

# CABINET

*de l'art*

БЕЧА 2022

16+

МОДА • КРАСОТА • ИСКУССТВО • СТИЛЬ ЖИЗНИ



Автор: Евгения Плохих



# ОКСАНА НАБОК: «ПОЧЕМУ ОТНОШЕНИЯ ВАЖНЕЕ ПРОЦЕССОВ?»

КУЛЬТУРА В ШИРОКОМ ПОНИМАНИИ – НАБОР ЦЕННОСТЕЙ И СМЫСЛОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА РЕШЕНИЯ И ДЕЙСТВИЯ ЧЕЛОВЕКА. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА – АТМОСФЕРА, ОТ КОТОРОЙ ЗАВИСЯТ НАСТРОЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ СОТРУДНИКОВ. КАК СОЗДАТЬ СРЕДУ, В КОТОРОЙ КОМАНДА ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯЕТ ИЗМЕНЕНИЯМИ? СВОИМ ОПЫТОМ ПОДЕЛИЛАСЬ **ОКСАНА НАБОК, ЭКСПЕРТ ПО ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ, HR-ПРАКТИК С 20-ЛЕТНИМ ОПЫТОМ, РУКОВОДИТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ АССОЦИАЦИИ ПРАКТИКОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ И ОСНОВАТЕЛЬ АГЕНТСТВА TRAIN YOUR BRAIN.**

**ЕВГЕНИЯ:** Оксана, в качестве эксперта вы проводите сессии по управлению изменениями в организациях. Как, по-вашему, можно сберечь команду во время кризисов? И нужно ли пытаться оставлять всех?

**ОКСАНА:** Изменения происходят не только во внешнем контуре: на рынке, в обществе. Организации, как любые системы, проходят разные периоды развития. Меняется и мотивация людей. Но любая система стремится к стабилизации. При этом простые системы наиболее устойчивы.

Важен костяк людей, которые работают на одной волне. Переживают кризисы, адаптируются. Формируют культуру взаимодействия, поддерживают друг друга. Эта среда способна стабилизировать изменяющиеся процессы за счет отношений внутри.

Чтобы процесс трансформации вызывал меньше стресса, команда должна быть синхронизирована.

Когда у организации живая культура, в которой инновации – это часть работы, а не синоним кризиса, люди проще относятся к изменениям.

Другой важный момент – система правых рук и взаимозаменяемость. Не стоит замыкать ключевые процессы на нескольких топовых сотрудниках. Должны быть заместители, которые подхватят инициативу. И их лучше включать в процессы заранее. Нужны сильные руководители на всех уровнях. Это добавляет адаптивности и устойчивости.

**ЕВГЕНИЯ:** Какие способы мотивации сотрудников наиболее эффективны в разные периоды развития организации?

**ОКСАНА:** На этапе подбора команды в новый проект мотивация – это вопрос идеи. Людям важно созидание, сотворчество. Они ориентированы на развитие.

В период турбулентности фокус сильно смещается в сторону стабильности: выплаты, наличия работы, четких задач и процессов. Руководителю стоит уделить внимание регулярным внутренним коммуникациям, снижать тревожность. Совместно с командой находить эффективные решения для устойчивости организации.

Не забывайте и о стадиях, которые проходят и сами люди с возрастом. При построении карьеры специалист может брать на себя больше, если видит перспективы для роста. Всегда работает сочетание ситуации вовне, внутри организации и задач самого человека на этом этапе.

Если укрупненно, топ-3 фактора мотивации:

1. Экологичные отношения с непосредственным руководителем.
2. Развитие – опыт и возможности.
3. Стабильность и вознаграждение.

На любом этапе важен прозрачный мониторинг результативности. Он избавляет от ошибок восприятия, когда мы больше ценим сотрудников, умеющих презентовать себя. А ведь бывают интроверты, которые не будут себя «продавать», но приносят не меньше пользы и тоже хотят признания. К слову, благодарность – мощнейший мотивационный фактор.

**ЕВГЕНИЯ:** По какому принципу отбирать сотрудников в период масштабирования компании?

**ОКСАНА:** Важно определить, для каких целей вы берете нового человека, как будете измерять его результативность. И составить список важных профессиональных и личных компетенций.

Мы используем интервью по компетенциям, тесты, обсуждение смоделированных бизнес-ситуаций. Они лучше всего помогают понять, совпадают ли люди с организацией по стилю мышления, каковы их сильные стороны.

**ЕВГЕНИЯ:** Учитывая события последних двух лет, можно ожидать каких-то новых знаковых перемен на рынке труда?

**ОКСАНА:** Сейчас трудно строить прогнозы. Но есть общие тенденции.

Продолжается движение бизнес-систем в сторону IT. Рынок перегрет, не хватает специалистов разного уровня. А профессионалы в этой сфере знают себе цену.

Организации осознали, что многие процессы удобнее аутсорсить, а не выстраивать внутри себя. Это добавляет



гибкости корпоративной среде. Правильно выбранные подрядчики снижают нагрузку на основной костяк команды.

Другая сторона цифровизации — необходимость «прокачки» цифровых компетенций: умения работать с новыми программами, ставить и мониторить задачи с помощью digital-сервисов. Цифровые навыки однозначно нужно осваивать и усиливать.

ЕВГЕНИЯ: Цифровизация вносит коррективы и в вопросы конфиденциальности. Как сохранить доверие внутри команды, когда речь заходит о сохранности важных данных?

ОКСАНА: Система защиты информации всегда была необходимым аспектом. Переходя на цифровые рельсы, мы продумываем ее дополнительные стороны.

Другая история — коммуникации и доверие. Это вопрос культуры организации. Если цели и ценности сотрудников и организации созвучны, они становятся ее амбассадорами. А значит, заинтересованы в ее защищенности.

ЕВГЕНИЯ: В ваших выступлениях часто звучит термин «команда мечты». Как ее построить?

ОКСАНА: Команда мечты — люди с общими целями и ценностями. Они хотят совместно решать задачи

и несут ответственность за принятие решений. Это система, которая сама себя развивает и масштабирует изнутри.

Здесь я бы выделила:

1. Созвучные ценности и принципы взаимодействия.
2. Развитие потенциала и наличие развивающей среды, в которой рождаются идеи.
3. Наставничество и поддержку лидеров.
4. Отсутствие токсичности и бюрократии. Простые процессы наиболее устойчивы.
5. Вовлечение команды в изменения.
6. Прозрачный мониторинг результатов, с которым связана система вознаграждений.
7. Сильный средний менеджмент.
8. Экологичную миссию и фокус на устойчивое развитие и пользу.

Команда — это и капитал, и ресурс организации. Когда она функционирует как здоровый организм, взаимно дополняя и поддерживая ее членов, она способна адаптироваться к изменениям, сохранять устойчивость и находить новые точки роста. **C**

Фото: Денис Власов