

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 30
(674)

2022

Ведущий эксперт по стратегии "Ресурс" – 71852, 70555, 72835

Главная тема: **ФОРС-МАЖОРЫ**

ФОРС-МАЖОРЫ

Как масштабировать компанию, а не расходы на нее

Рынок видоизменяется в безумном ритме. В попытке охватить все изменения и перестроиться под них как будто падаешь в кроличью нору. Встречаешь гусеницу, ставящую под сомнение то, что казалось неоспоримым. И Шляпника, устанавливающего новые правила существования.

Приходится взглянуть на свой проект под другим углом. И развиваться, ориентируясь не только на внешние показатели (конкуренция, спрос, прибыльность), но и с учетом внутренних ресурсов (команда, ценности, культура).

Когда пора

Ценность любой компании среди инвесторов определяется ее способностью масштабироваться в будущем. Вначале выстраиваются модели дальнейшего расширения, и только потом делается или не делается ставка на проект.

Стандартные способы масштабирования:

- Клонирование бизнеса (франчайзинг или лицензирование),
- создание инновационных технологий,
- освоение новых продуктов и каналов сбыта,
- улучшение системы продаж и изменение маркетинговой стратегии,



Оксана Набок
Train your brain

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

- не дают результатов, пока вы не закрепились на рынке и не достигли стабильных оборотов, ежемесячного прироста сделок и прибыли.

Масштабирование через оптимизацию внутренних процессов, развитие лидера и компетенций команды, создание культуры инноваций – возможно

- Не требует затрат, долгой разработки стратегий, привлечения консультантов и дополнительных бюджетов.
- Предполагает лишь системное вовлечение своей команды в этот полезный для всех заинтересованных сторон процесс и активацию ее внутреннего потенциала.



в любой момент и эффективно даже в кризисных ситуациях.

Оно дает «взлететь», существенно повысив продуктивность.

И эта возможность:

- Существует абсолютно для каждой организации.

Всем ли подходит

Если говорить об увеличении объемов и расширении каналов продаж, не каждый проект способен масштабироваться без потери смыслов. К примеру, творческая мастерская, чей создатель открыл новое в искусстве, просто не сможет брать сколь угодно заказов: мастер не успеет их выполнить.

Можно же обучить других, скажете вы. Верно, но это уже не совсем авторский подход. Конечно, в России еще несколько веков назад существовали артели, однако подмастерья жили с учителем и перенимали не столько технику, сколько жизненный уклад, традиции и смыслы.

Именно масштабирование изнутри, через работу с командой, ресурсами и ценностями, позволяет превратить доходы из необходимого условия в закономерный результат.

Не нужно направлять 100% сил на плановые показатели, чтобы двигаться вверх – вы изначально развиваетесь с математической прогрессией, если ставите на корпоративную культуру. Синергия ресурсов и компетенций в сочетании с аналитикой дает больше продуктивности, чем одна только работа с цифрами.

«Сокровищница» организации: расширяем-ся, используя внутренние ресурсы

Внутри каждой организации, как в сокровищнице, таятся скрытые резервы. Их прячут за собой:

- Перегруженные лишними деталями процессы.
- Бюрократические проволочки и регламенты.

- Неоптимальные «стыковки» зон ответственности между подразделениями.

- Слабо отлаженные коммуникации в команде.

- Разрывы связи между действиями и смыслами, когда люди не понимают ценности своей работы для себя и для компании.

Упускаются ценнейшие ресурсы: время и возможности. А это отражается на финальной прибыльности и устойчивости организации в текущей турбулентной реальности.

Компании, создающие успешную культуру с фокусом на вовлечение команды и внедрение инноваций, по статистике в 3,7 раза продуктивнее тех, кто игнорирует эти факторы.

Корпоративная культура способна изменить организацию, повысить ее стоимость и конкурентоспособность. Она помогает пережить сложные времена и выйти на новый уровень.

Разберем основные компоненты сильной корпоративной культуры, которая ведет к результативности, дает возможность развиваться и масштабироваться.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

3 кита реформации: миссия, ценности, стратегия

Энергия любого развития – это мотивация лидера и его команды. Кто или что может побудить прыгнуть выше головы ради своего проекта? Как убедиться, что каждый понимает не только свои задачи, но и чувствует ДНК организации, разделяет глубокий смысл ее существования и видит в нем важность для себя?

Сплотить команду на уровне внутренних убеждений позволяют миссия и ценности. В эпоху всеобщего переосмысления и постоянных изменений они играют важную роль, подталкивая к трансформации культуры в сторону поиска общих смыслов и точек соприкосновения.

Единомышленники выстраивают процессы естественным образом, без лишнего напряжения и токсичности. Когда всем понятны цель и ценность, уже нет места выяснению, кто важнее, или футбольным матчам с перекидыванием обязанностей под лозунгом «не моя зона ответственности». Вопросы изначально формулируются иначе: «что еще мы можем сделать лучше как команда?» и «чем лично я могу помочь?».

Организация развивается как здоровый организм, в котором все функции поддерживают друг друга и не тратят

энергию на бесполезный поиск «крайних», если случился прокол. Ошибки служат точками роста.

В таком «организме» процессы функционируют во взаимосвязи, системы объединены общей задачей. Если одна функция «приболела» и «выпала», нагрузка перераспределяется между другими. В случае стресса, изменений на рынке и увеличения объема работ срабатывает «иммунный ответ»: организация запускает защитные механизмы и выздоравливает, приспосабливаясь к новым условиям.

Насколько крепко наша физиология переплетена с психикой, настолько же сильна в компании связь внутренних процессов с микроклиматом. Недостаточно отладить их и прописать регламенты – важно поработать над доверительной атмосферой и единой для всех миссией: зачем работаем, какую ценность несем миру и как это соотносится с задачами каждого участника.

Организации, понимающие ценность вовлечения сотрудников в миссию, выстраивают успешные отношения с клиентами – через повышение доверия, экспертизы и ценности своей команды.

Например, коммуникационное агентство КРОС, для которого наше

консалтинговое агентство Train Your Brain проводило стратегическую сессию, продемонстрировало: оно доверяет мнению команды. На сессии сотрудники абсолютно открыто обсуждали приоритеты компании и называли ценности, что с ней разделяют. И в результате сформулировали уникальный набор смыслов, который после доработки был встроен в систему корпоративных компетенций, а позже – интегрирован во все уровни.

Команды с большим удовольствием поддерживают своими моделями поведения ценности, которые разработали сами.

Вот почему серьезные организации вроде КРОС активно вовлекают свою команду в разработку ценностей, даже имея разветвленную региональную структуру. Их топы, профессионально занимаясь внешними коммуникациями, понимают важность смысловых внутренних коммуникаций для целостности организации и ее бренда.

Ноги должны шагать туда, куда смотрит голова

За 20 лет работы на топовых позициях в организациях с развитой региональной сетью и в западных корпорациях – в составе Train Your Brain и не только – я участвовала в запуске множества интересных проектов по вовлечению сотрудников. И активно за-

нимались синхронизацией ценностей головного и локальных офисов.

Ценности очень тесно связаны с культурным контекстом региона или страны. Поэтому для компаний с офисами в разных странах важно найти параллель между ценностями, big idea головной компании, и убеждениями человека на локальном рынке. «Достучаться» до него как до личности.

Такие инициативы сказываются на мотивации, лояльности, понимании и реализации командой стратегических задач. Это подтверждает мой опыт в качестве корпоративного HR и руководителя проектов Train Your Brain.

Устойчивое развитие – не спринт, а марафон.

Подразделения с вовлеченной командой внутри одной организации показывают куда более высокие показатели прибыльности и стандарты сервиса в долгосрочной перспективе. А кроме того – меньшую текучесть.

Сроки и этапы

Сроки внедрения изменений зависят от конкретного проекта. Говоря о последовательности реформации, можно назвать 7 ключевых шагов:

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

1. Обнаружение стержневого операционного процесса. Выясните, что за «вечный двигатель» толкает компанию вверх и работает ли он бесперебойно.

2. Четкое разделение ролей в команде и зон ответственностей между отделами. Обратите внимание на «стыковки» в нестандартных ситуациях: кому и что делегируется.

3. Внедрение аналитики и предложений клиентов, сотрудников, партнеров. Проверяйте все на практике и находите, что приводит к объективным улучшениям.

4. Апгрейд в режиме реального времени. Вытекает из предыдущего пункта.

5. Анализ IT-систем и пошаговая, без кардинальной перестройки системы, оптимизация.

6. Синергия организационного дизайна и мотивация. Убедитесь, что они поддерживают операционный процесс и его постоянные улучшения.

7. Создание среды постоянных инноваций. Формируйте открытую корпоративную культуру, поддерживающую новые подходы и практике. Будьте готовы встроить их во внутренние процессы.

АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ



Изменения «считываются» изнутри

С инновациями вступают в реакцию принятые модели поведения и система лидерства организации. Сделать новые ценности «живыми» там, где начальство – негиббаемый авторитет, практически невозможно. В них работает только привычная «система кнута», и масштабирование требует других подходов.

В организациях с открытой и доверительной системой внутренних взаимодействий нововведения каскадируются от лидеров, «считываются» всей командой и буквально «витают» в воздухе.

Люди делятся мнениями, шутят, озвучивают одно и то же разными словами, дополняют друг друга.

Примером второго подхода для меня стала сеть отелей Welna Eco SPA resort, с которой мы в июне этого года провели стратегическую сессию: составляли Кодекс и карту ценностей. Ее сотрудники описали схожие смыслы и вектор развития, хотя задачу мы не обозначили заранее.

Смыслы и цели транслируются не только официальные каналы связи и документация – они считываются из неформаль-

ных диалогов, ролевых моделей и взаимоотношений в повседневной жизни.

Просто разработать яркую визуализацию или использовать презентацию из головного офиса недостаточно.

Сотрудники – вот наиболее значимая для масштабирования целевая аудитория организации. Важно создать систему коммуникаций и сообщений для разных ее сегментов, учитывая в том числе и разные поколения и их мышление.

Именно такой подход внутреннего маркетинга способствует формированию среды инноваций и развития всей организации, где новые идеи регулярно и естественно рождаются, анализируются и применяются.

Это тот случай, когда красивые термины из лозунгов превращаются в значимые смыслы.

Система коммуникаций успешных открытых организаций построена на омниканальности с постоянным сбором идей и обратной связи от всех заинтересованных сторон. Современные цифровые решения помогают делать это оперативно, сохраняя ритм и скорость совершенствования процессов.

Качество и осознанность взаимодействий и принятых на основе их ре-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

шений обязательно приведут к заданным целям, а разные мнения только помогут взвесить ситуацию со всех сторон и увидеть более широкую палитру.

Так формируется превосходство команды, основанное на качествах индивидуальностей. Люди осознают различия и сильные компетенции друг друга и доверяют этим способностям.


А целостность и открытость во взаимодействии исключает противодействие, так как все озабочены общей задачей – развитием организации и созданием цепочки ценности для ее клиентов и заинтересованных сторон.

Синергия ресурсов и компетенций открывает возможности для естественного масштабирования и со-

вершенствования процессов. Внутри команд сосредоточен большой потенциал. Если его раскрыть и объединиться, можно развить любую организацию изнутри, в разы увеличив ее продуктивность и прибыльность, а не объемы.

*** Оксана Набок,**

Управляющий партнер
консалтингового агентства
Train your brain
и образовательного проекта
Leadership School
trainyourbrain.eu.com

Эксклюзивно для 

Читайте в новом номере 

Профсоюзы сегодня – кто еще существует – размеры, роль, польза для работников, война или союз с работодателями
Дарья Царькова