



НАТАЛИЯ ЕЧКАЛОВА

Директор по обучению
и развитию персонала
Стратегическая компания «Согласие»

8-800-755-00-01
nataliya.echkalova@soglasie.ru
www.soglasie.ru
www.facebook.com/#!/NEchkalova

ОБРАЗОВАНИЕ

Кандидат экономических наук, доцент
практический психолог

ОПЫТ РАБОТЫ

- 2015—н.в. — Директор по обучению и развитию персонала, СК «СОГЛАСИЕ»;
- 2010–2015 гг. Директор Корпоративного Университета, IBS;
- 20-летний опыт преподавания в ВУЗах, 15 лет опыта в области управленческого консалтинга и 10 лет — в сфере HR.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ

- Три премии профессионального признания как у директора корпоративного университета;
- Постоянный спикер ключевых конференций в области HR и T&D;
- Автор более 60 научных и научно-популярных публикаций в области развития персонала, менеджмента и страхования.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ

Управление человеческими ресурсами,
Теория поколений. Управление талантами и их развитие.



ОСОБЫЙ ВЗГЛЯД

Корпоративная культура в условиях кризиса: страхи или новые горизонты?

Практически любой кризис (экономический, политический или общественный) оказывает влияние как на отдельно взятого сотрудника, так и на компанию в целом. Вопрос в силе этого влияния и тех ответах на вызовы кризиса, которые находят для себя компании и их сотрудники. Особенно важно понимать влияние кризиса на кадровый резерв или «золотой фонд» компании. Ведь именно эта категория сотрудников — агенты изменений и влияния на весь персонал компании. Рассмотрим сегодня влияние кризиса на внутренние коммуникации и на систему корпоративного обучения. Как они трансформируются под действием кризисных факторов? Каковы новые тренды в их развитии? И какие из этих трендов могут сохраниться на долгие годы, а какие прекратят своё существование сразу по окончании кризиса?

«Иди вперёд до самого горизонта! Дойдешь — откроется новый!»

Дж. П. Морган

Согласно исследованиям немецких экономистов Троммдорфа и Шухардта, трансформация затрагивает все уровни общественного устройства (Схема 1): макроэкономический, микроэкономический и индивидуальный (Троммдорф Ф., Шухардт К. Трансформация восточно-европейских предприятий, — Визбаден, Gabler, 1998. — С. 8.).

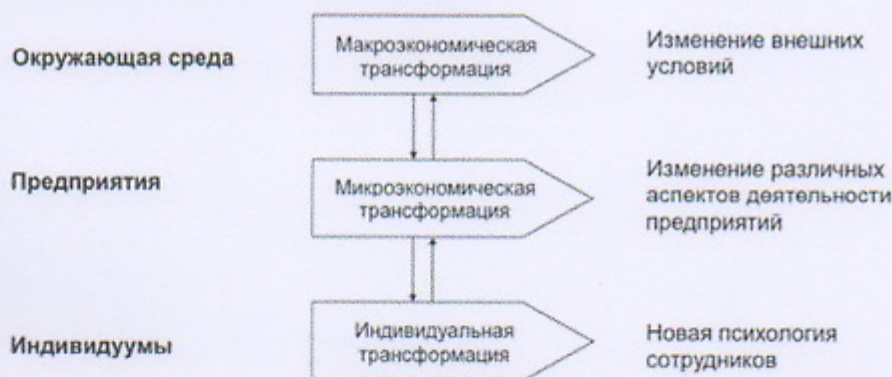


Схема. 1. Уровни трансформации

В 1990-е гг. американские военные сформулировали термин VUCA в качестве характеристики новой реальности и новых условий ведения войн в непредсказуемом мире «без правил». Акроним VUCA означает Volatility (волатильность), Uncertainty (неопределенность), Complexity (сложность) и Ambiguity (противоречивость). Данный термин быстро распространился в бизнес-крутах. В период между кризисами многие бизнесмены поняли, что планировать и прогнозировать по-старому больше не получится.

В VUCA-мире могут выжить адаптивные организации, которые гибко реагируют на любые внешние условия и быстро осуществляют микроэкономическую трансформацию, прежде всего на уровне стратегии. Индивидуальная трансформация в адаптивных организациях происходит за счёт воспитания в сотрудниках толерантности к изменениям в стратегии, производственных процессах, структуре и культуре. Такие изменения могут осуществляться или постепенно, мелкими шагами, или радикально,



ОЛЬГА САГИРОВА

Бизнес-консультант, тренер
и коуч международной категории

Учредитель и управляющий партнёр
Проект «К.Р.У.Г. | Консалтинг, Развитие,
Управление, Генотика»

+7 (903) 711-60-16
olga@sagirova.ru
Skype: olga_sagirova
www.sagirova.ru

ОБРАЗОВАНИЕ

Экономист, кандидат экономических наук,
психолог

ОПЫТ РАБОТЫ

- 2010–2016 гг. – Учредитель и Управляющий партнёр проекта «К.Р.У.Г. | Консалтинг, Развитие, Управление, Генотика»
- 2005–2010 гг. – Член Правления и Партнёр международной консалтинговой компании Roland Berger Strategy Consultants (Германия)
- 17-летний опыт работы в области стратегического консалтинга в России и странах ЕС, 10-летний опыт преподавания в ведущих ВУЗах России и Германии;
- Лицензированный тренер и коуч Швейцарского института биоструктурного анализа;
- Лицензированный тренер и коуч в области развития эмоционального интеллекта по методике Йельского университета (США);
- Лицензированный тренер и коуч в области управления стрессом в организации по методике FVB-Academy (Германия)

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ

- Обширный опыт публичных выступлений, модерации конференций и стратегических заседаний;
- Автор многочисленных статей на темы стратегии, реструктурирования, лидерства;
- Обладатель премии профессионального HR-сообщества за лучший образовательный проект в номинации «Инновационность» (совместно с Натальей Ечкаловой).

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ

Стратегия, Управление изменениями,
Управление талантами, Лидерство,
Коммуникации, Публичные выступления,
Эмоциональный интеллект, Управление стрессом в организации.

крупными скачками. В этой связи говорят, соответственно, об эволюционной или революционной модели изменений. Важными предпосылками для использования революционной модели являются ориентация на рыночную позицию и клиента, а также творческое использование новейших информационных технологий. Новые решения должны сознательно проводиться в жизнь централизованным путём. При этом руководство сосредоточивается в руках немногих лиц, которые наделяются всей необходимой легитимной властью для того, чтобы энергично и за короткий срок провести намеченные изменения. Сторонники эволюционной модели исходят из необходимости в первую очередь менять взгляды, ценностные представления и модели поведения сотрудников, а затем и саму компанию.

В VUCA-мире наиболее перспективной является эволюционная модель изменений, которая так развивает корпоративную культуру компании, что при необходимости изменений мобилизуется энергия всех сотрудников на успешное прохождение через любой кризис.

ВЫЗОВЫ ДЛЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В КРИЗИС

Отношения между сотрудниками, принятые в компании нормы общения и есть корпоративная культура. Её проявления могут быть как материальными (например, оформление Доски почёта или создание музея компании), так и нематериальными (например, система ценностей компании). Уникальность корпоративной культуры обусловлена «артефактами» (физическим пространством и поведением сотрудников), ценностными установками и предпосылками, на которых основываются ценности (Подробнее см.: Бок Л. Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google / Л. Бок / Пер. с англ. О. Поборцовой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – С. 37, 38).

С началом осуществления макроэкономической трансформации большинство компаний оказывается в кризисной ситуации, для выхода из которой инициируется микроэкономическая трансформация. Одной из важных составляющих микроэкономической трансформации является изменение корпоративной культуры, в рамках которого осуществляется индивидуальная трансформация (Хесс Х., Фехнер Д. Руководство для санации предприятий. – Берлин, Luchterhand, 1991).

Процесс изменения корпоративной культуры (Схема 2) осуществляется в нескольких направлениях: формирование стратегии изменений, открытые коммуникации, формирование толерантности к изменениям, развитие компетенций.

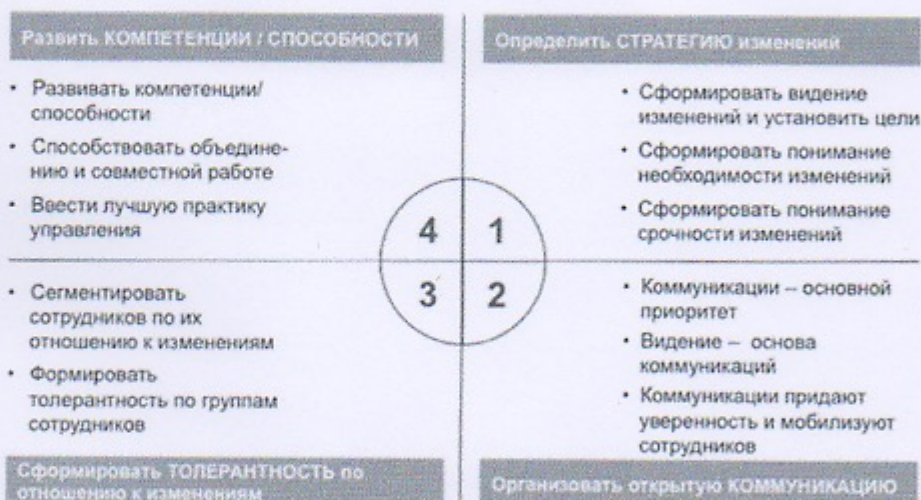


Схема 2. Направления изменения корпоративной культуры

НАПРАВЛЕНИЕ 1: ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Определение стратегии изменений крайне важно для выживания в кризис. Основываясь на анализе микроэкономической трансформации промышленных предприятий Центральной и Восточной Европы, немецкие экономисты Х. Хесс и Д. Фехнер выделили следующие виды кризиса: стратегический или стратегии (отсутствие стратегии и невозможность реализации потенциала предприятия), тактический или результатов деятельности (появление убытков и уменьшение собственного капитала), оперативный или ликвидности (наступление неплатёжеспособности и угроза банкротства).

Первым в компании появляется кризис стратегии. Если его симптомы вовремя не обнаружены, то в компании проявляется сначала кризис результатов деятельности, а затем кризис ликвидности. Практика показывает, что порядок обнаружения кризиса выглядит противоположным образом. Сначала становятся очевидными проблемы с ликвидностью и результатами деятельности. Лишь после проведения соответствующей диагностики выявляются ошибки в стратегии (Хесс Х., Фехнер Д. *Руководство для санации предприятий*. – Берлин, Luchterhand, 1991).

К сожалению, при наступлении кризиса многие руководители начинают активно решать проблемы ликвидности и результатов деятельности, мало думая об ошибках в реализуемой стратегии, а тем более о стратегии на будущее. Панически сокращая все затраты (в первую очередь, на персонал), не учитывая, что кризис когда-нибудь закончится, многие компании не задаются вопросом о том, с чем же они встретят новую волну роста.

При наступлении кризиса не стоит концентрироваться только на тактических и оперативных задачах. Нужно иметь смелость заглянуть за горизонт кризисного периода и увидеть свою перспективу, разработать стратегию выхода из кризиса с учётом этой перспективы и открыто объяснить сотрудникам необходимость, срочность и направленность предлагаемых изменений.

Нужно иметь смелость заглянуть за горизонт кризисного периода и увидеть свою перспективу, разработать стратегию выхода из кризиса с учётом этой перспективы и открыто объяснить сотрудникам необходимость, срочность и направленность предлагаемых изменений

НАПРАВЛЕНИЕ 2: ОРГАНИЗАЦИЯ ОТКРЫТОЙ КОММУНИКАЦИИ

Многие компании сталкиваются с затруднениями в преобразованиях из-за того, что более половины сотрудников вообще не понимает необходимости и срочности их проведения, треть персонала считает изменения необходимыми, но не срочными и лишь пятая часть понимает и то, и другое – и готова активно поддерживать изменения. Формирование понимания срочности и необходимости изменений достигается, благодаря эффективным внешним и внутренним коммуникациям. Важно отметить, что самым главным коммуникационным инструментом в период кризиса и дальнейших преобразований является непосредственная коммуникация с персоналом лидера компании.

Пример:

С наступлением кризиса руководство крупной европейской компании в области управленческого консалтинга проявило прозорливость и сразу же разработало стратегию изменений. С учётом перспектив дальнейшего развития было принято решение сохранить экспертизу, а соответственно, и персонал, но максимально оптимизировать все остальные затраты.

В данной ситуации ошибкой стало то, что руководство компании не организовало открытую коммуникацию принятого решения, во всех смыслах позитивного для сотрудников. Вместо этого работники компании получали отрывочные противоречивые сведения о планах руководства из разных источников, запреты на изготовление цветных копий, указания по поводу поездок в аэропорт на метро, а не на такси, полётов эконом-, а не бизнес-классом, проживания в бюджетных гостиницах и т.п. Всё это вызывало у них недовольство, тревогу за своё будущее, порождало слухи и желание саботировать подобные распоряжения.

Наконец, лидер компании выступил перед коллективом с открытым признанием того, что компания находится в кризисной ситуации, но выход из неё есть и впоследствии могут открыться даже ещё более интересные перспективы, для чего необходимо сохранить команду. Для того же, чтобы дожить до лучших времён, необходимо отнестись с ответственностью к сокращению всех остальных статей затрат. Сотрудники восприняли данную позицию руководства с энтузиазмом и даже смогли предложить ещё немало вариантов оптимизации расходов. Такая корпоративная культура закрепилась и после кризиса.

Компания успешно вышла из непростой ситуации и теперь находится в стадии устойчивого развития.

В кризис нужно организовать открытую коммуникацию по поводу необходимых изменений, используя все возможные каналы. В то же время лидер компании должен иметь смелость взять на себя ответственность за личную коммуникацию о наиболее важных и сложных решениях перед всем коллективом.

Кризис (древнегреч. – поворотный пункт) – трансформация, состояние, при котором имеющиеся средства достижения целей становятся неадекватными

НАПРАВЛЕНИЕ 3: ФОРМИРОВАНИЕ ТОЛЕРАНТНОСТИ ПО ОТНОШЕНИЮ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Формирование толерантности по отношению к необходимым изменениям, как и индивидуальная трансформация в целом, представляет собой сложный, неоднозначный и в немалой степени конфликтный процесс, состоящий из трёх фаз (Таблица 1):

- фазы восприятия и переработки информации;
- фазы принятия сотрудниками решения об участии в процессе преобразований или уклонении от него;
- фазы изменения поведения сотрудников (Роджерс Е.М. *Диффузия инноваций*. – Нью-Йорк, Konrad Hagedorn, 1983. – С. 58).

Таблица 1. Формирование толерантности по отношению к необходимым изменениям

Фаза	Описание фазы	Драйверы фазы	Цель фазы
Фаза восприятия и переработки информации	Изначально необходимость преобразований осознаётся лишь отдельными, наиболее зрелыми сотрудниками, которые способны пробудить и подтолкнуть к активным действиям остальных. Сторонники изменений формируют видение будущего, информируют сотрудников о причинах, путях и возможных последствиях преобразований, подводят итог прошлому со справедливой оценкой, разъясняют, от каких придется отказаться, одновременно гарантируя сохранение других.	Руководство компании.	Поиск активных сторонников изменений (так называемых «евангелистов изменений») и формирование единого видения дальнейшего развития компании.
Фаза принятия сотрудниками решения об участии в процессе преобразований или уклонении от него	Сведения о планируемых изменениях могут вызвать как понимание, так и отрицание их целесообразности, выражающееся либо в полном неприятии, либо в оспаривании неотложности и масштабности таковых. Сопротивление переменам усиливается, если они не обоснованы и не объяснены, поспешны, радикальны и неблагоприятно воздействуют на людей. Вовлечение в обсуждение концепции изменений все большего количества людей, разъяснение и уточнение её ключевых аспектов призваны изменить общественное мнение и способствовать достижению согласия и поддержки перемен среди большинства сотрудников.	Руководство компании и «евангелисты изменений».	Поиск пассивных сторонников изменений и их перевод в статус активных сторонников. Поиск нейтрально настроенных членов команды и их перевод в статус пассивных или активных сторонников изменений. Идентификация и нейтрализация пассивных противников изменений. Последовательная работа с активными противниками изменений и предотвращение саботажа.
Фаза изменения поведения сотрудников	После принятия решения о поддержке преобразовательных процессов поведение сотрудников меняется. Они начинают активно участвовать в реализации изменений.	Сотрудники компании.	Проведение изменений.

Для снижения сопротивления и повышения заинтересованности сотрудников в преобразованиях индивидуальной трансформацией необходимо управлять. Неуправляемая, или стихийная индивидуальная трансформация, при которой сотрудников в период кризиса начинают притеснять без чётких целей, разрушает компанию. В рамках управляемой трансформации выделяют три основных подхода к преобразованиям на индивидуальном уровне: технократический, рыночный и стратегический (Схема 3).

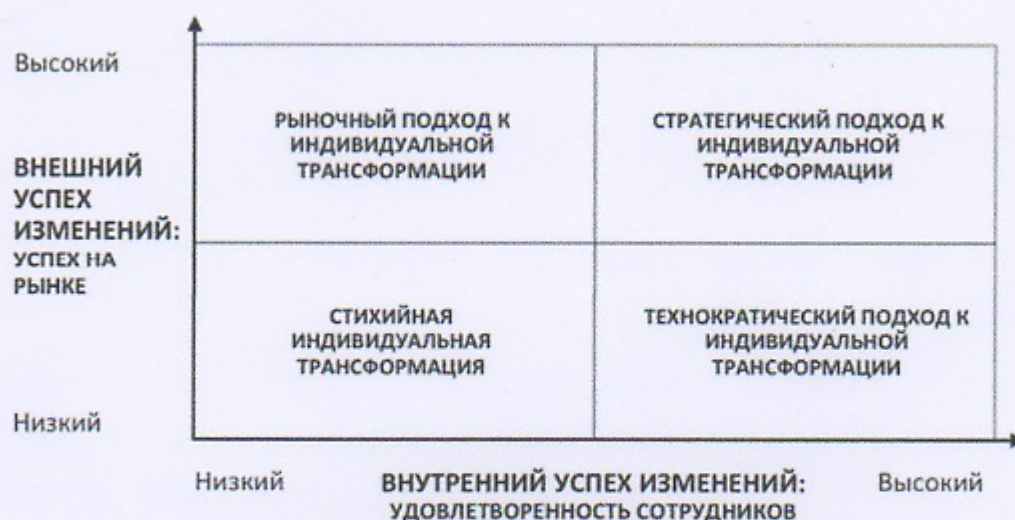


Схема. 3. Подходы к индивидуальной трансформации

Технократический подход основан на осуществлении постепенных последовательных и малозаметных изменений сложившейся в компании ситуации, что позволяет значительно снизить уровень сопротивления сотрудников преобразованиям.

Именно таким образом было трансформировано большинство китайских предприятий. Начав изменения одновременно с большинством компаний Центральной и Восточной Европы, Китай, не прибегнув к «шоковой терапии», более медленными темпами, но всё же пришел к лидирующим позициям на мировом экономическом пространстве, минуя большие социальные взрывы.

Рыночный подход ориентируется на адаптацию ситуации в компании к меняющимся внешним условиям.

В Центральной и Восточной Европе, где использовался в основном рыночный подход к индивидуальной трансформации, его реализация привела к сопротивлению изменениям и поляризации населения. Подобный подход к трансформации, безусловно, имел кратковременный рыночный успех, но низкая удовлетворенность сотрудников больших производственных комбинатов положением дел привела к резкому снижению их производительности, падению конкурентоспособности предприятий и их поглощению иностранными инвесторами.

Стратегический подход к индивидуальной трансформации, основанный на развитии демократических форм управления, вовлечении как можно большего числа людей (в первую очередь талантов) в процесс проведения преобразований, их обучении и привлечении к активному творчеству, является оптимальным, но требует от руководства максимальных усилий (Вандермерве С. Процесс рыночно ориентированной трансформации // Long Range Planning, 1995, № 28, с. 47).

Пример:

В качестве стратегического подхода к управлению индивидуальной трансформацией можно было бы рассмотреть слияние крупной западноевропейской финансовой компании и регионального российского банка. В преддверии кризиса 2009–2010 гг. компании увидели для себя новые перспективы и решили, что в трудный период могут усилить друг друга, а на волне роста отлично дополнить продуктовые и региональные портфели.

При всей перспективности совместного развития руководство объединенной компании столкнулось со значительным сопротивлением сотрудников с обеих сторон. Действительно, сложно осуществлять организационные изменения при столкновении в объединенной компании двух финансовых директоров, двух директоров по персоналу, двух ИТ-директоров и т.д. Однако руководство проявило мудрость и прозорливость, выявило искренних сторонников изменений («евангелистов изменений») и привлекло их к разработке стратегии объединенной компании. Активные сторонники были назначены на основные позиции. Их задачей было вовлечение всех остальных сотрудников в общую работу и формирование толерантности к изменениям.

Те, кто активно саботировал изменения, были уволены. Жёстко? Да! В момент кризиса руководство зачастую увольняет худших сотрудников, а лучших долго терпит, даже если они активно противодействуют изменениям. Поведение таких сотрудников часто разрушает компанию изнутри больше, чем добросовестная работа менее талантливых.

Для формирования в сотрудниках толерантности к изменениям в кризисные времена необходимо управлять индивидуальной трансформацией. При этом важно иметь смелость распрощаться даже с самыми лучшими сотрудниками в случае их активного противодействия изменениям, а людей, поддержавших изменения, напротив, обеспечить всеми условиями для развития и обучения.

НАПРАВЛЕНИЕ 4: РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ / СПОСОБНОСТЕЙ

Система корпоративного обучения традиционно действует для всех работников компании: от стажёров до топ-менеджеров. Однако в кризис акцент смещается в сторону обучения ключевых сотрудников (танталов). Практически все российские корпоративные университеты в 2015 г. сосредоточились на направлении talent management.

Уделять особое внимание развитию ключевых сотрудников – значит выстраивать их обучение системно, по индивидуальным планам развития. В результате у талантов развиваются как корпоративные, так и профессиональные компетенции, позволяющие более эффективно заниматься бизнесом.

Ключевые сотрудники должны обладать самым широким спектром компетенций: пониманием бизнеса, результативными и убедительными коммуникациями, умением управлять сложными ситуациями (Таблица 2).

Таблица 2. Управленческие компетенции, востребованные в период кризиса
(на примере крупной российской страховой компании)

Наименование компетенции	Описание компетенции	Формат развивающих мероприятий
Понимание бизнеса	Понимание ситуации, сложившейся на отраслевом рынке, и тенденций его развития. Понимание стратегии компании и её конкурентных преимуществ. Понимание стратегии развития своего направления бизнеса на ближайшие два-три года. Техники креативности для определения новых областей деятельности, поиска нестандартных решений, создания креативных альянсов. Работа в условиях VUCA-мира: волатильности, неопределенности, сложности и противоречивости.	Стратегическая сессия. Тренинг. Индивидуальный коучинг. Игра-симуляция. Мобильные или порталные приложения для решения логических и нестандартных задач. Большие стратегические программы, объединяющие все перечисленные форматы.
Эффективная коммуникация	Умение пользоваться самым современным коммуникационным инструментарием для увеличения эффективности продаж, переговоров и любых форм партнёрства. Убедительная устная коммуникация. Убедительная письменная коммуникация. Эффективное слушание. Техники модерации и фасилитации. Эмоциональный интеллект и навыки влияния.	Тренинг. Индивидуальный коучинг. Сессии видеозаписи выступлений, переговоров и прочих мероприятий с последующим разбором данных выступлений и работой над ошибками. Ведение дневников эмоций, наблюдения за индивидуальными особенностями людей, их реакцией на ту или иную информацию для перевода компетенций в устойчивый навык.
Управление сложными ситуациями	Управление изменениями. Антикризисное управление. Стресс-менеджмент.	Бизнес-кейсы. Игра-симуляция. Тренинг. Индивидуальный коучинг. Тестирование на стресс-маркеры. Работа по снижению стресса и усилению мотивации.

В кризисные времена необходимо использовать инновационные форматы обучения, а в традиционные форматы обучения вводить инновационные методики. Выбор форматов и методик должен базироваться на предоставлении сотрудникам комплексной и взаимосвязанной картины внешней и внутренней ситуации, а также разнообразных инструментов для изменения данной ситуации.

Так, например, долгосрочные стратегические программы развития позволяют эффективно использовать правило обучения 70/20/10. Этот формат сочетает в себе обучение в учебных классах в виде теоретических блоков, тренингов, фильмов, онлайн-курсов и прочего, самостоятельную домашнюю работу как *learning by doing* (в частности, в виде мобильных приложений) и обратную связь с коучем и руководителем-наставником. Такой подход позволяет сотруднику формировать общее видение сложившейся ситуации и необходимых изменений, лучше узнавать компанию, расширять свой кругозор, развиваться в разных форматах и видеть результаты своего развития, быстрее закреплять приобретённые навыки и, наконец, становиться реальным участником изменений.

Востребованной формой обучения могут стать также игры-симуляции, нацеленные на анализ разнообразных бизнес-ситуаций и разработку многообразных сценариев их урегулирования. Данный формат важен для развития взаимодействия между сотрудниками, наращивания у них «мышечной памяти» для более уверенного действия в рамках VUCA-мира.

В условиях адаптивной организации представленный список компетенций и форматов обучения не является конечным. Изменения на отраслевых рынках, а также дальнейшее развитие технологий будут раскрывать новые возможности для людей и организаций, создавать иные компетенции и форматы. Таким образом, основным требованием к модели компетенций в VUCA-мире становится высокий уровень адаптивности.

Итак, в кризисный период нужно смело развивать новые компетенции с использованием инновационных методик. Как говорил Альберт Эйнштейн: «Невозможно решить проблему, используя те же принципы мышления, которые мы использовали при её создании».

СУХОЙ ОСТАТОК

В кризис выживают только смелые компании.

Вывод 1. При наступлении кризиса не концентрируйтесь исключительно на тактических задачах. Постарайтесь заглянуть за горизонт кризиса и увидеть свою перспективу, сформируйте стратегию выхода из кризисной ситуации с учётом данной перспективы и открыто объясните сотрудникам необходимость, срочность и направленность данных изменений.

Вывод 2. Как лидер компании в период изменений, имейте смелость взять на себя ответственность за личную коммуникацию наиболее важных и сложных решений перед всем коллективом.

Вывод 3. Если хотите сформировать в сотрудниках толерантность по отношению к изменениям в кризисные времена, стратегически управляйте индивидуальной трансформацией. Имейте решимость распрощаться даже с самыми лучшими сотрудниками, активно противодействующими изменениям. Не позволяйте им разрушить компанию изнутри. Людям, поддержавшим изменения, напротив, обеспечьте все условия для развития и обучения.

Вывод 4. В кризисные времена нужно смело развивать новые компетенции с использованием инновационных методик и форматов обучения. Помните, что в рамках кризисного состояния имеющиеся средства достижения целей становятся неадекватными. Кризис – время смелых инноваций, которые должны прежде всего трансформировать корпоративную культуру.

Выбор форматов и методик должен базироваться на предоставлении сотрудникам комплексной и взаимосвязанной картины внешней и внутренней ситуации, а также разнообразных инструментов для изменения данной ситуации

Основным требованием к модели компетенций в VUCA-мире становится высокий уровень адаптивности