

Вопросы от зрителей спикерам эфира 19.02

1. Ваши рекомендации по тому, что есть ключ к эффективности работы малых групп? Бизнес-процессы? Система коммуникаций?

Феликс Кугел, управляющий директор кадровой компании UNITY: Эффективность малых групп зависит и от того, насколько грамотно выстроены процессы, и от качества коммуникаций, и от ресурсов, которые есть в распоряжении сотрудников. Однако, ключевой фактор, влияющий на качество командной работы, – это личность руководителя. Может ли он найти индивидуальный подход к каждому сотруднику, создать здоровую атмосферу в коллективе, вдохновить на работу? Нужно помогать руководителям развивать управленческие компетенции. Например, организовывать обучающие тренинги, направленные на раскрытие лидерского потенциала, рассказывать о том, как правильно давать подчиненным обратную связь.

2. Если убрать КПЭ, то как измерять успех? Нравится/не нравится?

Феликс Кугел: Компании, которые пытаются отойти от системы KPI, как правило, идут двумя путями. Одни работодатели просят руководителей регулярно оценивать подчиненных, заполняя специальные опросники. Опираясь на эти ответы, выбирают тех, кто достоин поощрения. Другие работодатели, отменив личные KPI, обещают, что премируют всех сотрудников, если в течение года компания достигнет одну из поставленных бизнес-целей. У обеих альтернатив KPI есть свои недостатки: при первом приближении можно говорить о таких рисках, как субъективность в оценках руководителей и нивелирование личных достижений сотрудников. Более рациональный подход – совершенствовать текущую систему KPI. Чтобы она заработала, цели должны быть четко сформулированными, измеримыми и достижимыми. И конечно, всегда надо прислушиваться к самим сотрудникам: узнавать, что им мешает на пути к достижению KPI, каких ресурсов не хватает для того, чтобы стать эффективными.

3. Как меняли восприятие мероприятий сотрудниками: не как к различным активностям в компании, а как к единой системе well-being?

Феликс Кугел: Чтобы сотрудники воспринимали well-being-программу как единый комплекс мероприятий, нужно уделить особое внимание ее презентации. Создателям программы стоит относиться к ней как к продукту, который нужно «упаковать» и «продать» внутреннему клиенту. Концепция, слоган, визуальный ряд – все должно сочетаться между собой и перекликаться с ценностями, которые всегда транслировала компания. Чтобы мероприятия в рамках программы не воспринимались как разрозненные активности, нужно проводить их на регулярной основе.

4. Насколько изменила роль HRD как бизнес-партнера и CEO

Феликс Кугел: За время пандемии HR-директорам нужно было изучить большое количество бизнес-процессов, чтобы обеспечить эффективность работы при переходе на удаленный режим труда. HR-директора стали играть еще более значимую роль в цифровой трансформации компании. Кроме того, можно сказать, что благодаря глубокому погружению во все процессы они становятся своеобразными посредниками между департаментами, модераторами, которые могут наладить кросс-функциональное взаимодействие.

Отдельно стоит отметить, что HR-директора стали больше апеллировать к цифрам, чтобы показать бизнесу необходимость тех или иных изменений. Компании активно изучают

большие данные, чтобы составить портрет идеального кандидата, снизить текучесть и риски выгорания. Аналитический подход помогает говорить с бизнесом на одном языке.

5. Как цифровизация влияет на управление сотрудниками более старшего поколения? Сокращаете, переобучаете, переводите на другие задачи?

Феликс Кугел: Сотрудники старшего поколения, вопреки стереотипам, как правило, готовы изучать технологии и проходить дополнительное обучение, чтобы соответствовать новым требованиям профессии. Важно вкладывать ресурсы в развитие «старожил» компании. Благодаря этим сотрудникам можно обеспечить преемственность поколений. Они могут принимать активное участие в проектах по формированию и оцифровке баз знаний компании.

6. Какие, по Вашему мнению и по мнению работодателей, сейчас можно выделить ключевые навыки идеального сотрудника? Выделите 3 ключевые компетенции, актуальные на рынке труда?

Феликс Кугел: Ключевые компетенции сотрудников, с точки зрения работодателей, – это умение работать в команде и ориентация на результат, готовность постоянно развиваться в профессии (в частности использовать новейшие технологии в работе и принимать участие в автоматизации рутинных процессов), инициативность. Расширяя список характеристик, можно добавить развитый эмоциональный интеллект и самодисциплину (это качество стало особенно важными с переходом на дистанционный режим труда, потому что руководителям сложно постоянно контролировать сотрудников, они рассчитывают на их сознательность). Примечательно, что специалисты, опрошенные UNITY в феврале 2021 года, отмечают, что во время пандемии они освоили техники тайм-менеджмента, научились самостоятельно принимать решения в условиях полной неопределенности и нейтрализовать конфликтные ситуации. Эти навыки, безусловно, помогут им стать более эффективными и востребованными работниками.