



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ,
ПРАВИТЕЛЬСТВА РЕСПУБЛИКИ БУРЯТИЯ, МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ БУРЯТИЯ

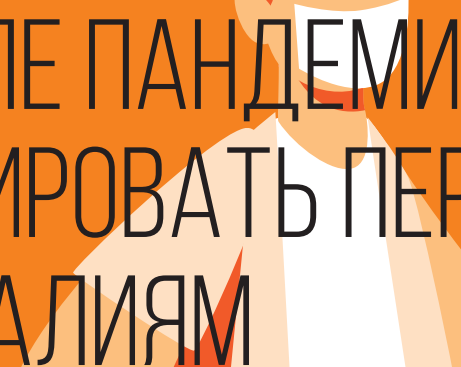
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ
ТРУДА И ПОДДЕРЖКА
ЗАНЯТОСТИ

НАЦИОНАЛЬНЫЕ
ПРОЕКТЫ
РОССИИ

ДАЙДЖЕСТ 5

от 21 декабря 2020 года

ЖИЗНЬ ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ: КАК АДАПТИРОВАТЬ ПЕРСОНАЛ К НОВЫМ РЕАЛИЯМ



Журнал «Вестник McKinsey», который издается московским офисом ведущей международной консалтинговой компании McKinsey & Company, опубликовал практические рекомендации, призванные помочь руководителям компаний в их каждодневной работе—при поиске решений, выборе новых бизнес-моделей и стратегий.

КАК РЕОРГАНИЗОВАТЬ ОФИСНУЮ ЖИЗНЬ И ПРОИЗВОДСТВО ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ

По данным опроса McKinsey, 80% сотрудников довольны работой из дома. 41% говорят, что их продуктивность даже выросла, а 28%—что осталась такой же, какой была в офисе. Но, может быть, этот прирост производительности—результат многолетних усилий по развитию социальных связей и корпоративной культуры? Не сойдет ли он со временем на нет?

Ответ зависит от организации и от группы сотрудников. Чтобы найти его и закрепить положительный эффект, компаниям уже сейчас нужно предпринять несколько важных мер.

- 1 Заново выстроить процессы. Во время карантина многие организации перевели работу в удаленный формат, ничего не меняя. Для каждой функции и региона нужно проанализировать и заново проработать важнейшие процессы. Речь прежде всего о генерации идей и профессиональном развитии.
- 2 Определить, для каких ролей нужно физическое присутствие. Для некоторых ролей оптимально сохранить удаленную модель. Для других отдача будет выше при гибридной модели или понадобится полноценное возвращение в офис.
- 3 Переформатировать работу в офисе. Офисное пространство нужно приспособить именно для тех видов рабочего взаимодействия, которые в удаленном режиме невозможны. Важно обеспечить безопасность в офисе—определить, как часто проводить уборку, как соблюсти дистанцию. В этом помогут технологии. Возможно, стоит выделить больше места под переговорные, а сотрудников, работавших в отдельных помещениях, перевести на удаленную работу.

БЫСТРОЕ ПЕРЕОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ: ПЯТЬ ПРАВИЛ

Чтобы преодолеть последствия кризиса и подготовиться к работе в новой реальности, очень важно иметь гибкую и практическую программу обучения сотрудников.

- 1** Обучения не должно быть слишком много. Лучше всего действовать по правилу «80/20»: 20% навыков позволяют выполнять 80% задач, с которыми сотрудники столкнутся.
- 2** Нужна сильная практическая часть. Большинство программ профессионального обучения строятся в основном в форме лекций. Это удобно для инструкторов, но малоэффективно. Чтобы получить конкретные навыки, людям нужно пройти путь проб и ошибок, получить настоящий опыт.
- 3** Оказывать помощь там, где она нужнее всего. Компаниям, которые торопятся возобновить работу, не до формализованных тренингов. В большинстве случаев сотрудникам придется погрузиться в работу без подготовки к изменившимся условиям. Здесь могут помочь чек-листы, руководства, списки стандартных вопросов и ответов—что-то, на что можно опереться.
- 4** Поддержка каждого. Сотрудникам важно понимать, что они могут к кому-то обратиться за советом. Такой человек должен быть у каждого работника в организации. Это помогает выполнять больше работы и снижает риск ошибок.
- 5** Понимание цели. Исследования показывают, что, когда в организации есть общая и понятная всем цель, производительность труда и удовлетворенность сотрудников выше.

НОВЫЕ ПРАВИЛА ИГРЫ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА

В экстремальных условиях многие компании за несколько месяцев добились того, что не могли реализовать долгие годы. Они стали значительно быстрее принимать решения, внедрять инновации всего за несколько дней, организовали эффективную удаленную работу. Чтобы сохранить эти достижения и после нормализации обстановки, нужен целый ряд мер. Надо будет заново расставить приоритеты, скорректировать операционную модель, повысить привлекательность компании для сотрудников. Но две самые важные задачи для компаний потребительского рынка: пересмотреть структуру расходов и перераспределить ресурсы.

Из-за кризиса выросли затраты на оплату труда и на промоакции, а поведение потребителей изменилось. В частности, сократились расходы на товары не первой необходимости. В связи с этими факторами маржа ритейлеров может снизиться на 200–400 базисных пунктов. К тому же нужны инвестиции в развитие новых компетенций (цифровые навыки, аналитику данных), во внедрение защитных протоколов и в организацию удаленной работы. Поэтому компаниям приходится переосмыслить структуру расходов в соответствии с новыми приоритетами.

Поскольку пандемия дала мощный импульс развитию онлайн-торговли и подорвала лояльность к брендам, ритейлеры вынуждены искать новые источники роста. Как реагировать на эти изменения в поведении клиентов и перестраивать клиентский опыт? Это потребует не только пересмотра маркетинговой стратегии, но и дополнительных инвестиций. Самые главные их направления: развитие навыков электронной коммерции, гибких цепочек поставок, омниканальной системы продаж и цифровизации. Некоторые из этих компетенций можно укрепить с помощью слияний и поглощений. Как правило, ритейлеры выделяют на эти направления 6–9% от общего объема своих ресурсов. Но ряд участников недавнего опроса McKinsey уже говорят, что готовы увеличить инвестиции в эти компетенции в 2–3 раза.

В США, как в других регионах мира, потребители все активнее пользуются цифровыми каналами

Для пользователей цифровых каналов
(% от общего количества потребителей)
по отраслям

■ регулярно
пользуются

■ пользуются
впервые

