляем себя дома (например, наши взаимоотношения с членами семьи и друзьям отличаются от нашего общения с коллегами). А так как дом стал местом для работы, те маски/роли, которые мы привыкли использовать в разных контекстах, стали видоизменяться и сливаться друг с другом, вызывая напряжение и дискомфорт, а в некоторых случаях – тревогу.

Несоответствие реальных и желаемых личностных проявлений приводит к ухудшению здоровья – и чем сильнее несоответствие, тем сильнее воздействие на здоровье и благополучие человека.

Кроме этого, те, кто получают удовольствие от взаимодействия с другими, от сотрудничества в очном формате и социализации, тоже были вынуждены работать в режиме самоизоляции, а видеозвонки являются слабенькой заменой для разнообразных форматов естественного человеческого общения, которое жизненно необходимо всем нам.

Кто-то получает удовольствие от 100% удалённой работы, кто-то радуется очной встрече с другими людьми, когда можно пообщаться лицом к лицу, а кому-то подходит нечто среднее – этот факт нам просто следует принять как данность. А учитывая быстрый темп внедрения технологий, гибридный формат работы, скорее всего, в будущем станет классическим форматом работы, где «удалёнка» и офис будут сосуществовать и дополнять друг друга.

А вот как правильно выстроить гибридный формат работы – это отдельная история. И тут необходимо сделать так, чтобы сохранялись и поддерживались ключевые драйверы продуктивности: сфокусированность, энтузиазм, координация и сотрудничество. Вот три простых шага, которые позволят сохранять продуктивность при гибридном формате работы:

- **Обеспечьте рабочее пространство, где люди смогут беспрепятственно взаимодействовать**
  Это может подразумевать организацию так называемых 'хабов' (своего рода узловых точек), которые оснащены необходимым офисным оборудованием и мебелью (например, столами, стульями, мониторами, проекторами), а также обеспечивают безопасный доступ к сети интернет. Таким образом, сотрудники смогут приглашать клиентов для переговоров, встречаться с коллегами и сотрудничать лицом к лицу, а также использовать специально выделенные зоны, где они смогут спокойно поработать в одиночестве и их никто не будет беспокоить.
- **Узнайте о предпочтениях сотрудников**
  Как было сказано выше, не все считают работу «на удалёнке» приятной и удобной, и наоборот. Определите способности и предпочтения сотрудников с помощью вовлекающего опроса и предложите такой формат работы, который им подойдёт. Если люди выберут удалённый формат работы, обеспечьте их необходимой поддержкой, например, предоставив бюджет для закупки офисной техники для 'домашнего офиса'.

По мере того, как мы вступаем в эру цифровой работы, стандартный рабочий день «с 9 до 5» уходит в прошлое. И хотя в этом могут быть свои недостатки (например, размывание границ между работой и личной жизнью, тут возникают и возможности для тех, кого радует большой перерыв между рабочей загрузкой. Пускай люди гибко управляют своим графиком и расписанием, чтобы они могли самостоятельно решать, когда у них лучше получается сконцентрироваться на поставленных задачах, а когда им лучше сделать перерыв.

- **Внедряйте технологии для упрощения рабочих процессов и коммуникаций**
  Оцените, какие задачи/процессы являются избыточными и без колебаний устраняйте их из общего потока. Мы вступаем в мир стремительных скоростей и развития, где эффективность и гибкость – это ключ к счастью и продуктивности сотрудников. Кроме того, технологии, применяемые в работе, сейчас имеют богатейший диапазон форм и целей. Используйте подходящие технологии, чтобы координировать задачи, общаться друг с другом и делиться интуитивными озарениями, например за счёт использования виртуальных досок для заметок, программного обеспечения для управления задачами и проектами, а также приложений для видеозвонков.

2. Организационная структура

Пандемия наглядно продемонстрировала, что важно сохранять проницательную сообразительность и гибкость, чтобы обеспечить дальнейшую жизнь и работу компании. Многие организации по-прежнему опираются на иерархическую модель, где ответственность размывается между многочисленными уровнями, в которых разобраться совсем непросто, а процессы принятия решений излишне растянуты во времени. Организации с более плоской структурой обеспечивают более быстрое, более реактивное и более гибкое решение проблем.

Мы наблюдаем, как всё больше организаций начинают экспериментировать с оргструктурой, используя, к примеру, спиральная модель коммуникации*, матричное управление или выстраивая сети из команд. Вот какие три действия можно предпринять, чтобы выстроить оргструктуру, которая выстоит в будущем:

- **Сокращайте уровни иерархии и сложность ради эффективности**
  Организационная структура, которая является простой и понятной, обеспечивает более эффективное принятие решений. Кроме этого, когда в организации не так много уровней и бюрократии между топ-менеджментом и менеджерами низшего звена, это позволяет быстро и сходу справляться с проблемами, не утопая в излишне сложных процессах. Лучше двигаться от иерархической многоуровневой структуры, где важные боссы восседают во главе, к сетевым структурам, объединяющим команды и сотрудничающих коллег.
- **Позвольте сотрудникам испытать чувство совладения компанией**
  Когда люди чувствуют недостаточную вовлечённость, работа не приносит им удовлетворения и ощущения самореализации. А когда это происходит, возникает опасность снижения продуктивности и ухудшения психического здоровья. Позвольте сотрудникам испытать чувство совладения компанией и взять на себя ответственность за свои задачи. Это разожжёт внутреннюю мотивацию и подарит чувство самореализации и удовлетворения.
- **Создавайте динамичные сети из команд для работы над проектами/задачами**
  Во время кризиса очень важно реагировать на проблемы быстро и эффективно. Собирая вместе команду сотрудников, которые обладают дополняющими друг друга качествами, вы сможете лучше решать возникающие проблемы и делать это более гибко. Это относится и к любым возникающим возможностям.

3. Измерение воздействия

Есть два типа воздействия: количественное и качественное. Цифры важны. Но полагаться только на них недостаточно – за цифрами всегда стоит какая-то история. С другой стороны, качественным данным может быть свойственна предвзятость. Данные нужны для подтверждения и обоснования результатов – чтобы мы могли сформулировать для себя дальнейшие шаги. Следуйте этим трём шагам для построения мощной корпоративной культуры, основанной на данных, в которых часто кроются невиданные озарения:

- **Выбирайте правильные метрики и КПЭ**
  Прежде чем внедрять измерения, необходимо определить, что значит 'успех' именно для вашей организации. Речь не только про измеримые и количественные результаты, как, например, рост продаж или сокращение времени найма. Успех может быть представлен в качественном выражении, например, достижение гендерного равенства или определённого уровня здоровья и благополучия сотрудников.

Установите корректные показатели эффективности, которые помогут вам отслеживать и тщательно измерять успехи, с учётом нижеследующего:

- **Используйте подходящую аналитику, чтобы помогать как сотрудникам, так и клиентам**
  Когда встаёт вопрос об измерении воздействия, не существует универсальной процедуры, которая подошла бы для любой ситуации. Выберите подходящий метод, технологию и/или программное обеспечение, чтобы измерять воздействие, которое вы хотите оказывать. Непрерывно оценивайте сам процесс измерения результатов и при необходимости адаптируйте его.
- **Развивайте привычку пояснять данные**
  Данные – это мощный инструмент, так как являются доказательной базой относительно того, движется ли ситуация к лучшему или худшему. Но ещё важнее то, как мы трактуем и используем данные для дальнейшего формирования своей стратегии. Для этого необходимо понимать, что означает каждая цифра, и на кого она влияет внутри организации: влияет ли она исключительно на некую группу отдельных людей, вовлечённых в проект, или на организацию в целом? Широко применяйте визуализацию данных для того, чтобы рассказать историю, которая стоит за цифрами, таким образом, чтобы каждый процесс принятия решений был подкреплен валидными фактами, а необъективность была сведена к минимуму.

4. Цели и результаты

Кризис, который мы пережили, бросил вызов многим организациям во всём мире. Невозможно отрицать внешнюю среду как таковую и то, как она оказывает влияние на компанию – достаточно взглянуть на то, как пандемия ускорила цифровизацию во всех организациях. Это поворотный момент для всех нас. Давно прошли те времена, когда мы думали только о себе и своей прибыли. Организации несут ответственность за свой вклад в общество в целом. То же происходит и внутри организации. Мы работаем с людьми – их здоровье и благополучие важнее прибыли.

Когда речь заходит о целях, они должны выходить за рамки обычных финансовых показателей, таких как прибыль или выручка. Определите, в чём заключается ваша цель, чего вы хотите достичь как организация (как внутри, так и за её пределами), и как этого достичь. Решите, что вы хотите развивать внутри организации: более высокий уровень удовлетворённости сотрудников, больше инноваций, больше кросс-функционального сотрудничества и пр.? Кроме этого, определите, каких более масштабных результатов вы хотите достичь: как вы хотите вносить свой вклад в общество, охрану окружающей среды и устойчивое развитие?

Чтобы построить «организацию будущего», необходимо быть целеустремлёнными, адаптироваться и, самое главное –думать о людях и окружающей среде. Учитывайте эти три простых шага, для того чтобы сформулировать мощные цели:

- **Решите, ради чего вы хотите работать**
  Подумайте о том, какой вы хотите видеть организацию через 5, 10 или 20 лет, и зафиксируйте это в письменном виде, чтобы цели стали более осязаемыми. Сфокусируйтесь на этих трёх пунктах: кем вы хотите быть, как вы будете вести свою деятельность, и как будете расти.
- **Формулируйте цели, используя принцип SMART**
  Пусть ваши цели будут сформулированы по принципу SMART: Specific (конкретные), Measurable (измеримые), Achievable (достижимые), Relevant (важные и реалистичные), Time bound (ограниченные во времени). Подумайте о том, чего вы хотите достичь, какие ресурсы вам необходимы, как и когда вы достигнете этого, как вы можете измерить успех, и насколько это соответствует текущей ситуации и является важным. Все эти вопросы помогут вам определить свои цели.
- **Разбейте крупные цели на промежуточные подцели**
  Создание ориентиров на пути к цели поможет вам эффективно добиваться больших результатов, чем если вы будете ожидать достижения одной слишком масштабной цели.

12 шагов по ремоделированию организационного дизайна

Рабочее место и график работы

1. Обеспечьте рабочее пространство, где люди смогут беспрепятственно взаимодействовать
2. Выясните предпочтения сотрудников
3. Внедряйте технологии для упрощения рабочих процессов и коммуникаций

Организационная структура

4. Сокращайте уровни иерархии и сложность ради эффективности
5. Позвольте сотрудникам испытать чувство совладения компанией
6. Создавайте динамичные сети из команд для работы над проектами/задачами

Измерение воздействия

7. Выбирайте правильные метрики и КПЭ
8. Используйте подходящую аналитику, чтобы помогать как сотрудникам, так и клиентам
9. Развивайте привычку объяснять данные

Цели и результаты

10. Решите, ради чего вы хотите работать
11. Формулируйте цели, используя принцип SMART
12. Разбейте крупные цели на промежуточные подцели

Культура и опыт

Культура и стратегия идут в одной упряжке, выступая в качестве мощной движущей силы для устойчивых организаций. С культурой непросто иметь дело потому, что она неуловимо окутывает нас – культура охватывает то, как мы общаемся и взаимодействуем друг с другом, делимся информацией и т. д. По этой причине работающие в организациях сотрудники иногда настолько «вписываются» в определённый стиль работы, что для внедрения проактивных изменений может потребоваться много времени и сил.

Культура может приносить весьма позитивные результаты, но она также служит для поддержания и закрепления нормы – если нанимать на работу или продвигать людей только одного определённого типажа, это может привести к плачевным последствиям вследствие нарушения гармоничного баланса. В результате, сотрудники могут получить как позитивный, так и негативный опыт.

Четыре элемента организационной культуры

Глобальная цель
Как установить цель, которая будет привлекательной для каждого, кто работает в организации?

Взаимоотношения
Как выстраивать личные и искренние взаимоотношения?

Баланс между работой и личной жизнью
Как можно сделать баланс между личной жизнью и работой частью корпоративной культуры?

Разнообразие, равноправие и инклюзивность
Как сделать так, чтобы каждый ощущал безопасность, а также свою ценность, принадлежность и включённость?

Культурные изменения могут начинаться с малого, а потом крайне быстро набирать обороты. На плечах руководителей лежит огромная ответственность и возможность дать старт изменениям. Поведение и ответные реакции, которые могут казаться не столь уж значимыми, например: признание проблемы и предпринятые действия в ответ на претензию заказчика/клиента; отказ от непреднамеренной предвзятости и предрассудков ради объективной оценки текущих сотрудников для продвижения на другие должности и использования новых возможностей, привлечение идей и мнений извне – всё это люди подмечают и часто потом копируют. Поэтому сейчас руководителям пора воспользоваться имеющейся возможностью и сделать так, чтобы культура использовалась для получения долгосрочных и устойчивых результатов.

Есть четыре элемента, которые формируют организационную культуру и являются инструментами создания опыта сотрудников в целом: цель, взаимоотношения, баланс между личной жизнью и работой, а также принципы DEI (Diversity – разнообразие Equity – равноправие и Inclusion – инклюзивность). Давайте рассмотрим каждый из них подробнее.

1. Глобальная цель

Цель делает работу значимой, становясь связующим мостиком между сотрудниками и организациями. Выявление цели сейчас стало гораздо более важным для многих людей и организаций, чем когда-либо раньше. Людям по жизни требуется значимая цель, и организации, которые обеспечивают наличие осмысленной и важной цели, будут дольше оставаться процветающими и успешными. В результате исследования McKinsey было обнаружено, что люди, обладающие сильным ощущением цели:

- **в 5 раз чаще отмечают более высокий уровень личного благополучия;**
- **в 4 раза чаще находятся на более высоких уровнях вовлечённости и, таким образом, помогают организации добиваться более высокой рентабельности по EBITDA.**

И ещё один удивительный факт: другое исследование показало, что в 33% случаев сотрудники отмечают более высокие уровни мотивации, когда прибыль в компании не стоит на первом месте.

Цель динамична по своей природе, и у разных людей – разные глобальные цели. Это зависит от жизненного этапа человека и разных обстоятельств. В организациях, где часто работают сотни или даже тысячи сотрудников, которые отличаются по возрасту, бэкграунду, ожиданиям и жизненным приоритетам, не всегда просто установить глобальную цель, которая была бы по душе каждому, при этом люди в одно и то же время проходят разные жизненные этапы. Как же перекинуть связующий мостик между глобальной целью организации и целью каждого сотрудника?

- **Определите глобальную цель организации так, чтобы предназначение было важнее прибыли**
  Наиболее мощная глобальная цель – такая цель, которая не ограничивается получением прибыли. Подумайте о более широком воздействии, которое вы хотите оказать. Создавая коллективное чувство глобальной цели внутри организации, вы можете объединить людей и повысить мотивацию – а это распространяется и вовне, так как клиенты чувствуют связь с миссией и посланиями, которые транслирует бренд.
- **Выявляйте базовые мотиваторы сотрудников, а также драйверы глобальной цели**
  У каждого из нас – свои базовые мотиваторы и цели. Понимание того, что мотивирует каждого человека, поможет нащупать стратегическую цель, когда все будут чувствовать единение от того, что разделяют общее видение, при сохранении индивидуальных траекторий движения к цели.
- **Наделяйте сотрудников полномочиями, чтобы каждый мог трактовать миссию в индивидуальном порядке и чувствовать сопричастность при её воплощении в жизнь**
  Когда это сочетается с пониманием индивидуальных драйверов и мотивирующих факторов, результаты могут быть потрясающими для всех. Именно в этом случае глобальная цель может стать сильным и устойчивым мостиком между отдельными людьми и организацией.

2. Взаимоотношения

Следующий шаг после определения глобальное цели – построение открытых и искренних межличностных отношений. Взаимоотношения связывают людей друг с другом, позволяя им оказывать более масштабное воздействие. В условиях стремительной цифровизации особенно важно сохранять взаимоотношения, поскольку удалённый формат работы не позволяет нам физически находится в одном пространстве. Давайте рассмотрим следующие четыре шага, которые позволяют установить доверительные отношения между организацией, людьми и внешним миром.

- **Сосредоточьтесь на построении отношений вместо нетворкинга**
  Нет никаких сомнений, что нетворкинг полезен, когда вы двигаетесь вперёд по карьерной лестнице, или когда вам требуется завершить какой-то проект. Однако, личные отношения принесут вам гораздо более ценный результат (и продвинут вас дальше), чем топовая позиции в иерархии или выполнение проектной задачи. Значимость нетворкинга ощутимо снижается, по мере того

как люди меняют работу и приоритеты. А взаимоотношения остаются надолго, даже если человек переходит к другому работодателю или пересматривает свои жизненные ценности.

- **Стимулируйте открытые и честные коммуникации**
  При выстраивании взаимоотношений важно сохранять честность и открытость. Когда ваша команда прекрасно поработала, не забудьте сообщить об этом участникам группы. Этот принцип применим и тогда, когда что-то идёт не так. Признайте наличие проблемы и сообщите об этом другим.
- **Поощряйте обучение и признание заслуг других**
  Всегда есть чему поучиться друг у друга, вне зависимости от занимаемого уровня иерархии: и топ-менеджерам, и сотрудникам операционного отдела, а также вне зависимости от вида навыков: профессиональным навыкам или навыкам межличностным (так называемым soft skills). Слушайте друг друга, признавайте вклад окружающих и сохраняйте открытость сознания – это ключ к повышению морального духа всех и каждого.
- **Подумайте о том, как вы хотите, чтобы ваша корпоративная культура воспринималась извне**
  Сейчас, когда мы переживаем 'Великую эпоху увольнений', а рынок труда снова начинает бурлить, организации должны подготовиться к тому, чтобы стать максимально открытыми для кандидатов. Это означает, что корпоративную культуру компании будут оценивать не только изнутри, но и извне. Заранее поразмышляйте о том, какую культуру вы хотите транслировать будущим сотрудникам, потому что ущерб может быть долгосрочным, если вам не удастся передать своё сообщение корректно.

3. Баланс между работой и личной жизнью

Баланс между работой и личной жизнью критически важен для благополучия сотрудников, и тем не менее достичь его непросто. Ещё до начала этой пандемии, 94% людей в США (судя по тому, что говорят отчёты и исследования) работали более 50 часов в неделю, а две трети сотрудников на территории Великобритании перерабатывали 6 часов в неделю. Сейчас, когда окружающий нас мир изменился, граница между работой и домом размывается, ещё более затрудняя задачу сохранения баланса между рабочим и личным.

Но как только устанавливается баланс между работой и личной жизнью, это приносит пользу не только сотрудникам, но и организациям. Это помогает снизить уровень стресса и выгорания – в итоге сотрудники более здоровы и мотивированы. Это становится дополнительным конкурентным преимуществом организации, так как 50% кандидатов предпочитают такую рабочую среду, где удаётся сохранять баланс между рабочим и личным. Но как можно создать корпоративную культуру, которая на самом деле поддерживает баланс между работой и личной жизнью в долгосрочной перспективе? Стоит запомнить одну вещь: достижение баланса между рабочим и личным это не какое-то однократное действие – это продолжительный процесс, который необходимо воспроизводить для достижения устойчивого эффекта. Вот три шага, которые помогут выстроить баланс между рабочим и личным в корпоративной культуре компании:

- **Повышайте информированность о психическом здоровье и благополучии**
  Большинство людей, которые периодически перерабатывают, склонны завышать ценность удовлетворённости от работы. Говорите людям о том, что время от времени нормально побыть «вне зоны действия сети» или «просто неидеальным человеком». Здоровье и благополучие людей должно быть первичнее любых целей и прибылей, что бы ни происходило.
- **Установите чёткие ожидания и границы**
  Отсутствие границ – злейший враг баланса между личным и рабочим. Поэтому, для того чтобы установить границы, вам необходимо чётко проинформировать других о том, когда вы находитесь 'вне доступа', а когда вы снова 'на связи'. Этот принцип действует в обе стороны – не следует беспокоить других в нерабочее время.

- **Приоритизируйте свои задачи**
  Это особенно актуально, когда перед вами высится огромный пласт задач. Взвесьте приоритеты и сфокусируйтесь на решении наиболее острых вопросов. А если вы что-то не успели – всегда можно доделать работу на следующий день.

4. Разнообразие, равноправие, инклюзивность

Настало время пересмотреть то, как люди работают и развиваются внутри организации, и наладить такие процессы оценки, которые обеспечат выстраивание коллектива, где по-настоящему воплощены принципы разнообразия и инклюзивности. Проверьте, разделяют ли люди чувство сопричастности к организации, и ощущают ли они психологическую безопасность в существующей рабочей среде.

Чтобы получить подробное руководство о том, как встроить стратегию инклюзивной культуры с помощью целостного подхода, который охватывает людей, процессы и технологии, ознакомьтесь с нашим руководством по принципам DEI (Diversity – разнообразие, Equity – равноправие, Inclusion – инклюзивность).

Так как культура буквально окутывает нас, не всегда легко понять, что означает хороший результат. Каким же образом можно измерять и отслеживать корпоративную культуру? Ответ такой: в качестве метрики использовать 'опыт сотрудника'. В соответствии с исследованием, которое провёл Джош Берсин (Josh Bersin), правильные технологии могут помочь организациям получать актуальные данные и глубокие интуитивные озарения относительно настроений сотрудников. И это может быть использовано при рассмотрении рисков и выявлении возможностей.

11 шагов по созданию ценного и инклюзивного опыта сотрудников

Глобальная цель

1. Определите глобальную цель организации так, чтобы предназначение было важнее прибыли
2. Выявляйте базовые мотиваторы сотрудников, а также драйверы глобальной цели
3. Наделяйте сотрудников полномочиями, чтобы каждый мог трактовать миссию в индивидуальном порядке и чувствовать сопричастность при её воплощении в жизнь

Взаимоотношения

4. Сосредоточьтесь на построении отношений вместо нетворкинга
5. Стимулируйте открытые и честные коммуникации
6. Поощряйте обучение и признание заслуг других
7. Подумайте о том, как вы хотите, чтобы ваша корпоративная культура воспринималась извне

Баланс между работой и личной жизнью

8. Повышайте информированность о психическом здоровье и благополучии
9. Установите чёткие ожидания и границы
10. Приоритизируйте свои задачи

Разнообразие, равноправие, инклюзивность

11. Сделайте так, чтобы каждый ощущал безопасность, а также свою ценность, принадлежность и включённость

Обучение и рост

Никогда ранее стратегия управления талантами не была более важной, чем сейчас. События и опыты недавнего времени усилили роль организации как части более широкой экосистемы, так как организация связана с общественными организациями, сетями и другими компаниями в рамках служения более масштабной цели. Лидерство и культура, действующие по парадигме «человек – первостепенен», должны стоять выше эффективности в исключительно финансовой сфере.

Там, где мы ранее говорили о сотрудниках и должностных обязанностях, мы сейчас рассуждаем о людях, задачах и навыках, которые отражают ценность личности внутри экосистемы.

Для обновления навыков, которыми владеют сотрудники, необходимо всячески способствовать обучению, таким образом, чтобы продвигать развитие для всех и каждого внутри экосистемы. Для этого необходимо рассмотреть четыре сферы: карьерные возможности, профессиональная переподготовка и повышение квалификации, мышление роста (growth mindset), а также партнёрства и альянсы. Давайте исследуем каждую сферу подробнее.

Четыре сферы возможностей, которые способствуют росту

Карьерный путь
Какие возможности можно предложить каждому человеку для движения по индивидуальному карьерному треку?

Профессиональная переподготовка и повышение квалификации
Каким образом выявлять потенциал и стимулировать людей продвигаться по карьерной лестнице?

Мышление роста
Каким образом взращивать и пестовать страстное желание роста и стремление к росту?

Партнёрства и альянсы
Как создавать сеть обучения и сотрудничества на расширяющихся маркетплейсах?

1. Карьерный путь

Развиваются организации, а вместе с ними должны развиваться и сотрудники. Карьерное развитие важно как для компаний, так и для отдельных людей – оно помогает удерживать сотрудников, сокращать текучесть, поднимать мотивацию и повышать продуктивность. Поэтому для организаций важно формировать привлекательные карьерные треки, чтобы людям было к чему стремиться.

Не забывайте про три шага:

- **Рассуждайте вместе с сотрудниками**
  Разговаривайте с людьми и спрашивайте их, насколько им нравится их работа, где они видят себя через пять лет, чего они хотят добиться, и что лично вы можете сделать, чтобы помочь им этого достичь.
- **Демократизируйте обучение и развитие**
  Дайте людям возможность взять на себя ответственность за собственную карьеру, стимулируйте и воодушевляйте их с помощью маркетплейсов для талантов Это позволит им переквалифицироваться и найти себя в новой сфере, и, таким образом, достичь вершин успеха.
- **Определите следующие шаги**
  Постройте дорожную карту на будущее и определите, какие шаги необходимы, чтобы связать карьерные треки сотрудников с вашими целями. Определите, есть ли необходимость в создании новых ролей или функций, а также как привлекать в компанию высокопотенциальных специалистов (то есть, провести так называемую 'мобилизацию талантов').

2. Профессиональная переподготовка и повышение квалификации

На Всемирном Экономическом Форуме звучали предсказания, что к 2030 году профессиональную переподготовку пройдёт свыше 1 миллиарда человек. А в связи с тем, что (как утверждает статистика) удалённая работа позволила увеличить продуктивность на 65%, эта продуктивность может снова уйти в небытие, если люди не овладеют новыми навыками, чтобы оставаться на гребне волны на динамично меняющемся рынке. Поэтому важно:

- **Использовать динамические данные для определения потенциала**
  Используйте технологии, например, приложения для работы с персональными данными и программное обеспечение для управления человеческим капиталом для получения глубоких интуитивных инсайтов о людях, чтобы можно было быстро выявлять потенциал и соотносить сильные стороны кандидатов с требованиями вакантных должностей.
- **Определить приоритетные навыки, которые необходимы сегодня и будут востребованы завтра**
  Навыки, которые необходимы сегодня, могут отличаться от тех, которые потребуются в будущем. Приоритизируйте навыки, которые нужны сегодня, и одновременно, в параллельном режиме, развивайте те навыки, которые потребуются завтра, чтобы предвосхитить недостаток квалифицированного персонала.
- **Гарантировать программы обучения и развития**
  Организации должны обеспечивать возможности для непрерывного обучения и развития. Это помогает сформировать сонастроенность навыков отдельных сотрудников с требованиями рынка. А если достаточно инвестировать в самый крупный актив – людей, то это также обеспечит и процветание организации.

3. Мышление роста

Развитие мышления роста важно для того, чтобы устранять несоответствия в навыках. Чтобы культивировать у людей страстную жажду роста и стремление к росту, вам необходимо начать:

- **Фокусироваться на будущем обучении**
  Сместите фокус внимания от прошлых результатов на обучение, рост и физическую безопасность в будущем. Это позволит стимулировать творчество и сотрудничество.
- **Поощрять людей развиваться дальше**
  Меняющийся маркетплейс вызывает рост потребностей в новых навыках и новых ролях. В этой постоянно прогрессирующей

должны развиваться, чтобы предвосхищать будущий спрос и возможные неурядицы. Это также позволяет по-новому взглянуть на мотивацию и приоритеты.
Поощряйте сотрудников принимать изменения, проходить профессиональную переподготовку и пересматривать свой карьерный путь. И что более важно – будьте готовы инвестировать в тех, кто обладает потенциалом к обучению, и способен пошатнуть застывшие культурные стереотипы.

4. Партнёрства и альянсы

Настало время уделять больше внимания партнёрствам и альянсам между компаниями. Это позволяет упростить обучение и обмен знаниями, а также усиливает сотрудничество на развивающихся маркетплейсах. Для этого потребуется:

- **Демонстрировать ценность для многочисленных стейкхолдеров**
  В то время как направление HR в целом и отдельные инициативы в сфере персонала становятся сейчас всё более важными, чтобы обеспечить управление трансформацией, ценностное предложение должно быть адресовано не только лидерам, инвесторам и клиентам.
- **Двигаться в сторону 'сотруднико-центрированного' подхода**
  Перед экспертами в сфере HR, и перед бизнес-лидерами стоит задача создавать 'сотруднико-центрированный' опыт (когда в центре внимания находится сотрудник). Поэтому важно обеспечить сонастроенность всех стейкхолдеров с одинаковым мировоззрением, так как кандидаты всё больше оценивают корпоративную культуру организации и её обязательства перед обществом, когда рассматривают поступающие предложения о работе.

10 шагов для развития стремления к обучению и росту

Карьерный путь

1. Рассуждайте вместе с сотрудниками
2. Демократизируйте обучение и развитие
3. Определите следующие шаги

Профессиональная переподготовка и повышение квалификации

4. Используйте динамические данные для определения потенциала
5. Определите приоритетные навыки, которые необходимы сегодня и будут востребованы завтра
6. Гарантируйте программы обучения и развития

Мышление роста

7. Фокусируйтесь на будущем обучении
8. Поощряйте людей развиваться дальше

Партнёрства и альянсы

9. Демонстрируйте ценность для многочисленных стейкхолдеров
10. Двигайтесь в сторону 'сотруднико-центрированного' подхода

Лидерство

Формирование основ для новых способов работы и подготовка к восстановлению после пандемии начинаются не только с организационного дизайна и культуры – они начинаются с людей, которые осуществляют руководство организацией. В то время как цифровизация набирает обороты, и организации приобретают всё более плоскую структуру, руководителям также необходимо адаптировать свои подходы к управлению людьми.

Для построения устойчивой организации лидеры должны быть способны выстраивать связи между своим видением и более масштабными результатами, а также находить баланс между бизнесом, технологиями и людьми. Текущая ситуация предоставляет прекрасную возможность HR-профессионалам, бизнес-психологам и руководителям трансформировать организацию в предельно гуманном ключе. Таким образом, наряду с расширением целей и влияния организации, также должны прогрессивно развиваться роль, приоритеты, личностные качества, навыки и поведение руководителей.

Три аспекта лидерства, которые необходимо развивать

Роль
Какова роль лидеров в новой рабочей среде?

Приоритеты
Какие новые приоритеты необходимо установить?

Личностные качества, навыки и поведение
Какими качествами лидер должен овладеть, а от каких – отказаться?

1. Роль

Любое прогрессивное движение вперёд, которые мы предпринимаем, необходимо начинать с людей. Долгое время роль менеджера заключалась в том, чтобы направлять людей и руководить ими. Пандемия показала, насколько важно развивать поведение, которое строится на заботе, эмпатии, скромности и настоящей инклюзии. Поэтому руководителям необходимо сместить фокус на стимулирование сотрудников и передачу им полномочий, так как именно люди являются двигателем любой успешной организации. Руководителям необходимо:

- **Наделять сотрудников полномочиями, а не заниматься микроменеджментом**
  Настало время руководителям сделать так, чтобы сотрудники в организации процветали. Речь не только о том, чтобы люди чувствовали ответственность за свою работу (и ощущали бы себя «по-хозяйски» – полноправными владельцами проекта), но и о том, чтобы при необходимости предоставлять им доступ к информации и повышению квалификации. Не стоит донимать людей придирками, лучше доверять им так, как они того заслуживают, постоянно вдохновлять и поддерживать их – будущее за лидерами, склонными к эмпатии, а не нарциссизму.
- **Продвигать единую глобальную цель**
  В ходе формулировки единых для всех целей и видения, крайне важно понимать, как перевести их в конкретные действия. Сильные лидеры – это руководители, которые умеют разговаривать с людьми и чётко объяснять, что необходимо сделать для достижения успеха, и почему то, что люди делают, имеет значение. Когда лидеры становятся движущей силой для глобальной цели, то люди начинают следовать за ними – и вместе они двигаются к достижению общих целей и задач.
- **Активировать постоянное переосмысление и трансформацию**
  В новом мире, который пришёл на смену старому укладу, руководители будут курировать трансформацию людей и организаций. Они должны будут выстроить культуру роста, основанную на доверии, инклюзии и взаимоотношениях, и помочь каждому человеку стать улучшенной версией себя.

2. Приоритеты

Стремительные изменения означают, что каждый руководитель сейчас имеет новый набор приоритетов, на которые можно ориентироваться. Они заключаются не просто в том, чтобы обеспечить рост бизнеса, повышение стоимости акций, а также удовлетворённость клиентов и стейкхолдеров. Руководителям необходимо формировать длительное влияние, которое сильно выходит за рамки конкретного бизнеса отдельно взятой компании. Им необходимо:

- **Трансформировать бизнес**
  чтобы мы могли процветать в постпандемийном мире, реагировать на требования и инновации рынка и строить более счастливую жизнь.
- **Выстраивать, продвигать и поддерживать инклюзивную культуру в организации**
  чтобы у всех людей были одинаковые возможности для личностного и карьерного развития.
- **Ставить на первое место значимость и благополучие**
  чтобы сотрудники были более счастливыми, более мотивированными и более эффективными, и готовыми ко встрече с очередными проблемами и возможностями.

3. Личностные качества, навыки и поведение

Существует множество личностных качеств, которые определяют великих управленцев. Но в новом мире, где иерархия становится всё менее важной, а удалённая работа стала нормой, руководителям потребуются следующие качества, чтобы выстраивать устойчивую рабочую среду и оставаться интегрированной её частью, в настоящем и будущем:

- **Эмпатичность.** Великие управленцы понимают, что люди – это самый ценный актив любой организации. Они справляются с проблемами и видят возможности с позиции своих сотрудников, даже когда есть ощущение, что в

мире всё перевернулось вверх дном. Они проявляют искреннюю заботу о людях и формируют позитивные изменения, которые сохраняются надолго.

- **Прозорливость.** Руководителям необходимо обладать стратегической прозорливостью, понимать собственные возможности и недочёты, а также использовать их для принятия взвешенных решений. Кроме этого, управленцы знают, как выстроить связь между поведением людей и эффективностью организации. Лидеры завтрашнего дня извлекают уроки из прошлого и используют их для того, чтобы с ускорением продвигать организацию в будущее.
- **Инновативность.** Как никогда ранее, важна способность осваивать новые технологии и бизнес-модели, а также умение воспринимать инновации как стратегически важную функцию. Это не только позволяет организации более оперативно реагировать на рынок, но также помогает людям сохранять свежий взгляд и творческий подход.
- **Гибкость.** Руководителям необходимо верить в способность сотрудников к самоуправлению, и создавать среду, где у людей есть свобода для гибкого взаимного сотрудничества и 'кросс-опыления', а также для обучения друг друга и предоставления оперативной обратной связи.
- **Готовность к обучению.** Открытость сознания и желание учиться у других – ключ к успешному лидерству, особенно когда будущее несёт столько неопределённости.

Сейчас, когда пришло время кардинально пересмотреть понятие лидерства, возникает вопрос: Каковы те качества, от которых лидерам необходимо отказаться?

Руководителям нужно перестать:

- **Назначать людей на неподходящие роли.** Определите, чего ваши сотрудники хотят, в чём нуждаются и на что способны. Используйте правильные инструменты и метрики для найма сотрудников и управления талантами/кадровым резервом. Когда людей назначают на подходящие роли, они преуспевают и выкладываются по максимуму.
- **Устанавливать нереалистичные ожидания.** Будьте последовательными и оставайтесь реалистами, когда речь идёт о ваших ожиданиях, и составьте список приоритетов, чтобы люди знали, каким ориентирам следовать. Таким образом, все будут более сосредоточены, и вам удастся избежать лишнего стресса.
- **Не брать ответственность на себя.** Когда возникает проблема, вместо того чтобы винить других, задайте сначала вопрос: «Что я мог(ла) бы сделать иначе?» Будьте честны, принимайте ответственность и становитесь беспрецедентным лидером для своих сотрудников.
- **Быть пассивным слушателем.** Большинство людей не решаются предоставлять честную обратную связь тем, кто занимает более высокий уровень иерархии. Выходите на откровенный разговор с сотрудниками, будьте хорошим и проактивным слушателем.

6 шагов по трансформации фокуса внимания руководителей

Роль

1. Наделяйте сотрудников полномочиями, а не занимайтесь микроменеджментом
2. Продвигайте единую глобальную цель
3. Активируйте постоянное переосмысление и трансформацию

Приоритеты

4. Устанавливайте приоритеты, которые ведут к трансформации бизнеса; продвигайте и поддерживать инклюзивную культуру в организации; ставьте на первое место значимость и благополучие

Личностные качества, навыки и поведение

5. Осваивайте эмпатичность, прозорливость, инновативность, гибкость и открытость к обучению.
6. Прекратите назначать людей на неподходящие роли, устанавливать нереалистичные ожидания, избегать ответственности и не будьте просто пассивным слушателем

Заключение

На работе мы проводим более трети своей жизни. А это означает, что работа оказывает влияние на качество нашей жизни в целом. И это делает формирование поддерживающей рабочей среды более значимым для организаций. Мир работы развивается – пришло время для переосмысления и ремоделирования организационной структуры, чтобы обеспечить устойчивое будущее и обуздать мощь цифровых решений.

Можно выделить четыре ключевые сферы для оптимизации, наряду с вопросами, которые помогут руководителям спланировать конкретные шаги по трансформации подходов к работе:

Организационный дизайн

- Где и когда мы работаем?
- Как мы хотим работать?
- Каким образом мы измеряем оказанное воздействие, сравнивая то, что было на старте, с тем, что получилось в итоге?
- Чего мы хотим достичь как организация?

Культура и опыт

- Как установить цель, которая будет привлекательной для каждого, кто работает в организации?
- Как выстраивать личные и искренние взаимоотношения?
- Как можно сделать баланс между личной жизнью и работой частью корпоративной культуры?
- Как сделать так, чтобы каждый ощущал безопасность, а также свою ценность, принадлежность и включённость?

Обучение и рост

- Какие возможности можно предложить каждому человеку для движения по индивидуальному карьерному треку?
- Каким образом выявлять потенциал и стимулировать людей продвигаться по карьерной лестнице?
- Каким образом взращивать и пестовать страстное желание роста и стремление к росту?
- Как создавать сеть обучения и сотрудничества на расширяющихся маркетплейсах?

Лидерство

- Какова роль лидеров в новой рабочей среде?
- Какие новые приоритеты необходимо установить?
- Какими качествами лидер должен овладеть, а от каких – отказаться?

Ущерб, который принесла пандемия, сделало ясным следующее: только те организации, которые оснащены и подготовлены к неожиданным изменениям, будут процветать даже во время кризиса. Это такие организации, которые открыты изменениям, готовы к цифровым инновациям и ускорению, а также размышляют о долгосрочной перспективе.

В то время как организации становятся частью более крупной экосистемы, руководители должны выстраивать сеть сотрудничества и партнёрства внутри организации, а также на расширяющихся маркетплейсах и общественных площадках. Помогайте сотрудникам, вдохновляйте их и наделяйте их полномочиями; поощряйте культуру обучения и экспериментов; используйте актуальные данные и интуитивные озарения для понимания возможностей и рисков; измеряйте не только краткосрочные цели, но также и более масштабные результаты и создавайте среду, где люди ощущают психологическую безопасность и включённость. Только если мы будем развивать лидерство, не игнорирующее окружающую реальность, мы сможем начать движение к успешному и устойчивому будущему.

SHL.
Россия

Компания SHL использует мощную и прозрачную технологию Искусственного Интеллекта, науку о данных и объективный подход, чтобы помогать организациям привлекать, развивать и взращивать персонал, который требуется компаниям для достижения успеха в цифровую эпоху.

Мы стимулируем стратегии управления талантами чтобы максимально раскрывать потенциал людей – самого крупного актива любой организации.

SHL.com

© 2021 SHL and its affiliates. All rights reserved. CR21_048