



Энергия
твоего успеха

Дайджест NRG Review

В этом выпуске:

Колонка редактора. О чем предлагает поговорить Инна Воротникова	2 стр.	EX & EVP, или Чему рекрутеры научились у маркетологов	12 стр.
Рынок праці України та гендерна нерівність в умовах пандемії COVID-19: досвід весняного карантину	3 стр.	11 HR трендов, которые нужно принять в расчет в 2021 году	19 стр.
«Мы так много можем делать»: как изменилась роль бизнеса в 2020 году	8 стр.	«В момент кризиса пришло понимание, что наступило «время собирать камни» – Евгений Хотянов	24 стр.
		Секрет данського щастя: як досягти hygge?	25 стр.



Добрый день!

С вами я, Инна Воротникова,
и мой первый дайджест в этом году.

Мы пропустили довольно странный январь, который замедлил нас своим локдауном, а потом разогнал, чтобы, видимо, наверстать упущенное. За время карантина я так устала от общения онлайн, что пусть в 2021 году у меня будет много личных встреч и коммуникаций глаза в глаза. А вы что думаете? Давайте запланируем и встретимся друг с другом за чашкой кофе. Возможно, мы можем и будем очень полезны друг другу.



И вот этом выпуске я хочу поговорить о следующем:

- Хотя во время жесткого локдауна прошлой весной было больше мужчин, чем женщин, которые потеряли работу, но все же женщины подверглись более сильному негативному влиянию кризиса. Во-первых, рискованные с точки зрения заражения вирусом сферы - медицина, образование, бытовые услуги, розничная торговля и т.п. - преимущественно «женские». Во-вторых, значительно усилилась традиционная нагрузка на женщин по ведению домашнего хозяйства и уходу за детьми.
- Что изменилось в ведении бизнеса после 2020 года. Многие эксперты признают, что в прошлом году в мире политика проиграла, наука победила. Этот и другие инсайты.
- В последнее время в мировой бизнес-среде часто упоминается карта опыта сотрудников. Почему важно уделять внимание ее созданию и постоянной поддержке. Почему важно комбинировать маркетинг, найм, управление персоналом, IT и дизайн, и как в целом компании относятся к концепции пути сотрудника.
- Мир поменялся. HR поменялся. И один из вызовов перед нами: вместо бюрократического управления персоналом перейти к клиентоориентированной модели. Не знаете как? Могу научить.
- Опыт Bookimed: как локдаун повлиял на медицинский туризм, какие решения пришлось принимать основателям. Познавательно. Особенно в части антикризисного управления.
- И про счастье. Что такое хьюге - счастье по датски? Это умение лениться, наслаждаться процессом, заниматься своим хобби, делиться с другими и отложить гаджеты в сторону. Хотя нужно сделать поправку на то, что северные народы отличаются по набору гормонов от нас с вами.

Берегите себя и скоро увидимся в новом выпуске дайджеста. Затягивать не буду!

С уважением,
Инна



РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ ТА ГЕНДЕРНА НЕРІВНІСТЬ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19:



ДОСВІД ВЕСНЯНОГО КАРАНТИНУ

По матеріалам voxukraine.org

Автор:



Олена Шоломицька
Київська школа економіки

Дисклеймер. Підготовлено в рамках проєкту Київської Школи Економіки з оцінки впливу COVID-19 на економіку України за підтримки посольства Канади в Україні

Економічна криза викликана пандемією Ковід-19 зумовила різке скорочення попиту на ринку праці та поглибила проблем и притаманні типовому для України розподілу праці.

Хоча під час жорсткого локдауну навесні більше чоловіків, ніж жінок, втратили роботу, але жінки зазнали сильнішого негативного впливу кризи. По-перше, найризиковіші з точки зору зараження вірусом сфери – медицина, освіта, побутові послуги, роздрібна торгівля тощо – є переважно «жіночими». По-друге, значно посилилось традиційне навантаження на жінок із ведення домашнього господарства та догляду за дітьми.

Зокрема, закриття закладів дошкільного догляду та шкіл збільшило щоденну зайнятість для працюючих жінок або й викликало вимушену непрацевдатність.

Більшість країн світу намагаються пом'якшити вплив кризи насамперед на родини з дітьми – надаючи прямі грошові трансферти, гарантуючи додаткову оплачувану відпустку, сприяючи зменшенню навантаження з догляду за дітьми.

На скільки виросло безробіття внаслідок кризи? Офіційні дані

Офіційна статистика ринку праці, а саме рівень безробіття за методологією МОП, оприлюднюється за 2,5 місяці після закінчення відповідного кварталу (наприклад, дані про ринок праці за 3 квартал 2020 були опубліковані в середині грудня). В умовах кризи, коли все швидко змінюється, це не дозволяє оперативної оцінити стан справ та сформулювати швидку політичну відповідь.

Навесні 2020 р. була величезна потреба в розумінні того, що відбувалося на ринку праці, дослідники робили різні оцінки, але фактично всі перебували у невіданні аж до кінця вересня, коли була оприлюднена статистика зайнятості та безробіття за другий квартал року.

Офіційні дані демонструють не тільки зростання безробіття в другому кварталі 2020 року, а й різке скорочення числа економічно активних* (попередні дослідження також це очікували). В умовах карантину економічно неактивними були, наприклад, самозайняті та підприємці, діяльність яких була обмежена, та які зайняли вичікувальну позицію, щоб після зняття обмежень цю діяльність відновити. Також це люди, які не просто втратили роботу, а й припинили її пошуки в силу таких чинників,

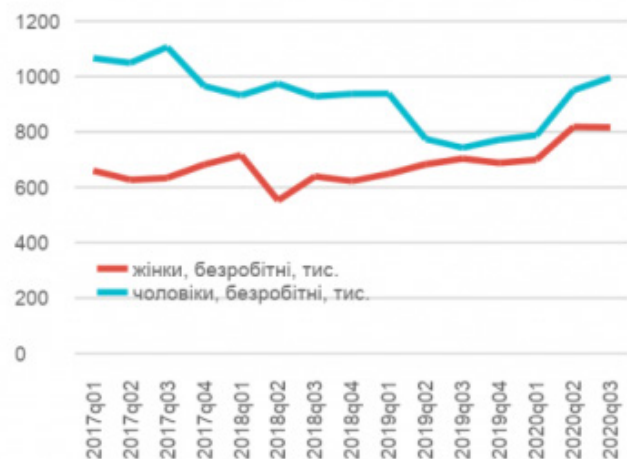


як відсутність транспорту, щоб до неї дістатися, або проблеми через закриття освітніх установ (ті, кому не було з ким залишити дітей). Сюди ж можна віднести ту частину заробітчан, які повернувшись в Україну в березні чекали відкриття кордонів з ЄС після локдауну, а тому не поповнили лави безробітних** (див. також додаток 1).

Загалом кількість зайнятих скоротилася на 1,2 млн осіб, що повністю відповідає нашій попередній оцінці.

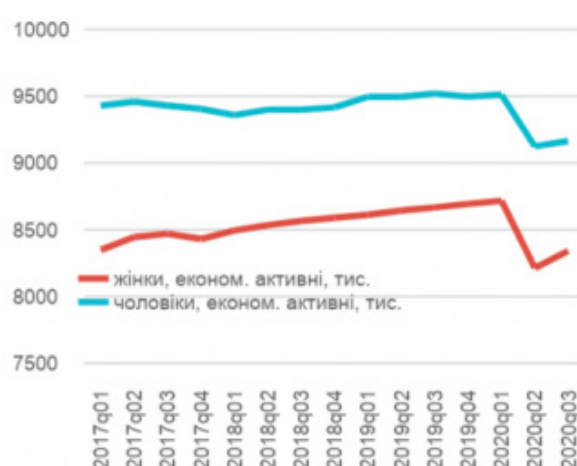
Згідно з даними на рівні економіки, ситуація в приблизно рівній мірі вдарилася як по чоловіках, так і по жінках. Проте мікродані, які ми розглядаємо нижче, свідчать, що протягом трьох місяців другого кварталу економічна активність була неоднорідною.

Рис. 1. Число безробітних жінок і чоловіків, сезонно скориговані показники



Джерело: ДССУ, власні розрахунки

Рис. 2. Число економічно активних жінок і чоловіків, сезонно скориговані показники



Джерело: ДССУ, власні розрахунки

Оцінки безробіття «в реальному часі»

Окрім офіційної статистики Держстату, для оперативного дослідження тенденцій на ринку праці ми використовуємо дані восьми хвиль соціологічного опитування компанії Gradus, присвячених впливу пандемії COVID-19 на життя українців (детальна методологія – в додатку 2).

Опитування проводилося з кінця січня по середину травня, тобто охопило передкарантинний період і весь період жорсткого карантину. Ми ділимо респондентів на зайнятих, безробітних та економічно неактивних (детальніше див. Додаток 2). Серед економічно неактивних окремо виділяємо:

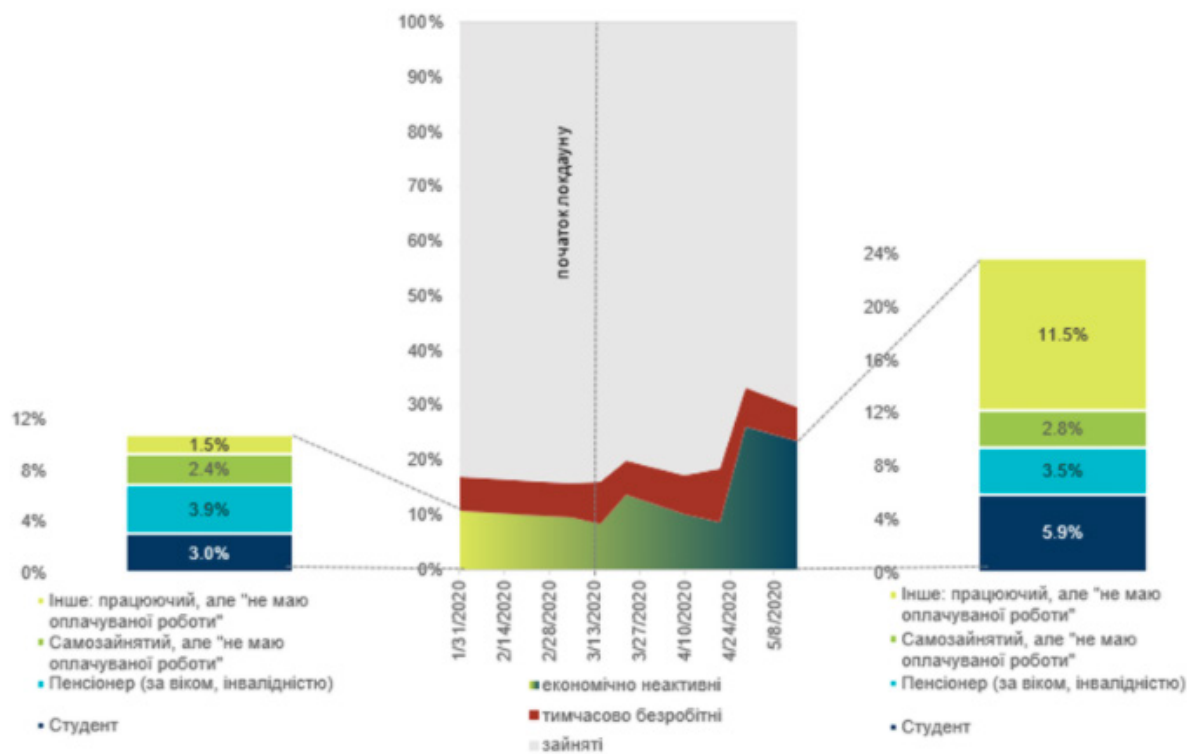
- самозайнятих осіб, які не мають доходу, однак не вважають себе безробітними;
- «інших» – тих, хто відзначили, що зайняті у певній сфері при цьому не маючи оплачуваної роботи.

Вони тимчасово не працюють, але не можуть бути віднесені до економічно активних, бо не вважають себе безробітними***.

На рис. 3 і рис. 4 в центрі показано, як змінювалося співвідношення розглянутих нами груп протягом січня-травня 2020 року, окремо для

чоловіків і жінок. Також ми розглядаємо склад групи економічно неактивних на початку періоду (за півтора місяці до оголошення карантину) і наприкінці – в середині травня, коли тільки-но були зроблені перші послаблення. Як бачимо, результати для чоловіків і жінок сильно відрізняються.

Рис. 3. Чоловіки на ринку праці в січні-травні 2020 року: частки зайнятих, безробітних та економічно неактивних



Джерело: дані опитування Gradus



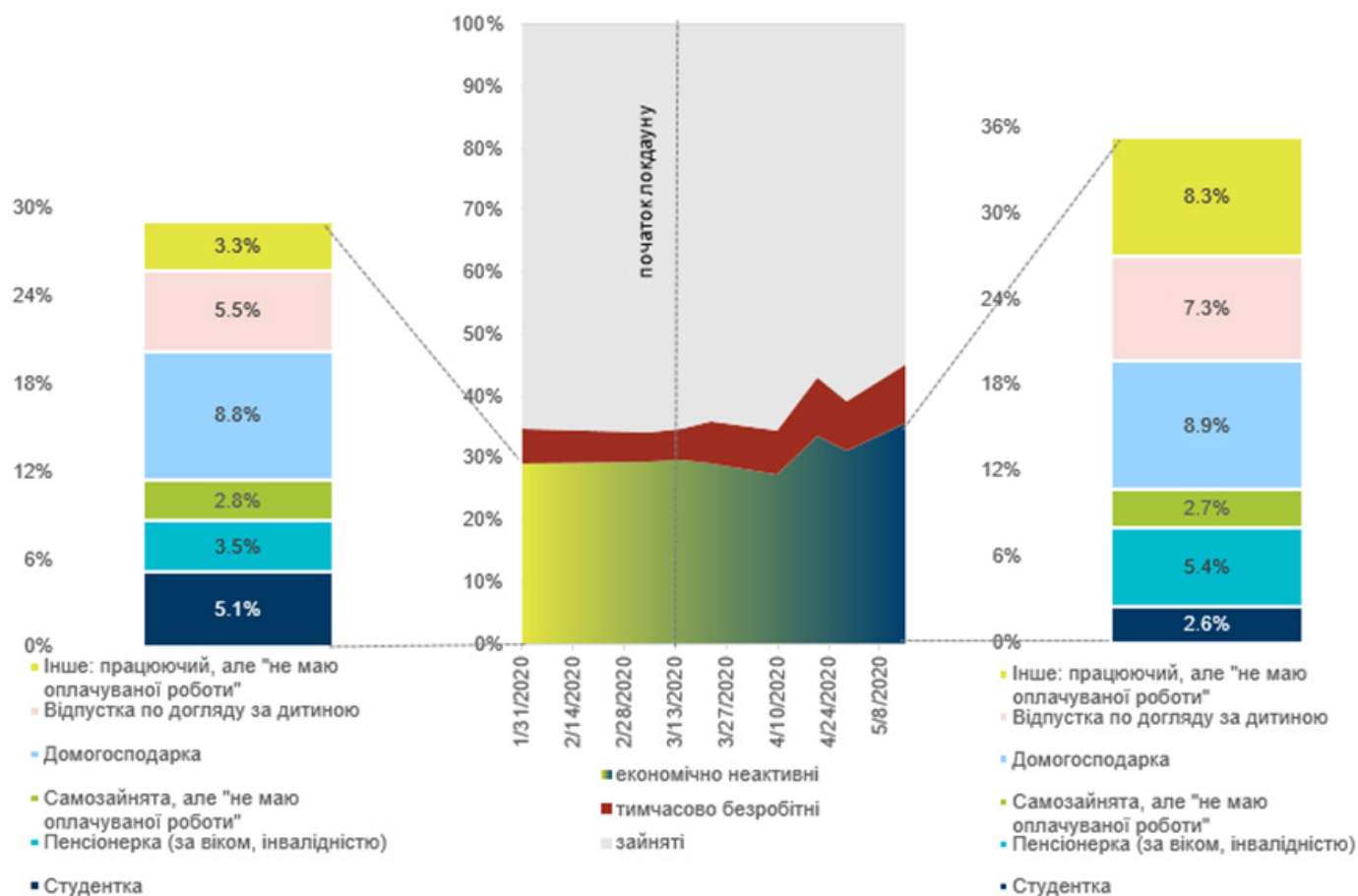
Під час локдауну різко зросла частка економічно неактивних чоловіків – з 11% до 24%. Частка економічно неактивних жінок до карантину була значно вищою, ніж чоловіків, у першу чергу за рахунок домогосподарок і тих, хто перебуває у декретній відпустці. Ця частка теж зросла, але не так стрімко.

Категорія, яка забезпечує левову частку зростання економічно неактивних, особливо чоловіків – це так звані «інші»: люди, які відзначили, що хоча не мають оплачуваної роботи, але вважають себе зайнятими. Ми припускаємо, що це ті, хто був вимушений піти у неоплачувану відпустку чи припинити діяльність як підприємець через карантинні обмеження, або ж не працював через тимчасове припинення діяльності роботодавця.

Те, що група неактивних жінок зросла не так сильно, як чоловіків, означає, що більшість працюючих жінок продовжували працювати. Важлива причина цього – специфіка

«жіночих» і «чоловічих» професій. До традиційно «жіночих» галузей можна віднести такі як медицина, освіта, роздрібна торгівля, що продовжували функціонувати в період обмежень (в т.ч. освіта – дистанційно). Серед «чоловічих» професій – транспортна галузь, яка була практично повністю зупинена в березні-травні. Деякі сім'ї могли опинитися повністю на утриманні жінок, які зберегли роботу.

Отже, незважаючи на те, що чоловіки більше постраждали від економічної кризи в плані втрати роботи або заробітку, на жінок лягло істотне додаткове навантаження – адже більшість із них продовжили працювати, при цьому виконуючи ще більше домашніх обов'язків****, у тому числі з догляду за дітьми. Це стосується і тих жінок, які працюють у життєво важливих сферах, не дистанційно, та мають дітей (особливо якщо їх не було з ким лишати вдома), і жінок на дистанційній роботі, які одночасно доглядали за малими дітьми, що також могло бути дуже важко.



Дещо зросла кількість жінок, які зазначили, що знаходяться у відпустці по догляду за дитиною (проте зростання статистично незначуще). Таке формулювання могли вибрати жінки, які були змушені залишити роботу та сидіти вдома з дітьми в умовах закритих освітніх установ. Також помітне зростання частки пенсіонерок та зниження частки студенток (теж статистично незначуще). Працівниці похилого віку, які не змогли доїхати на роботу, могли її втратити або, наприклад, піти у неоплачувану відпустку. Натомість для більш мобільних студенток з'явилося більше можливостей – наприклад, працювати продавцями чи кур'єрами. Проте це лише наша гіпотеза.

Загалом у понад половину як безробітних, так і зайнятих жінок нашої вибірки є діти, що для кожної з них означає різке зростання навантаження внаслідок закритих дитсадків і шкіл. Тому потрібно звернути увагу не лише на тих, хто став безробітним, а й на всі родини з малими дітьми.

Рекомендації з державної політики

Більше навантаження на жінок, навіть короткострокове, може мати значні негативні наслідки для здоров'я та якості життя не лише самих жінок, а й їхніх сімей. На нашу думку, Уряд має розглянути та ухвалити сценарії короткострокової підтримки таких родин у разі повторення надзвичайних ситуацій подібних до весняного локдауну. Як приклад, більшість країн Європи серйозно поставилися до цього аспекту коронавірусної кризи та запровадили низку заходів, які пом'якшують навантаження на жінок. Доречними можуть бути:

- підтримка роботи окремих дитячих садків або ж часткової роботи усіх дитсадків для догляду за дітьми людей, які не можуть працювати дистанційно або ж працюють у життєво важливих сферах (медицина, публічний транспорт, доставка та продаж предметів першої необхід-



ності, комунальне господарство, поліція, важливі державні службовці). Приклади запровадження подібних заходів: Австрія, Франція, Німеччина, Нідерланди;

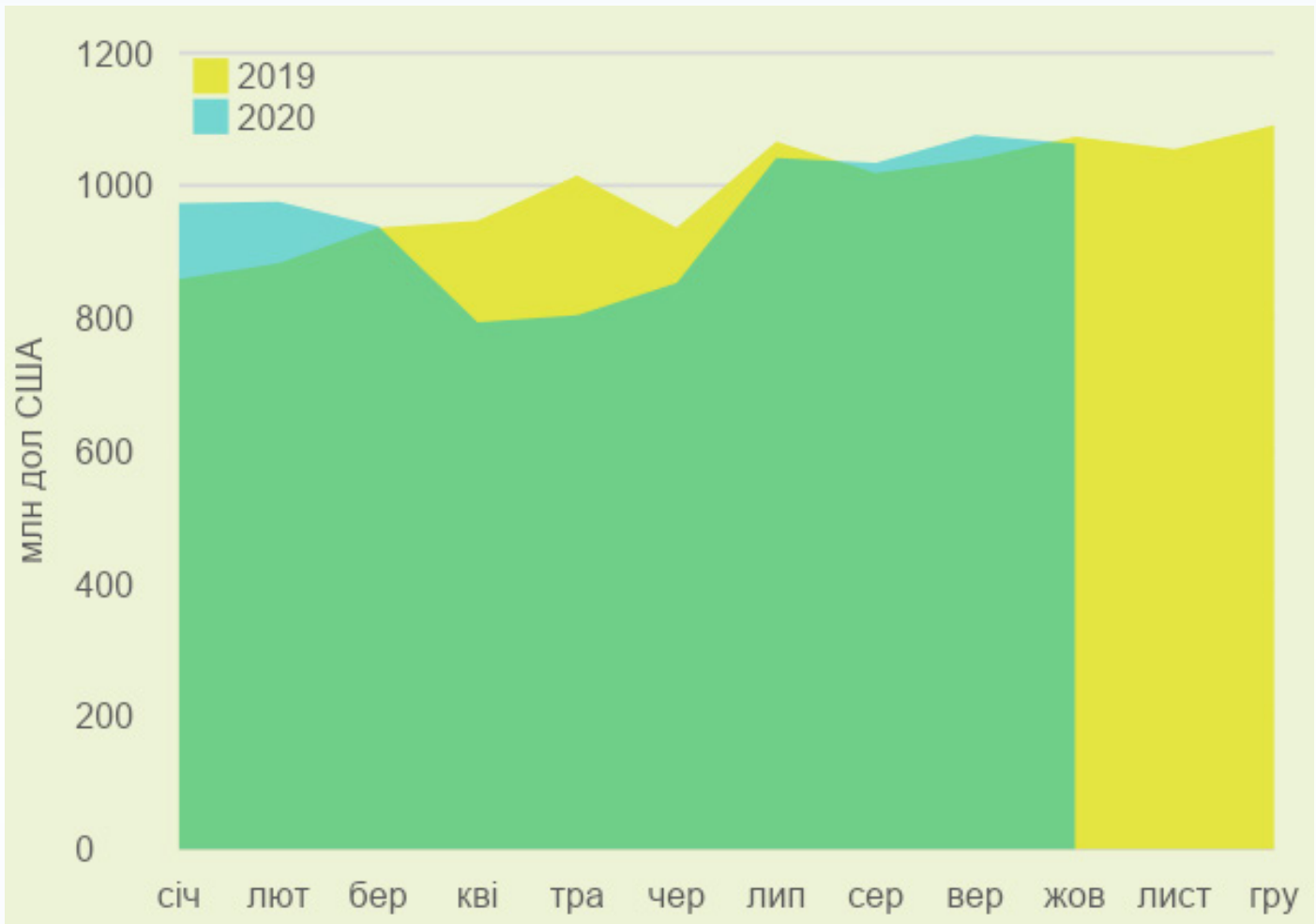
- можливість отримання додаткової оплачуваної відпустки для догляду за дітьми (наприклад, до 15 днів у Італії).
- монетарні заходи соціальної підтримки родин з дітьми, наприклад, виплата державою частки заробітної плати або доходу самозайнятих осіб без фактичного відпрацювання у разі закриття дитячих садків та шкіл (запроваджено у Португалії).

Серед довгострокових заходів – розробка інформаційної політики, спрямованої на укорінення в суспільстві ідеї щодо необхідності активного залучення чоловіків до виконання домашніх обов'язків та догляду за дітьми на одному рівні з жінками.

Додаток 1.

Трудова міграція під час карантину

В середині березня, коли в більшості країн Європейського Союзу вже був оголошений локдаун із закриттям кордонів, і коли Україна також оголосила про закриття власних кордонів, звучало багато побоювань щодо наслідків цих дій через повернення додому українських заробітчан. Побоювання аналітиків були пов'язані з очікуваним різким зростанням безробіття, а також зі зниженням грошових переказів в Україну, які до початку кризи становили до 10% ВВП країни. Щоб з'ясувати, як вирішилася ця ситуація, подивимося на динаміку грошових переказів в порівнянні з 2019 роком (рис. 5).



Говорячи про перекази, важливо не забувати, що йдеться про показники в доларах США, в той час як заробітчани в країнах ЄС отримують доходи або в євро або в місцевих валютах. Велика частина українських працівників трудяться в Польщі та Чехії, чії валюти послабилися до долара з початком кризи. У квітні-травні місцеві валюти були на 9% слабкіше, ніж роком раніше. Те саме стосується Росії, де досі працюють багато українців. Таким чином, близько половини падіння переказів пояснюється курсовим ефектом. Отже, реальне падіння доходів заробітчан було не таким значним, і багатьом із них вдалося знайти способи не залишати робочі місця в ЄС навіть у період локдауну. Очікувано, у квітні та травні відбулося їх падіння. Максимальний розрив з показником 2019 р. був у травні: на 20% менше. Але з червня вони почали швидко відновлюватись, а вже з липня були приблизно на тому ж рівні, що й рік тому.

Тому в січні-жовтні 2020р. перекази були лише на 2% менше, ніж в аналогічний період 2019 року, що набагато краще, ніж прогнози, які лунали в суспільстві навесні. Українські працівники були затребувані в ЄС, особливо влітку, і їм було дозволено приїжджати. Ми бачимо, що регулювання та ринок пристосувались до нової реальності на користь як економіки ЄС, так і української економіки.

Додаток 2.

Методологія дослідження

Онлайн-панель Gradus відображає структуру населення міст розміром понад 50 тисяч мешканців у віці 18-60 років (за віком, статтю, розміром населеного пункту та регіоном). Очевидно, що мешканці міст з більшою імовірністю стикнулися з економічними проблемами внаслідок пандемії, тому ця вибірка містить корисні відомості про їхню



зайнятість. Респондентам було поставлено питання про те чи мають вони оплачувану роботу. Тих, хто дав стверджувальну відповідь, ми зараховуємо до категорії зайнятих. Серед тих, хто сказав, що не має такої, ми виділяємо групу безробітних (тих, хто відзначив, що є безробітним) та групу економічно неактивних (це ті, хто не має оплачуваної роботи, але не вважає себе безробітним).

Остання група доволі велика, особливо серед жінок. Ми розбиваємо її на кілька підгруп. Для чоловіків це студенти, пенсіонери, самозайняті особи (це ті, хто

працює сам на себе, але в даний момент в силу якихось причин не має доходу, проте не вважає себе безробітним). Четверту групу, «інші», утворюють ті, хто відзначили, що зайняті в якійсь сфері. За аналогією з третьою групою, ми розглядаємо їх як таких, що тимчасово не працюють, але не вважають себе безробітними, а тому не можуть бути віднесені до економічно активних. У разі жінок додаються ще дві підгрупи: жінки у відпустці з догляду за дитиною і окремо – жінки, що ведуть домашнє господарство.

Рис. 6. Питання до респондентів та схема категоризації відповідей



° Економічно неактивне населення, або особи, які не входять до складу робочої сили – це особи віком 15 років і старше, які впродовж обстежуваного тижня не відносилися ні до зайнятого, ні до безробітного населення (методологія МОП, ДССУ):

- особи, які шукають роботу, але не готові приступити до неї впродовж найближчих двох тижнів (через непрацевдатність, навчання, виконання домашніх обов'язків, тощо);
- бажають працювати та готові приступити до роботи, але не шукають роботу (наприклад, особи, які зневірилися у пошуках роботи; не знали, де і як шукати роботу; вважали, що для них немає підходящого місця роботи тощо);
- ті, що не бажають працювати, тому що не мають необхідності.

** З точки зору методології МОП, на відміну від ситуації з зареєстрованим безробіттям. Адже частина заробітчан могли зареєструватися в Службі зайнятості.

*** В опитуванні Градусу респонденти мали обрати свій вид зайнятості з кількох запропонованих варіантів. У тому числі вони могли обрати варіант «тимчасово безробітний». За методологією МОП, яку використовує Держстат, безробітна особа визначається за сукупністю трьох ознак – людина не працює, шукає роботу та готова приступити до роботи в найближчі два тижні.

**** Див., напр., дослідження CEDOS

<https://cedos.org.ua/uk/articles/koronavirus-i-dystantsiina-robota-shcho-zrobyla-derzhava#sdfootnote1anc>

чи опитування Соціологічної групи «Рейтинг»

http://ratinggroup.ua/research/ukraine/emocii_i_povedenie_ukraincev_na_karantine_specialnyy_proekt.html



«Мы так много можем делать»:

как изменилась роль бизнеса в 2020 году

По материалам Harvard Business Review

Эндрю Уинстон

2020 год был невероятно тяжелым, но к его концу все же мы увидели важную перемену к лучшему. Пандемия такого масштаба, которая случается раз в столетие, — невероятная трагедия, разрушившая множество жизней и экономик. Но Pfizer, Moderna и другие фармацевтические компании уже к декабрю доказали чудесную мощь современной науки и выпустили вакцины, показавшие высокую эффективность против COVID-19. После года потерь появилась новая надежда.

COVID-19 стал главной, но далеко не единственной историей прошедшего года — другие наши важнейшие проблемы никуда не делись и, к сожалению, даже усугубились. Одна из них — экономическое неравенство. Вот уже несколько десятилетий рост материального благосостояния касается только самых обеспеченных (только в США речь идет о \$50 трлн), а в 2020 году проблема неравенства проявилась еще острее. За время пандемии американские миллиардеры разбогатели на \$1 трлн. Изменения климата стали еще заметнее — их

следствием стали сильные штормы, аномальная жара и рекордные пожары в Австралии и Калифорнии. 2020 год стал самым жарким годом за всю историю наблюдений.

В ответ на экономический кризис в условиях пандемии власти открыли свои запасы. Для поддержки бизнеса и населения государства влили в экономику около \$20 трлн — примерно четверть мирового ВВП. После таких огромных трат и в преддверии других кризисов многие призывают восстановить утраченное и сделать так, чтобы стало «лучше, чем было», то есть чтобы мир стал чище, справедливее и устойчивее. Этот же слоган использовал и Джо Байден, тогда еще кандидат в президенты США. Наконец, протесты из-за полицейской жестокости в Америке вызвали разговоры о расовой несправедливости во всем мире.

Итак, событий в 2020 году было намного больше, чем обычно, а значит, бизнес изменился навсегда. Ни в одном списке не получится описать все, но вот 10 историй и тем, которые привлекли мое внимание.

1. COVID-19 замедлил темпы устойчивого развития

Власти и бизнес понемногу продвигались в решении большинства проблем мира — пусть и медленнее, чем того требо-



вала наука. Но в июле ООН выпустила отчет по целям в области устойчивого развития, который показал болезненный откат почти по всем индикаторам. Впервые за 20 лет увеличилось число людей, живущих в условиях крайней нищеты. Были сокращены или потеряны сотни миллионов рабочих мест. Женщины пострадали особенно сильно — это удар по нескольким десятилетиям борьбы за равенство на рабочем месте.

По иронии судьбы улучшился только один показатель, относящийся к выбросам парниковых газов. Из-за закрытия экономики выбросы сократились примерно на 7%, и это лишь подчеркивает главную сложность: чтобы избежать худшего возможного сценария изменений климата, сокращения на 7% нужны нам каждый год. Компаниям и странам, стремящимся к устойчивости, придется работать еще больше.

2. Бизнес-инновации помогли миру справиться с COVID-19

Пандемия стала самым серьезным испытанием для глобальных цепей поставок. Многие самые необходимые товары — например, медицинские маски и перчатки — производились именно в тех местах, которые из-за вируса были закрыты на карантин, например в Ухане. Возникли дефициты. Крупным и малым компаниям пришлось быстро подстраиваться под ситуацию, переходить в авральный режим и предоставлять медицинское оборудование и поддержку.

Из множества историй о быстрых оперативных изменениях и необычных коллаборациях можно вспомнить несколько примеров.

Такие компании, как P&G, резко увеличили объем производства санитайзеров для рук, а, например, LVMH переоборудовала для этого свои парфюмерные фабрики. Партнер Apple, компания Foxconn, стала производить аппараты ИВЛ и защитные экраны для лица. Ford выпускала респираторы в сотрудничестве с 3M и вентиляторы

— вместе с GE и United Auto Workers. Лидер на рынке медицинских изделий, компания Medtronic, упростила задачу для всех, опубликовав документацию по одному из своих ИВЛ. Многие производители одежды начали шить медицинские халаты и маски — например, Fanatics, поставщик профессиональных бейсбольных маек, выпускал халаты, похожие на спортивную форму. Наконец, технологические гиганты во главе с IBM и Департаментом энергетики США создали Консорциум высокопроизводительных вычислений и предоставили огромные вычислительные ресурсы ученым, изучающим пандемию.

3. Компании решали кадровые проблемы — иногда хорошо, иногда не очень

Моментально исчезли целые отрасли — например, гостиничный бизнес и туризм. Ряд продовольственных и потребительских брендов лишились всех продаж по коммерческим каналам, зато увеличили объемы продаж в рознице и доставке. Из-за таких масштабных изменений компаниям понадобились другие кадры, и множество людей были отправлены в неоплачиваемые отпуска или сокращены. Многие компании справились с проблемами, проявляя

в первую очередь заботу о людях. Например, CEO сокращали свои зарплаты, чтобы сэкономить деньги для зарплат и пособий — топ-менеджеры Comcast даже полностью отказались от своих зарплат. CEO Airbnb Брайан Чески написал честное открытое письмо сотрудникам о необходимости сокращений, и его шаг многие оценили. А когда бизнес IKEA восстановился быстрее ожидаемого, компания решила вернуть правительствам девяти стран деньги за компенсацию отпусков сотрудников.

Но другие компании вели себя не так ответственно. Несколько крупных британских брендов уже через несколько недель вернули зарплаты топ-менеджеров на прежний уровень, а ряд компаний, подавших заявления о банкротстве, например JCPenney, Hertz и Chesapeake Energy, пользовались лазейками в законах, чтобы обеспечить топ-менеджерам многомиллионные бонусы, и в то же время закрывали магазины и офисы, сокращая тысячи сотрудников. Не очень красивая картина.

4. Несмотря ни на что, амбиции в сфере климата и устойчивости росли

В январе Microsoft поставила беспрецедентную цель в борьбе с изменениями климата. Компания пообещала стать углеродно-нейтральной к 2030 году, а к 2050-му компенсировать все выбросы с момента своего основания в 1975 году — это первое такое обещание нейтрализовать углеродный след за прошедший период. В Google тут же подняли ставки и купили углеродные компенсации, чтобы одномоментно обнулить свои исторические выбросы, и пообещали перевести свои офисы на возобновляемую энергию из локальных источников к 2030 году. В Apple объявили своей целью углеродную нейтральность всей цепи поставок к 2030-му. Того же намерены добиться в Starbucks: в компании

представили подробный список действий, призванных изменить поведение потребителей и партнеров. Amazon пообещала достичь нейтральности к 2040 году и переименовала сиэтлский стадион KeyArena в Climate Pledge Arena.

Цели по использованию земли и биоразнообразию тоже стали более амбициозными. Так, в Unilever выделили €1 млрд на восстановление земель и технологии по улавливанию выбросов. В Walmart заявили, что защитят 50 млн акров земли и 1 млн квадратных миль океана, чтобы стать «регенерирующей компанией». А фэшн-гигант Kering ставит задачу выйти в плюс по биоразнообразию и намеревается восстанавливать шестеро больше земельных площадей, чем используется в цепи поставок. Что касается социальных проектов, то в Mastercard пообещали подсоединить к цифровой экономике 50 млн малых предприятий и 1 млрд человек, в частности, 25 млн женщин.

5. Ископаемые виды топлива продолжают терять актуальность

Около 90% новых мощностей по генерации электроэнергии, добавленных к глобальной сети в 2020 году, относилось к сфере возобновляемой энергии, а цена стро-



ительства солнечных электростанций упала до 1,5 цента за киловатт-час. К 2025-му зеленая энергия обгонит уголь и станет главным источником электричества.

«Нефтяные компании рушатся», написала The New York Times в апреле. Стоимость нефтяных и газовых гигантов упала. Exxon, Shell, BP и другие стоят сейчас, по моим подсчетам, втрое дешевле, чем на своем пике. Orsted, датская компания, перешедшая с угля и газа на морские ветроэлектростанции, на момент написания этой статьи стоит больше, чем BP, хотя ее выручка вчетверо ниже.

Еще несколько заметных примеров к этой теме. 116-летний завод Volkswagen выпустил последний автомобиль с двигателем внутреннего сгорания и переключился на электромобили. В Unilever анонсировали, что инвестируют €1 млрд в исследование альтернативных ингредиентов чистящих средств, для производства которых не нужны ископаемые виды топлива. В Google заявили, что больше не будут разрабатывать алгоритмы по разведке и добыче для нефтегазовой отрасли. А страховая компания Suncoгp к 2025 году перестанет финансировать и страховать нефтегазовые компании.

6. Инвесторы все лучше понимают ESG

С каждым годом об экологической, социальной и корпоративной ответственности бизнеса перед обществом (ESG) говорят все больше, но 2020 год стал поворотной точкой. Все больше банков, как и Suncoгp, выходят из отрасли традиционных видов топлива и инвестируют в программы в области ESG.

2020 год начался с уже традиционного ритуала — ежегодного письма об ESG от крупнейшего в мире владельца активов, компании Blackrock, в адрес инвесторов и компаний. На этот раз CEO Blackrock Ларри Финк написал, что изменения климата и связанный с ними системный риск преобразят сферу финансов. В T. Rowe Price заявили, что публикация информации об ESG — главная тема их взаимодействия с руководством компаний. А опрос Morgan Stanley показал, что уже 80% владельцев активов включили ESG в свои инвестиционные процессы (в 2017 году таких было только 70%).

Morgan Stanley наряду с некоторыми крупными инвесторами (например, Нью-Йоркским пенсионным фондом и Macquarie Asset Management) пообещали формировать портфели с нулевым балансом выбросов к 2040 или 2050 году (слишком поздно, поскольку это инвестиции создают долгосрочную инфраструктуру электростанций, но уже что-то). Один норвежский фонд — крупнейший суверенный фонд мира — заявил, что станет призывать компании к раскрытию информации в сфере ESG, в том числе к публикации политик в области изменений климата и целей по сокращению выбросов. А фонд Rockefeller Brothers Fund объявил, что снижение суммы инвестиций в ископаемое топливо помогло ему опередить рынок.

7. Бизнес сказал: «Black Lives Matter»

В 2020 году повысился уровень осведомленности о проблемах расовой несправедливости. Большую роль

в этом сыграл COVID-19: среди темнокожих, латиноамериканских и коренных сообществ в США показатели заболеваемости, числа госпитализаций и смертности были в два-четыре раза выше, чем среди белых американцев. Но поворотным моментом стал жестокий факт, который невозможно отрицать, — видеозапись убийства американца Джорджа Флойда.

По всему миру прошли спонтанные демонстрации, и почти каждая организация почувствовала необходимость как-то поддержать Black Lives Matter и выразить свое стремление к справедливости словом или действием. Многие компании пообещали повесить предствительство чернокожих в рядах менеджмента и делать больше закупок у компаний, принадлежащих чернокожим. Так, Microsoft пообещала закупать 500 МВт солнечной энергии у сообществ меньшинств, а розничная сеть Sephora выделит 15% пространства на своих полках брендам, принадлежащим чернокожим владельцам (более полный список действий приведен здесь).

Символические действия тоже были важны. В PepsiCo отказались от устаревших брендов, таких, как Aunt Jemima или Uncle Ben, а гоночная ассоциация NASCAR запретила использовать на своих мероприятиях и объектах флаг конфедератов (одной из сторон гражданской войны в США; символ рабства — прим. ред.). Многие компании нашли свои способы выразить скорбь по потерянной жизни. Каналы сети ViacomCBS прервали вещание на 8 минут 46 секунд (именно столько Флойда душил полицейский). Но самая неожиданно сильная траурная акция была организована сайтом BabyNames.com, который помогает выбрать имя для новорожденного. Обычно островок безмятежного счастья, сайт опубликовал на черном фоне список имен нескольких десятков темнокожих мужчин и женщин, убитых полицейскими или белыми расистами, с простой подписью: «Каждое из этих имен — чей-то ребенок».

8. Определение корпоративной ответственности расширилось

В мае гигантская добывающая компания Rio Tinto, расширяя свою шахту по добыче железной руды, уничтожила два археологических объекта в исторических районах проживания аборигенов Западной Австралии. За этим последовал такой скандал, что CEO компании, Жану-Себастьяну Жаку, пришлось уйти в отставку. Редакторы The Financial Times объявили, что его увольнение — «свидетельство растущей важности социально-ответственных инвестиций». Газета также обвинила в случившемся совет директоров.

Оценка работы топ-менеджеров теперь определяется в том числе отношением компании к заинтересованным лицам — например, к сотрудникам или к жителям региона, в котором она работает. Еще один пример того же 2020 года — компания Disney и кризис после выпуска



фильма «Мулан». Часть фильма была снята в регионе, где насильственно удерживают под стражей не менее миллиона мусульман-уйгуров, и это одна из главных катастроф в сфере прав человека в мире. Компании несут все больше ответственности не только за прямой физический вред, связанный с загрязнением или использованием земель, но и за «вклад в ситуацию в обществе». Теперь в центре внимания все, что усиливает общественную несправедливость.

9. Бизнес защищал основы общества

В минувшем году возникало все больше угроз ценностям демократии по всему миру — в частности, в США и Бразилии. Но бизнес встал на защиту этих ценностей.

Во-первых, компании постарались обеспечить доступ к голосованию. В США почти 2 тыс. компаний участвовали в акции «Время голосовать» и предоставили сотрудникам выходные, чтобы те могли исполнить свой гражданский долг. А Target, Warby Parker, Compass Coffee и Old Navy (Gap) и вовсе оплачивали сотрудникам рабочее время, если они работали на экзит-поллах.

Еще один важный угрожающий аспект — дезинформация, распространяемая в социальных сетях. Чтобы выступить против этой угрозы, многие из крупнейших компаний мира — целый список по алфавиту, от Adidas, Best Buy и Coca-Cola до Unilever, Vans и White Castle — отозвали с Facebook рекламу на десятки миллионов долларов. (*Примечание редакции HBR: в июле Harvard Business Publishing приостановила платную рекламу в Facebook и Instagram)

Проблема дезинформации также тесно связана с недоверием к науке и нападкам на нее — это, возможно, самая опасная тенденция последних лет. Два журнала — 208-летний New England Journal of Medicine и 175-летний Scientific American — впервые поддержали кандидата в президенты США: они выступили за избранного на выборах Джо Байдена, потому что, как написали в Scientific American, «отрицая доказательность и науку, Дональд Трамп сильно навредил США и американцам».



10. Все активнее звучали призывы изменить капитализм

Рассуждая о том, что важно восстановить экономику и сделать все, чтобы стало «лучше, чем было», многие из нас — в частности, Ребекка Хендерсон из Гарварда и миллиардер-инвестор Рэй Далио — говорили о необходимости изменений, которые помогут решить глубинные проблемы капитализма. Система, в которой богатые могут собирать себе всю выгоду и не платить за внешние эффекты, неустойчива и несправедлива.

Как показала глобальная реакция на COVID-19 и \$20 трлн стимулирующих мер, правительства будут готовы отказаться от неолиберализма и веры в свободный рынок, если все станет достаточно плохо. Поэтому, может

быть, нам стоит больше инвестировать в социальную и физическую инфраструктуру и выстроить систему поддержки заранее, — до того, как случится трагедия. Опять же это точно сформулировала редакция The Financial Times: «вирус обнажает хрупкость общественного договора». Редакция пишет, что скоро мы начнем обсуждать «меры, которые до последнего времени считались эксцентричными», например базовый доход или налоги на богатство.

Бизнес тоже может внести свой вклад в борьбу за справедливое перераспределение, защищая реформы и принимая собственные политики. Ряд компаний по производству одежды — например, Adidas, Patagonia, Matter и Everlane — пообещали обеспечить во всей цепи поставок заработную плату не ниже прожиточного минимума. А в декабре влиятельный миллиардер-инвестор Пол Тюдор Джонс, сооснователь компании Just Capital, призванной построить экономику, выгодную для всех, отверг «ложного бога низкой зарплаты» и призвал все компании установить зарплату не ниже прожиточного минимума.

Наконец, еще два факта, которые мы узнали в прошедшем году и которые могут вдохновить. Во-первых, оказалось, что при необходимости бизнес может очень быстро перестроиться — множество компаний полностью реорганизовали свои системы производства и цепи поставок за считанные дни. Подумайте хотя бы о фармацевтике, которая создала вакцины от коронавируса меньше чем за год. Мы так много можем сделать.

Во-вторых, этой весной, когда мир замер, миллионы жителей Лос-Анджелеса, Пекина и других городов посмотрели вверх — и увидели голубое небо. Пандемия не лучший способ это выяснить, но она прекрасно показала

нам, каково это — жить в более чистом мире.

Вакцинация распространяется по миру, и мы можем смотреть в будущее и надеяться, что в 2021 году страдание кончится и мы продолжим строить процветающий мир для каждого. Даже во время пандемии невероятных масштабов мы не забываем об устойчивости — потому что иначе нельзя.

Об авторе

Эндрю Уинстон (Andrew Winston) — бизнес-консультант по экологическим и социальным вопросам. Автор книг «The Big Pivot» и «Green Recovery», соавтор бестселлера «Green to Gold».



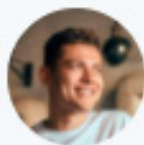
EX & EVP,



ИЛИ ЧЕМУ РЕКРУТЕРЫ НАУЧИЛИСЬ У МАРКЕТОЛОГОВ

По материалам mmr.ua

Автор
материала



Максим Уперяка

Соучредитель рекрутингового стартапа Make it in Ukraine

В последнее время в мировой бизнес-среде часто упоминается карта опыта сотрудников. Мы расскажем, почему важно уделять внимание ее созданию и постоянной поддержке. Рассмотрим, почему важно комбинировать маркетинг, найм, управление персоналом, IT и дизайн, и как в целом компании относятся к концепции пути сотрудника. Проясним, из каких этапов и элементов состоит карта опыта.

Что такое опыт сотрудника: ключевые понятия

Опыт сотрудника (Employee Experience, сокращенно EX) принято считать логическим продолжением марке-

тинговой концепции опыта клиента (Client Experience, CX).

Опыт клиента — это условный путь, на котором клиент взаимодействует с конкретной компанией. Начинается с зарождения потребности, проходит через покупку и продолжается даже после нее (послепродажное обслуживание, последующие продажи и так далее).

Опыт сотрудника — это путь сотрудника с позиции компании-работодателя. Он включает все виды взаимодействия кандидата и компании, найм сотрудника и все отношения в процессе работы, завершение работы в компании и будущие контакты после этого.

Моменты взаимодействия компании, каналы и инструменты, с помощью которых это взаимодействие происхо-



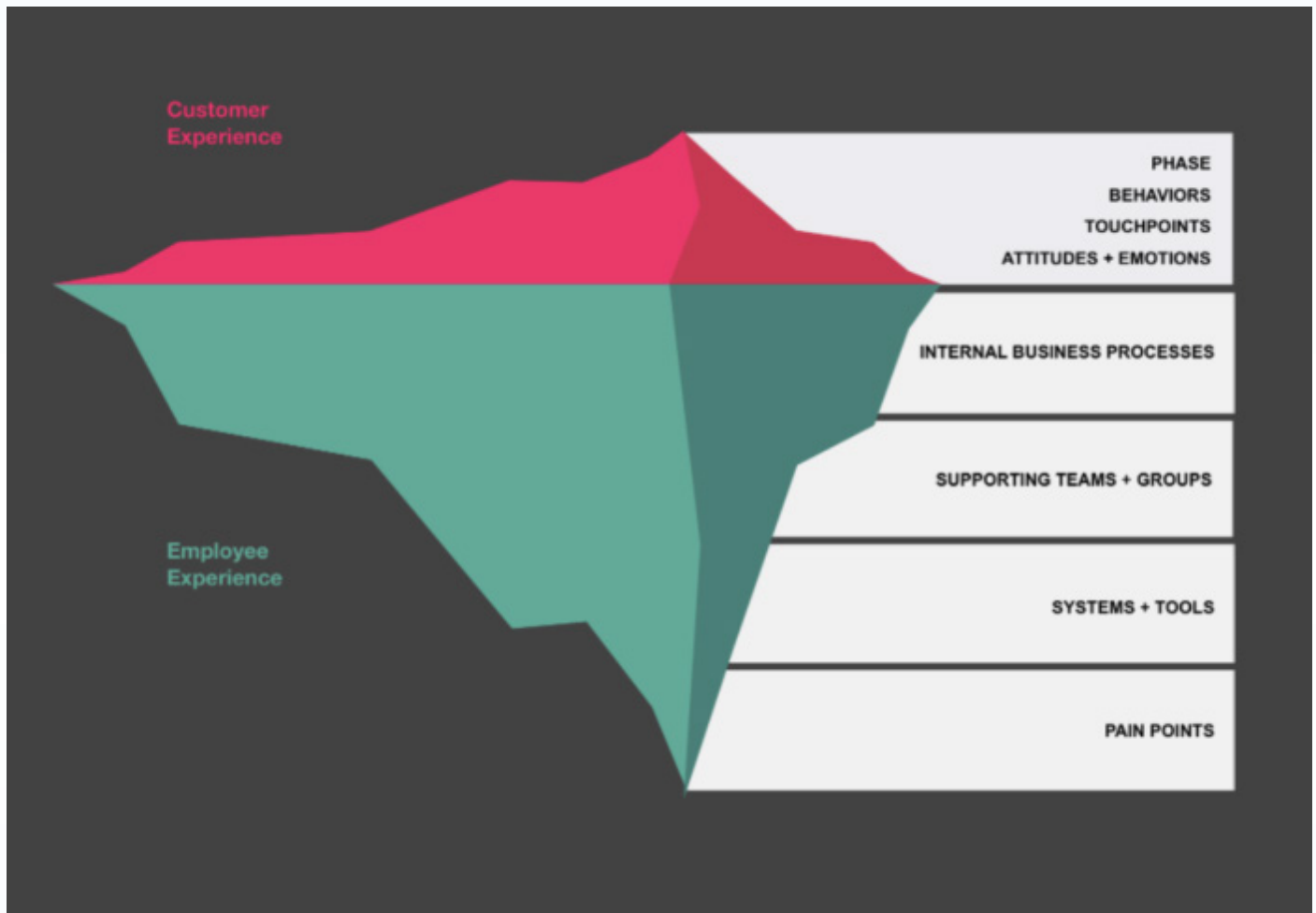
дит, называются точками касания (touchpoints). Ключевые события на этом пути — moments of the truth («моменты истины»).

Есть контакт между сотрудником и компанией — есть точка касания. Примеры:

- Общение кандидата с рекрутером — есть точка касания + эмоция/реакция
- Прочитал о компании в СМИ — есть точка касания + эмоция/реакция
- Рекрутер анализирует методы конкурентов по привлечению — нет точки касания (потенциальный сотрудник никак не участвовал и не реагировал на процесс)
Вместо УТП (уникального торгового предложения)

в CX в описании опыта сотрудника говорят о ценностном предложении сотруднику (Employee Value Proposition, EVP). Простыми словами: EVP — это все, что сотрудники считают для себя ценностью в компании. Это полезно для рыночного анализа компаний и бренда работодателя.

Самое интересное, что переход от CX к EX не был простым переносом идеи из маркетинга в HR в духе «А давайте этот маркетинговый термин перенесем на HR-рельсы!». Действительно проводились исследования о том, что есть зависимость между удовлетворенностью персонала и опытом клиентов. И, разумеется, корреляция достаточно сильная. И, как увидим дальше в цифрах, многие компании уже пытаются синхронизировать управление обеими категориями.



Интерес к понятию опыта сотрудников начал заметно расти с 2017 года, когда по ежегодному исследованию Gartner более половины HR-менеджеров начали ставить этот показатель в список приоритетов.

Для описания отношений компании и потенциально кандидата используют термин Candidate Experience. Он длится от первого столкновения с брендом в СМИ, рекламе и других каналах до завершения испытательного периода на новой должности. Компании, которые не готовы сразу погрузиться в полное управление путем сотрудника, могут начать хотя бы с проработки рекрутинговых процессов (далее — подробнее).

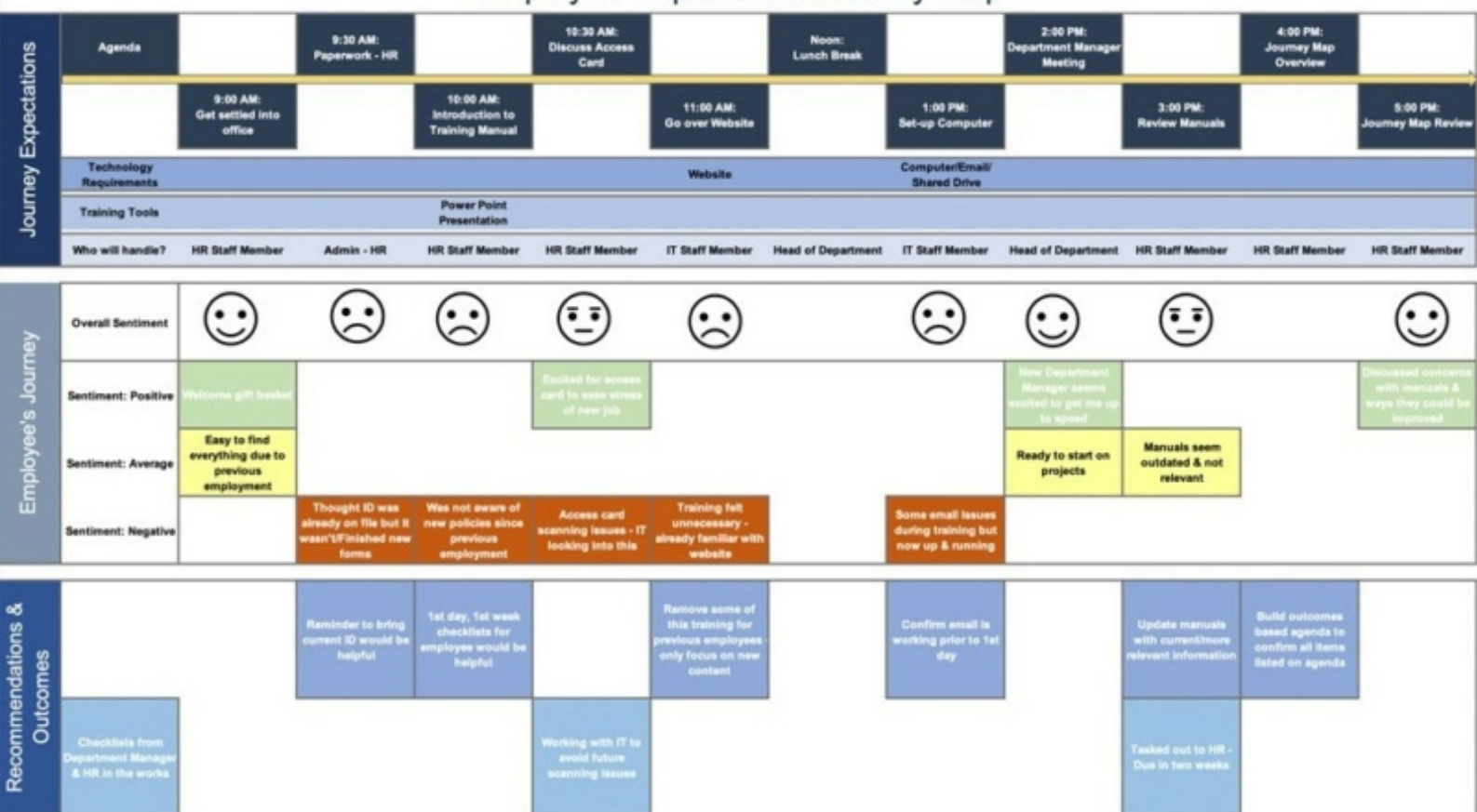
Карта пути сотрудника (Employee Journey Map) — это выстроенная в виде логической цепочки схема продвижения сотрудника по главным точкам касания с компанией. Это путь, разделенный на этапы с самыми важными

характеристиками для каждого этапа. Как вы увидите далее, выглядеть она может совершенно по-разному от компании к компании. Главное в ней — ключевые точки взаимодействия для сотрудника и компании со всеми слабыми и сильными сторонами. Плюс еще один важный аспект — чувства и реакции сотрудника в этих точках: разочарован ли он вашим сайтом, восхищен ли общением с рекрутером и так далее.

Задача карты — не просто стать инструментом визуализации, библиотекой и описанием процесса, а помочь понять и улучшить кадровые процессы, сделать их эффективнее.

Получается интересный гибрид из HR, маркетинга и дизайна. А с учетом анализа и автоматизации — еще и с сильной IT-составляющей.

Employee Experience Journey Map



[Click here to learn how Allyo intelligent employee experience can create a more engaged workforce](#)

Помните популярное в интернете сравнение «Ожидание vs. Реальность»? Это и есть одна из главных механик для анализа карты пути сотрудника. Найти и проанализировать разрывы между ожиданием сотрудника (или кандидата) и тем, что его ждало, ждет и будет ждать на самом деле — это один из главных приоритетов составления карты. И лучше, если это положительные разрывы: не проблемы и разочарования, а WOW-эффекты и конкурентные преимущества.

Взаимосвязь ЕХ и СХ

Невозможно добиться отличного клиентского опыта, если менеджмент не заботится о положительном опыте сотрудников. Компания благодаря положительному ЕХ нанимает лучших сотрудников, которые дают клиентам лучший опыт. Кроме того, они будут охотно работать и заряжать своим энтузиазмом клиентов.

Никогда не относитесь к сотрудникам хуже, чем к клиентам. Когда вы цените сотрудника, как и клиента, тогда и получаете равенство СХ = ЕХ.

Персоны: что это и зачем нужны

Путь каждого сотрудника и кандидата будет заметно отличаться. При сегментации клиентов нельзя сгруппировать их размыто в формате «женщины от 18 до 80, любительницы парфюмерии». А карту сотрудника нельзя составить одну для всех или просто разделить на «кассиры», «про-

граммисты», «водители». Важно понимание: разным ролям — разные пути и карты.

При моделировании различных собирательных образов для ролей и профессий применяется понятие портрета сотрудника или персоны.

Мало отделить разработчика от менеджера по продажам. Персона должна отличаться такими характеристиками:

- Квалификация и суть деятельности
- Набор навыков
- Личные качества
- Ориентировочный уровень компенсации
- Мотивация, ценности, приоритеты
- Сильные и слабые стороны

Похожие профили помогут понять общую механику взаимодействия и возможные схожие реакции. Начните с анализа ваших сотрудников, они помогут составить несколько ключевых типажей.

Проблема с составлением персон

Мало кто пользуется этим подходом, а те, кто пользуется, составляют стереотипный портрет, который ни о чем не говорит. «Света, 25 лет, офисный сотрудник». И что это даст?

А вот формулировка «Frontend-разработчик на PHP, опыт 5 лет, возраст 20-25 лет, хочет развиваться и участво-



вать в зарождении нового Apple» — это хоть и упрощенный набросок персоны, но уже на порядок полезнее для принятия решений. Конкретизирует роль, а значит и точки входа, схемы взаимодействия, мотивацию и помогает найти индивидуальный подход.

Обратная история — превращать портрет в перегруженную биографию без практической пользы. Это пустая трата времени.

Вместо текстовой биографии хорошо работает карточка персоны в виде инфографики. Вот пара примеров:

Managers

We want to be able to see the status of projects quickly and get the assets we need on time to deliver it to the client and get their feedback.

PAIN POINTS

- Missing deadlines and launch setbacks
- Client complaints and grievances
- Unknown variables affecting projects

PLEASURE POINTS

- Happy clients that thank them
- Being ahead of schedule
- Getting status updates on progress

Employee Persona Template

NAME	PICTURE	DESCRIPTION	PERSONALITY TRAITS
Use a realistic name for your persona	Insert a picture of the employee	What type of persona is this?	Add personality traits relevant to the persona e.g. is the persona an Analyzer, a Strategist, or a Controller
WHO IS IT?	MOTIVATIONS		
List the personal profile, age, location, job title etc.	What motivates the persona? What are their latent needs and desires? What is their point of view?		GOALS
BEHAVIORS			
What do they do? How do they respond to a critical emergency task? What frustrates them? How friendly are they?			What is the persona trying to accomplish?



Employee Persona

Dave

Experienced Software Sales Associate looking for career growth and development

Age: 26
Gender: Male
Occupation: Software sales
Status: Employed
Location: New York, NY


Insert employee photo here

Background: *Early career with two years of experience in entry level sales. Responsible for selling software solution to SMB prospects. Bachelor's degree in marketing and communications. Interested in growth and development in the software industry. Hopeful for stable income in order to pay for apartment, transportation, and social activities.*

Goals: *Meet monthly sales quotas and progress to a more senior role.*

Motivations: *Flexible work schedule, friendly and relaxed work environment, money, social events, and recognition.*

Frustrations: *Angry/difficult customers, lack of performance feedback, confused about how to obtain more experience to progress career.*



[Click here to learn how AllyO intelligent employee experience can create a more engaged workforce](#)

Почему важно заниматься улучшением опыта сотрудников

Обойдемся без воды, вместо этого пусть говорят цифры международных исследований. Очевидно, что отличное впечатление от работы (а это и есть Employee Experience) ощутимо улучшает производительность сотрудников. По исследованию Sage, это подтвердили 78% опрошенных сотрудников компании. Причем среди поколения миллениалов эта цифра доходит до 92%. В целом, чем моложе поколение сотрудников, тем важнее для них, чтобы работа нравилась и была комфортной. Похожий порядок цифр (84% сотрудников) и в отчете Deloitte, но есть и еще одна не очень приятная для менеджмента цифра:

- Всего 9% компаний готовы серьезно разбираться в опыте сотрудников.
- Только 12% компаний, по данным PredictiveSuccess, согласовывают свою кадровую стратегию со своей бизнес-стратегией.

SurveySparrow считает, что компании, где вовлеченностью и положительным опытом сотрудников серьезно занимаются, зарабатывают в расчете на 1 акцию, на 147% больше. Отчет KennedyFitch показывает, что 57% компаний исследуют или начинают заниматься опытом сотрудников (EX), а 6% уже синхронно развивают и улучшают клиентский опыт и опыт сотрудника.



Также PredictiveSuccess приводит один из самых показательных примеров важности работы с опытом сотрудников. В компаниях, где культура и HR-деятельность сфокусирована на сотрудниках, средняя текучесть лучших кадров (их называют A-Players или топ-перформеры) — 17%, тогда как в компаниях без должной заботы — на 30% пунктов выше.



Текучесть топ-перформеров в связи с Employee Experience
Источник: PredictiveSuccess

Еще один показательный пример. MarHR рассказывает о кейсе PizzaHut. Когда они занялись детальной проработкой карты опыта сотрудников (EJM), текучесть кадров снизилась с 60 до 35%, вакансии стали закрывать за 8 недель, а не за 13, как раньше, и увеличили средний срок работы сотрудника в компании в полтора раза.

Из чего состоит карта опыта сотрудника

Разновидностей EJM — очень много. Есть даже виртуальный музей карт, в котором собраны самые интересные образцы — как с визуальной, так и с концептуальной точки зрения.

Для каждой компании этапы, точки взаимодействия и ключевые моменты будут разными, и не стоит пытаться повторить их «один в один». Но в целом обычно карту делят на такие 10 этапов.

1. Привлечение сотрудников, узнаваемость бренда, знакомство

На этой стадии путь сотрудника — это путь кандидата. Причем на начальных этапах кандидат даже не смотрит



в сторону компании. В таком случае можно выделить промежуточный этап — сорсинг пассивных кандидатов.

На этом этапе персона может столкнуться с массой сложностей. Непонятно, куда слать резюме, или вместо резюме приходится заполнять перегруженную заявку на 30 вопросов. Рекрутер может отправить неграмотное письмо или забросить кандидата спам-письмами. Это тоже даст негативный CX и EX. А еще некоторые компании заигрались в Google и добивают кандидатов десятками этапов найма. Для многих компаний карта соискателя заканчивается именно здесь.

Разобраться в проблемах и разрывах «ожидание и реальность» сравнительно легко. Просто спросите тех, кого недавно наняли, или сами попробуйте податься к себе на вакансию. Мониторьте работу рекрутеров, прослушивайте выборочно диалоги, просматривайте, как проходит переписка.

Зачастую важно спуститься еще глубже и понять, как потенциальный сотрудник впервые сталкивается с брендом вашей компании, и сталкивается ли? Что и где он может увидеть, услышать, прочесть? Как отнесется к этому? Подключайте маркетологов, SMM и PR.

В точках касания могут быть и сильные стороны. Знание их поможет выбрать правильную мотивацию в диалоге, сделать важными аргументом в вашу пользу. Например, компания активно участвует в волонтерском движении, ее знают и уважают. Это вызовет положительную эмоцию кандидата на данном этапе.

На этом этапе составление карты помогает понять, какие каналы привлечения кандидатов работают лучше. В целом ясное понимание этого отрезка пути — одно из самых важных. Вы сможете сразу сузить воронку кандидатов до лучших и наиболее подходящих. В итоге нанять команду будете быстрее и эффективнее.

В сложных картах можно видеть ветвление этого этапа на несколько подкатегорий: брендинг и создание инфополя, выход с вакансией на площадки, а также ряд этапов, соответствующих цепочкам найма (от сорсинга до работы с оффером).

2. Пребординг и онбординг

В ряде случаев есть смысл разделить эти два этапа. Хотя в новых условиях, когда и онбординг становится удаленным, мы, наоборот, предлагаем эти два этапа объединить.

В борьбе за сотрудника побеждает компания, которая позаботится о гладком входе в рабочий процесс. Если вы этого не сделали, не удивляйтесь, если потеряете человека еще до выхода на работу. Конкуренты с радостью заберут его себе и проведут за руку по начальным этапам.

Пребординг помогает новому сотруднику еще до первого рабочего дня снять беспокойство, понять, что нужно сделать и к чему подготовиться. Поэтому тишина в эфире

после согласования оффера явно не поможет получить в этой точке касания положительную реакцию. А если вы пришлете новичку за несколько дней до старта ясную и короткую шпаргалку с ответами на частые вопросы новичка, то ощутимо улучшите EX.

Онбординг — это эффективный и комфортный старт с первого рабочего дня. Новичок может получить лавину рабочего хаоса на свою голову. Или попадет на cooler-talk с токсичными сотрудниками, которые будут ругать начальство, жаловаться на «не так порезанные яблоки на кухне и не тот сорт кофе в кофемашине» и так далее.

Если же построить понятную и действенную систему обучения, менторства и развития, получите довольного и эффективного сотрудника. Вот почему считается, что первый день, неделя и месяц — важнейшие временные метки в рабочих взаимоотношениях.

Исследование Glassdoor показало, что компании, которые уделяют серьезное внимание онбордингу, улучшают показатели удержания сотрудников на 82% и их продуктивность на 70%.

Дальнейшие этапы EJM идут параллельно, могут меняться местами, но касаются уже непосредственно работы в компании.

3. Компенсация, льготы, соцпакет

Недостаточно просто подписать договор на определенную сумму вознаграждения, и закрыть вопрос с компенсацией. Периодически сотрудник будет сверяться, соответствует ли уровень оплаты и соцпакета рынку и его ожиданиям на момент переоценки. Не забывайте и о том, что за хорошим сотрудником будут охотиться конкуренты. И в этот момент «ожидание и реальность» тоже могут разойтись.

4. Профессиональное развитие, обучение

Агитировали кандидата возможностями развития? Готовьтесь отвечать за свои слова. Если сомневаетесь в том, что обучение так уж важно, вот цифры: 40% сотрудников компаний со слабым подходом к рабочему обучению уходят от такого работодателя в течение первого года работы, а 94% сотрудников, в обучение которых компания щедро инвестирует, остаются с ней надолго.

5. Постоянное взаимодействие и вовлеченность

Еще одна боль HR — недостаточная вовлеченность сотрудников. А когда «нет огонька» в работе, речи о нормальном пути сотрудника быть не может. Важно и уважение к компании, бренду, и командная работа, и предотвращение проблем взаимодействия и выгорания.

Вот очередной цифровой аргумент от Gallup: в компаниях с высокой вовлеченностью сотрудников прибыльность выше на 21%.



6. Признание заслуг и поощрение

Речь, конечно же, не о подарочных открытках к Новому Году или грамотах. Важно признавать личный вклад каждого сотрудника в проект. В большом гайде по синдрому самозванца мы писали, насколько важна оценка руководством заслуг каждого. Это популярный бизнес-подход под названием Perceived organizational support.

7. Периодическая аттестация и обратная связь о работе

Один из наиболее легких в управлении и часто игнорируемых элементов карты опыта. Если вы не даете фидбек, сотрудник не знает, все ли он делает правильно, не нужно ли что-то поменять, улучшить. 65% сотрудников хотели бы получать больше обратной связи от руководства.

Не путайте обратную связь с «вызовом на ковер к начальнику» и «волшебными пинками» — это не работает. А вот регулярный менеджмент, индивидуальные встречи с руководителем (практика one-on-one), систематический пересмотр категории и уровня оплаты в зависимости от успехов — это нормальная практика.

8. Карьерный рост

Здесь у вас должен быть предусмотрен upskill и reskill (развитие навыков для продвижения или горизонтального движения в компании). Если у сотрудника есть амбиции, вы не сможете навечно заморозить его в одном и том же состоянии. Он выгорит, начнет искать рост во внешнем мире. Особенно ясно и четко понимают свои карьерные возможности специалисты в IT и Digital.

Если говорить о поколениях, то для 52% миллениалов, по оценке PWC, возможность продвижения важнее, чем зарплатный фактор.

В сверхподробных картах пути сотрудника иногда выделяют отдельный этап — персональные события. Сюда относятся личные события, которые влияют на работу, в том числе декреты, академические отпуска и так далее.

9. Уход из компании, увольнение и выход на пенсию

Начало карьеры и конец связаны сильнее, чем может показаться. Если потенциальный кандидат заглянет в отзывы от уволившихся или уволенных и увидит там негатив, то эта конечная точка карты будет отстреливать кандидатов на начальных точках карты. Даже если у вас нет подобных вопиющих историй, но уход из компании усложнен, кандидат подумает: «Я захочу расти или меня пригласят в Google, и попробую потом от них уйти нормально».

Дальше мы поговорим об инструментах, и этот этап — один из самых легких для анализа. Правильно проведенное

Exit-интервью обычно закрывает большинство вопросов по точкам касания этого этапа. Не пренебрегайте такими возможностями.

10. Контакты с сотрудником после завершения работы в компании

Мы считаем, что этот момент обязательно нужно учитывать. Отношения с сотрудником после ухода не прекращаются. Он может вам рекомендовать кандидатов (если расстались с ним на хорошей ноте). Его как бывшего сотрудника могут спрашивать, как ему работало у вас. Более того, в мире сейчас есть устойчивый тренд «бумерангового найма» — сотрудник может позже вернуться в ту же компанию. И это нормально. Так что на этом этапе точек контакта больше, чем кажется.

Что дает компании проработанная карта опыта сотрудника

Задача рекрутера — не только закрыть вакансию и поздравить себя с выполненным заданием, но и сделать так, чтобы сотрудник стал эффективным, сработался с командой и проработал долго. Задача карты EJM — найти ключевые точки, на которых кандидат или сотрудник может столкнуться с проблемой, а компания — потерять хорошего специалиста. Понять, где в найме и управлении — слабое место, почему теряются кандидаты и сотрудники, и как можно исправить и улучшить процессы. Также важно найти сильные стороны, чтобы еще эффективнее их использовать. С помощью карты менеджмент сможет взвешенно принимать решения. И, в конечном итоге, повысить ROI и прибыльность бизнеса.

Составление подробной карты помогает отстроиться от конкурентов, выделить что-то уникальное в своей компании. Особенно актуально это для высокотехнологичных сфер, например IT, где очень много компаний с похожими EVP, механиками работы с брендом и приблизительно одинаковым набором программ мотивации.

Работающая карта позволяет компании нанимать и не терять лучших по меркам конкретной компании. Также она помогает добиться максимальной эффективности от сотрудников. Причем не насильно, а органически, с соблюдением приемлемого комфорта для всех участников.

Кроме того, EJM помогает найти, где процессы идут несинхронно, а разные участники процесса действуют несогласованно.

Менеджмент без взгляда со стороны не всегда может понять, что есть проблема с трансляцией возможностей роста или продвижения внутри компании.

Сложно бывает выявить разрыв навыков (skills gap), особенно если он касается soft skills, и этим никто не занимался.



11 HR ТРЕНДОВ, КОТОРЫЕ НУЖНО ПРИНЯТЬ В РАСЧЕТ В 2021 ГОДУ



По материалам edwvb.blogspot.com

Tom Haak

Специалисты следят за тенденциями. HR Trend Institute был основан в 2014 году. В течение последних шести лет каждый год в ноябре мы публиковали обзор кадровых тенденций, которые предполагали на предстоящий год.

2015: 9 emerging HR trends for 2015

<https://hrtrendinstitute.com/2014/11/29/9-emerging-hr-trends-for-2015/>

2016: 11 HR trends for 2016

<https://hrtrendinstitute.com/2015/12/01/11-hr-trends-2016/>

2017: 10 HR Trends for 2017

https://hrtrendinstitute.com/2016/11/23/hr_trends_2017/

2018: 8 major trends for 2018

<https://hrtrendinstitute.com/2017/11/27/8-major-hr-trends-for-2018/>

2019: 10 inspiring HR trends for 2019

<https://hrtrendinstitute.com/2018/11/26/10-inspiring-hr-trends-for-2019/>

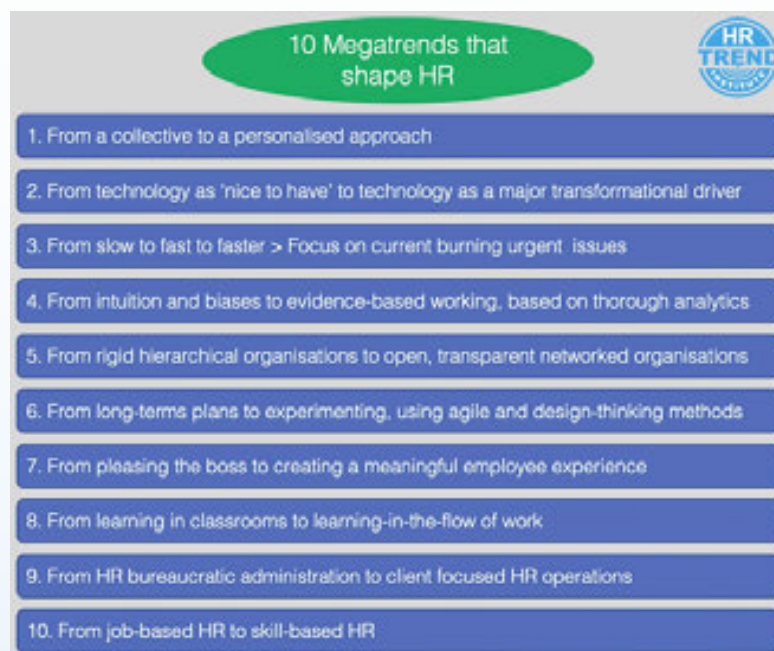
2020: 12 HR trends for 2020

<https://hrtrendinstitute.com/2019/11/26/12-hr-trends-for-2020/>

Каждый год вызов состоит в том, сможем ли мы составить новый вдохновляющий список. Это решать вам!

Мегатренды в HR

Конечно, долгосрочные мегатренды меняются не каждый год. Ниже приведен составленный мной список топ-10 мегатрендов. Большинство современных тенденций соответствуют какому-либо пункту в этом списке.



1. От коллективного подхода к индивидуальному
2. От технологии «хорошо бы иметь» к технологии как основной движущей силе преобразования
3. От медленно к быстро и еще быстрее – фокус на актуальных злободневных вопросах
4. От интуиции и предубеждений – к работе на основе фактов, основанной на тщательной аналитике
5. От ригидных иерархических организаций к открытым прозрачным сетевым организациям
6. От долгосрочных планов к экспериментам, использованию методов agile и дизайн-мышления
7. От угождения начальнику к созданию значимого опыта работника
8. От обучения в классах к обучению во время работы
9. От бюрократических HR-процедур к клиентоориентированному подходу
10. От исполнения обязанностей к развитию навыков

Куб Действия Тома Хаака и как использовать тенденции



Мы любим писать и говорить о тенденциях в HR, но их использование не является целью. Цель состоит в том, чтобы усилить влияние HR, умело используя некоторые из этих тенденций. В качестве руководства можно взять Куб Действия Тома Хаака. Для хорошей HR-архитектуры вы должны учесть несколько сторон, а затем сделать выбор, чтобы сосредоточиться на определенных элементах.

Желтый: ваши неотложные, горящие организационные вопросы.

Зеленый: средства управления персоналом, такие как клиентоориентированность, аналитика и методологии гибкого/дизайн-мышления.

Белый: различные области практики HR (организационный дизайн, рекрутинг, L&D, comp & ben и т.д.).

Синий: тенденции, имеющие отношение к HR.

Красная и оранжевая стороны куба в настоящее время не используются, но я уверен, что эти измерения окажутся полезными.

Отправная точка: острые организационные вопросы. Пример: как мы можем повысить устойчивость нашей организации и людей в ней? Вы всегда будете использовать зеленую сторону (какую выгоду получают наши сотрудники-клиенты?) Как мы можем работать на основе собранных данных и фактов? Работаем ли мы гибко, применяя дизайн-мышление?

В сетке, определяемой бело-голубой стороной, вы найдете варианты возможных вмешательств. Можем ли мы нанять больше устойчивых людей? Есть ли инновационные HR-технологии, которые мы можем использовать для отбора?

11 HR-трендов 2021 года

Наши 11 трендов, которые нужно учитывать в 2021 году. Как всегда, что-то из этого – реальные тенденции, а что-то – принятие желаемого за действительное.

1. Этическое лидерство

В этом году я прочитал She Said Джоди Кантор и Меган Твохи, а также Super Pumped – Битва за Uber- автор Майк Айзек. В обеих книгах представлены супер-хулиганы (Харви Вайнштейн и Трэвис Каланик). Интересно, что в обеих книгах специалисты по персоналу в организациях не играют никакой роли. HR отсутствует. Юридические отделы играют определенную роль, но очень сомнительную, поскольку их основное внимание сосредоточено на том, чтобы избежать проблем и защитить хулигана. Это, безусловно, возможность для HR. Меняются ожидания клиентов, сотрудников и кандидатов. Они ищут организации, способные внести свой вклад в необходимые изменения в обществе. Если организации терпимо относятся к токсичности на рабочем месте, им будет трудно играть требуемую роль, и это нанесет вред их бизнесу. Я ожидаю, что задача возглавить процесс формирования КСО (корпоративная социальная ответственность – прим. перев.) будет одной из важнейших для HR. Когда HR видят вещи, которые неприемлемы, они должны вмешаться, а не стоять в стороне. Несколько примеров:

- Когда руководство позволяет сомнительные шутки.
- Когда самая квалифицированная кандидатура на работу не назначается из-за дискриминации по любому признаку.
- Когда использование искусственного интеллекта для отбора приводит к очень странным выводам.
- Когда информация от сотрудников игнорируется.
- Когда не решается вопрос небезопасных условий труда.
- Когда есть признаки протекции родственников, друзей и т.д.

2. Поиск антихрупкой личности

Один из моих любимых авторов – Нассим Николас Талеб. В 2012 году вышла его книга Антихрупкость. Подзаголовок: «Как жить в мире, которого мы не понимаем». Он объясняет концепцию антихрупкости следующим образом: «некоторые вещи выигрывают от потрясений; они процветают и растут, когда подвергаются воздействию изменчивости, случайности, беспорядка и стрессоров, а также любовных приключений, риска и неопределенности. И все же, несмотря на вездесущность этого феномена, нет слова, полностью противоположного слову хрупкий. Назовем его антихрупким. Антихрупкость находится за пределами устойчивости или надежности. Упругое сопротивляется ударам и остается таким же; антихрупкое становится лучше».

Личность стала более важным элементом отбора в последний год. Например, способность к обучению – это личностная черта, которой, подобно людям, должны обладать организации. Во время кризиса COVID-19 мы много слышали об устойчивости: как организациям и людям в организациях прийти в норму? Антихрупкость – это более сильная концепция: как вы можете подняться на новый уровень? Концепция нуждается в научном обосновании и надежных тестах, но очевидно, что «антихрупкие» личности будут пользоваться большим спросом.

Поиск «антихрупких» личностей – одно из возможных направлений. Конечно, можно сделать гораздо больше, чтобы сделать организации и людей в организациях более антихрупкими. Есть признаки того, что люди, подвергшиеся



воздействию неблагоприятных условий, становятся более устойчивыми. Недавний акцент на счастье и благополучии на рабочем месте может иметь негативные последствия, когда речь заходит об укреплении устойчивости или, что еще лучше, борьбе с хрупкостью.

3. Прощай HR - бизнес-партнер

На прошлой неделе я разговаривал с руководителем отдела кадров организации, насчитывающей около 300 человек. Ее вопрос был таков: сколько у нас должно быть HR-бизнес-партнеров? Мой ответ: одного (вас), вероятно, более чем достаточно.

С начала девятинаших годов прошлого века возросла популярность концепции бизнес-партнера в сфере HR. В последние годы начался спад, который продолжится и в 2021 году. В некоторых крупных организациях у каждого подразделения был свой HR бизнес-партнер. Если проанализировать их деятельность, то результаты показывают, что значительная часть работы состояла в решении операционных задач. Беготня за цифрами из-за отсутствия хороших систем и решение проблем сотрудников по причине отсутствия хороших менеджеров. Бизнес-партнеры жаловались, что у них не хватает времени для участия в совещаниях управленческой команды, и создавали вокруг себя небольшие команды. В результате никто не был счастлив. Руководство не получало высокоуровневых кадровых консультаций, сотрудники жаловались на службу HR, а сами HR бизнес-партнеры чувствовали себя измотанными.

Отдел кадров должен уделять больше внимания операциям, людям и клиентам. Ядром HR является Центр HR-обслуживания, ориентированный на высокий уровень обслуживания клиентов и использующий передовые HR-технологии. В зависимости от размера организации вы можете воспользоваться услугами одного или нескольких HR-консультантов/ архитекторов/ деловых партнеров, как бы вы их ни называли. Не слишком много! И в конце концов, HR должен быть партнером бизнеса, партнером рабочей силы, партнером клиентов и партнером других заинтересованных сторон организации.

4. Гибридный офис

Рабочее место медленно менялось в течение последних десятилетий. От офисов с большим количеством маленьких комнат, через большие этажи с кабинетами, через открытое пространство для всех, к более разнообразным офисам, с пространствами, подходящими для различного использования (написание отчетов, встречи, звонки, мозговой штурм, встречи один на один, кофе и т. д.).

Теперь, ускоренные кризисом COVID-19, мы переходим к следующей фазе: гибриднему рабочему месту. С гибридным рабочим пространством мы можем персонализировать рабочее место, принимая во внимание несколько аспектов.

1. характер работы,
2. поставленная задача,
3. личность сотрудника,
4. условия для работы из дома.

Многофункциональные офисы по-прежнему доступны, и для лучшей персонализации добавляются другие решения. Например, коворкинг-пространства, расположенные ближе к месту жительства людей. Возросло значение домашнего офиса, и необходимо уделять внимание обеспечению комфортной работы из дома.

5. Риск снижения вовлеченности

Работа и офис становятся все более разъединенными (см. гибридный офис). Удержание вовлеченности сотрудников, пока они работают удаленно, требует сознательных усилий. Вы можете возразить, что, работая дома, становится все труднее установить четкую границу между работой и личной жизнью. В то же время связь с работой становится более свободной. Босс и коллеги большую часть времени находятся вне поля зрения. Видеоконференции помогают немного, но недостаточно.

Поскольку появляется понимание, что многие профессионалы могут выполнять свою работу из дома, становится легче нанимать таланты на международном рынке. Люди могут работать из дома, и не имеет значения, где находится их дом. Голландская Het Financieele Dagblad написала 27 октября 2020 года, что британские и американские управляющие активами ищут команды на голландском рынке.

Переход на удаленную работу увеличит риск отстранения и снизит вовлеченность персонала, а это создает возможности для рекрутеров.

Необходимо изучить долгосрочные последствия удаленной работы, но безусловно, не все они будут положительными.

В то же время предотвращению отстраненности будет способствовать сосредоточение на некоторых традиционных мерах: убедитесь, что люди являются частью команды, и что у них есть лидер команды, которому они могут доверять. (см. Global Workforce Study)

You are more likely to be Fully Engaged if...



6. Карты навыков: поиск смежных навыков

Одним из мегатрендов, упомянутых во введении, является «От HR, основанного на должностных инструкциях, к HR, основанному на навыках». Способность осознавать текущие навыки и умения, которые могут быть приобретены в будущем людьми, становится все более важной. Я видел пример, когда компания смогла сделать трехмерную карту навыков сотрудников. Таким образом становится легче обнаруживать смежные навыки. Эти знания могут быть полезными в различных ситуациях:

При подборе персонала: если вы ищете людей с редкими навыками, вы можете расширить поиск, включив в поиск смежные навыки.

Развитие карьеры: вы можете давать сотрудникам сове-



ты, какие навыки они могут развить с наибольшими шансами на успех.

Перераспределение сотрудников: Некоторые навыки могут устареть, но, возможно, смежные навыки, которые можно легко развивать, все еще пользуются спросом.

7. Больше подталкивания, чем принуждения

Википедия определяет подталкивание следующим образом: «подталкивание – это концепция в поведенческой науке, политической теории и экономике, которая предлагает позитивное подкрепление и косвенные предложения в качестве способов влияния на поведение и принятие решений группами или отдельными лицами. Подталкивание контрастирует с другими способами достижения соответствия, такими как образование, законодательство или правоприменение». (Теория подталкивания – прим. перев.)

Thaler & Sunstein в своей книге Nudge дают следующее определение: «любой аспект архитектуры выбора, который изменяет поведение людей предсказуемым образом, не запрещая никаких вариантов или существенно изменяя их экономические стимулы. Чтобы считаться простым толчком, вмешательство должно быть легким и дешевым, чтобы его можно было избежать. Подталкивание - это не обязательство. Если положить фрукт на уровне глаз, это считается толчком. Запрещать нездоровую пищу нельзя.»



Если вы зайдете в любой офис в эти дни, то увидите два варианта организации работы. Принуждение - везде есть знаки («держитесь на расстоянии 1,5 метра»), направление ходьбы обозначено стрелками, а некоторые участки объявлены запретными. Альтернативный вариант - подталкивание. Офис перестроен таким образом, что желаемое поведение приходит само собой. Рабочие места, например, ставятся на темный ковер. Люди имеют тенденцию не наступать на темный ковер и поэтому будут естественным образом держать желаемое расстояние (пример из Cushman & Wakefield). Подталкивание может применяться во многих областях HR и, как правило, гораздо более дружелюбно, чем принуждение.

8. Персональное руководство пользователя

Персонализация была на первом месте в моем списке актуальных тенденций для HR в последние годы. Она должна остаться в списке, так как наше понимание все еще поверхностно. Для 2021 года я предлагаю использовать Персональное руководство пользователя, которое можно составить с помощью теста личности BIG-5. Вы можете использовать его, чтобы подсказывать другим, как лучше всего взаимодействовать с вами. А вам – с ними.

Я цитирую разработчиков Персонального руководства пользователя: «создание и совместное использование вашего руководства пользователя поможет вам:

Быть искренними друг с другом.

Сделать ослепительно ясные ожидания вашей общей точкой отсчета.

Составить социальный контракт о том, как вы можете общаться.

Показать, как вы хотите строить доверие в общении.

Показать, а не продать прозрачность.

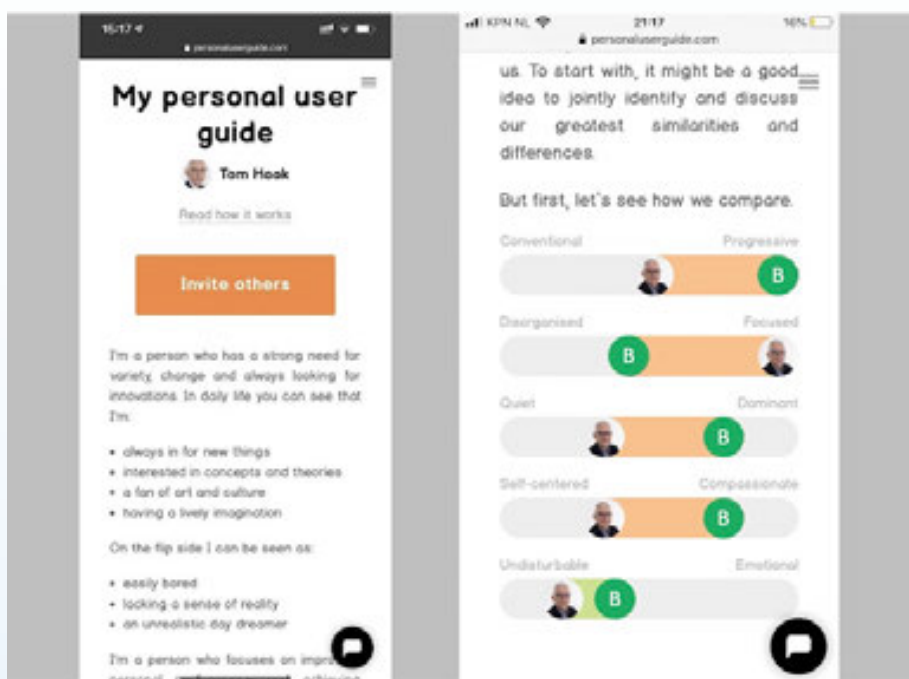
Сократить напрасную трату времени и быстро перейти к более насыщенным и эффективным дискуссиям.

Поделиться своими слабостями.

Превратить работу с Персональным руководством пользователя в упражнение на самосознание.

Стать более предсказуемыми и аутентичными для членов вашей команды.

Показать свое уважение к членам вашей команды за то, что они делают, но больше всего за то, кем они являются».



Два скриншота из моего личного руководства пользователя. Лицо Б-вымышленное.



9. Контроль/ возвращение Большого брата

Работодатели не могут превратить своих работников в святых. Многие хотят контролировать своих сотрудников. Некоторые могут не говорить об этом, но определенно думают: «доверие - это хорошо, но контроль – лучше». Использование программного обеспечения для мониторинга сотрудников находится на подъеме. Вот несколько примеров:

- Controlio (название говорит само за себя)
- Hubstaff: «все, что нужно вашей команде, чтобы работать умнее»
- Interguard: «мониторинг сотрудников стал простым. Запись, просмотр, оповещение и блокирование активности пользователей»
- StaffCop (еще одно великое имя)
- Teramind: «предотвращение инсайдерской угрозы»
- Veriato Cerebral: «перестаньте реагировать на угрозы и начните охотиться на них»
- Work Examiner: «с помощью нашего программного обеспечения для мониторинга сотрудников вы можете легко отслеживать, кто делает эту работу, и тех, кто чирикает»

Этот тренд можно позитивно обозначить как «непрерывное наблюдение», но нам стоит опасаться «непрерывного слежения».

10. Прорыв виртуальной реальности



То, что использование VR и AR на рабочем месте увеличится в 2021 году, кажется очень осторожным прогнозом. Вам не нужно много воображения, чтобы

увидеть много возможностей для брендинга работодателя, подбора, адаптации, обучения и виртуальных встреч. Я с удовольствием перенаправляю вас к моему другу Карен Азулай из HR Tech Nation, если вы хотите узнать больше. Я только что заказал Oculus Rift 2, поэтому в настоящее время мой собственный опыт очень ограничен.

11. Все лидеры – тренеры?

Хватит тратить время впустую

Концепция Spiky Leadership (остроконечное лидерство – прим. перев.), к сожалению, так и не стала по-настоящему популярной. Недавно мы собрали более 100 моделей лидерства. Похоже, организации ищут округлых (всеобъемлющих) и сбалансированных лидеров. Эти лидеры могут сделать все. Они могут управлять собой, своей командой и организацией. Они помогают улучшать мир. Они уравновешивают краткосрочную и долгосрочную перспективу. Они слушают и вдохновляют. Они жесткие и мягкие, быстрые и медленные, эмоциональные и рациональные, стратегические и оперативные.

Большинство моделей, которые мы видели, были сделаны из одной и той же формы. Остроконечного лидерства, кажется, не существует. Даже Джош Берсин и IBM в своем недавнем докладе “ускорение пути к HR 3.0” продвигают округлого лидера: “лидерство в HR 3.0 фокусируется на сотрудничестве, активном слушании и способности ориентироваться в неопределенности. Лидеры ставят команду на первое место и демонстрируют такие поведенческие качества, как гибкость, коммуникабельность и адаптивность. Они рассматриваются как тренеры, дающие возможность своим командам внедрять инновации”.

К чему этот непрерывный поиск закругленного лидера? Почему бы нам не перестать бить мертвую лошадь? Я слышал, что многие CHRO говорят, что цель их организации – “чтобы все наши менеджеры и лидеры были хорошими тренерами”. Реальность такова, что многие менеджеры и лидеры ими не являются.

Некоторые люди дают обратную связь лучше, чем другие. Вероятно, правильнее использовать возможности этих людей, чем обучать всех людей давать наилучшую обратную связь и помогать людям становиться эффективнее. В своей книге «Работа рулит» (в главе «не доверяйте своей интуиции») Ласло Бок описывает, что некоторые люди в Google намного лучше других предсказывают, подходит ли кандидат для найма. Следовательно, эти люди более вовлечены в процесс найма, и вес их мнения возрастает. Аналогичная аналитика может быть использована для выявления лидеров с “коучинговым всплеском” и, следовательно, назначения большего количества коучинговых ролей этим людям.

«В момент кризиса пришло понимание, что наступило «время собирать камни» —

Евгений Хотянов, CEO и сооснователь сервиса медицинского туризма Bookimed

По материалам huxley.media

Евгений Хотянов — CEO и сооснователь сервиса медицинского туризма Bookimed. В докарantinные времена сервис достиг оборота около 1,5 млн долларов и обслуживал 200-300 клиентов в месяц. На сайте было зарегистрировано около 400 клиник. Полтора года назад Bookimed привлек 500 тысяч долларов от инвестиционного фонда AVentures Capitals. Во время карантина проекту пришлось серьезно перестроиться. Евгений рассказал в эфире Youtube-канала «Большая рыба» о том, как локдаун повлиял на медицинский туризм, какие решения пришлось принимать основателям Bookimed, и о том, как кризис вынудил компанию стать эффективнее.

О КАРАНТИНЕ

В начале 2020 года мы уже понимали, что в мире происходит что-то ненормальное, но еще не знали, дойдет ли это до нас. В марте наступил шок: вот мы только что разговаривали о том, что все будет хорошо, разве что начнет меньше людей ездить, а через три дня мы уже решали, будет ли наш бизнес иметь право на существование. Мы рассматривали разные сценарии: перестроить проект в сторону телемедицины, или ориентировать только на локальные клиники. Но уже в апреле появились первые хорошие звонки: где-то в Европе ослабили карантин, где-то начали летать самолеты. И мы поняли, что самый лучший путь — работать над нашей эффективностью, но принципиальных изменений в бизнес-модель не вносить

О СЛОЖНЫХ РЕШЕНИЯХ

Мы решили, что рынок начнет восстановление месяцев через шесть, поэтому нам нужно прожить до октября без нового ревеню*. На пике, до карантина, команда составляла около 130-ти сотрудников. Нам пришлось уволить 100 человек за три дня — и это было самым сложным.

У нас было два критерия, по которым мы оставляли человека: во-первых, мы должны были знать, что сердцем он с нами, а во-вторых, он должен был обладать достаточной компетенцией, чтобы с его помощью мы могли восстановить прежний объем. Помимо необходимости срочно выплатить зарплаты, мы также должны были закрыть огромную сумму по неиспользованным отпускам. Мы разбили ее на 4 части и объяснили, что будем выплачивать постепенно. Из тех, кто остался, линейным сотрудникам зарплату урезали на 50%, менеджменту — еще больше. В итоге нам повезло: уже летом мир начал потихоньку открываться, и если в феврале у нас было около 250-ти клиентов в месяц, то в июле — уже 60-70. Сейчас мы вышли на уровень 75% клиентов и 60% докарantinного ревеню. К августу мы восстановили зарплаты, и сегодня люди, которые у нас работают, получают больше, чем до карантина.

ОБ ИЗМЕНЕНИИ ПРОЦЕССОВ

Во время кризиса пришло понимание, что наступило «время собирать камни». Один из наиболее важных процессов для нас — это онбординг новых докторов, которые консультируют клиентов и помогают правильно выбрать клинику и технологию. Мы улучшили этот процесс, ужесточив требования. В частности, мы стали отбирать людей только со свободным английским, а не с уровнем intermediate и upper-intermediate, который они совершенствовали с нашим преподавателем. Всего в контакт-центре работало около 60-ти человек: пресейл, сейл и кастомер-саппорт. Большую часть работы, которую раньше делал департамент пресейл, теперь выполняют чат-боты. Около 40% пациентов работают с нами через мессенджер, а не через почту или телефон.

Мы объединили пресейл и саппорт в один отдел. При этом 80% работы саппорта состояло в том, чтобы бронировать отели и перелеты. Эта услуга есть почти во всех клиниках, с которыми мы сотрудничаем, поэтому когда мы ее убрали, ни-



чего принципиально не изменилось. До карантина сотрудник обслуживал 100-120 лидов в месяц. Сейчас у него все те же 100-120 лидов, но это другие лиды**.

Мы посчитали и увидели, что есть заболевания, с которыми люди не ездят за границу — например, связанные с офтальмологией, а есть страны, откуда много обращений, но не было ни одной поездки, — например, Бангладеш. С ним мы не будем сотрудничать, даже если нам сразу же пришлют все документы.

О СПЕЦИФИКЕ КЛИЕНТОВ

Почему люди занимаются медицинским туризмом? Две причины: либо в их стране недоступна нужная технология, либо они хотят сэкономить. Пациенты из бывшего СССР, к сожалению, обычно имеют тяжелое заболевание, которое в их стране практически не лечится. А, к примеру, пациенты из США и Великобритании едут, чтобы улучшить свою внешность за счет косметологии и пластической хирургии, потому что в их стране это стоит в разы дороже. До карантина 50% наших клиентов ехали в Турцию, теперь — все 80%. Направление Израиль вообще закрылось, потому что там очень строгие правила: 14 дней карантина для всех приезжих, и мы туда никого не отправляли. У нас очень поменялась статистика по странам, откуда наши клиенты: до ковида мы работали в основном с людьми из постсоветского пространства. Ноябрь 2020 стал первым месяцем за историю Bookimed, когда количество англоязычных пациентов стало ощутимо больше, чем русскоязычных.

Примечание редакции:

*Ревеню — любой доход от реализации продукта (выручка).

**Лиды — целевое действие пользователя на сайте или обращение в компанию.



Секрет данського щастя:

як досягти hygge?



По материалам life.liga.net

Хюге. Як жити добре по-данськи. Юлією Гудошник, експертка з данського хюге, розповіла, що означає цей термін, чи всі можуть його відчутти.

«Грудень. Різдво. Данія. Хтось прикрашає вітальню, хтось запікає м'ясо та нарізає нашвидкуруч салати.

У нас навіть була людина, яка відповідала за вікторини та настільні ігри. Ніяких тобі соціальних мереж, телевізорів чи смартфонів. Тільки Різдво, наша велика компанія із 25 осіб і відчуття спільності. Я мало знала цих людей, але в процесі підготовки до свята відчула близькість. Навіть попри те, що я була єдиною іноземкою в компанії данців. Вони зробили мене частиною цього свята, за що їм вдячна до сьогодні. Те Різдво для мене було справжнім хюге».

Напевно, саме так розпочалась би художня книга про історію одного Різдва. Проте це був початок нашої розмови з Юлією Гудошник – експерткою з данського хюге («hygge»). Вона розповіла Liga.Life, що означає цей термін, як він з'явився та чи всі можуть його відчутти.

Що таке hygge

Якщо написати в стрічці пошуку «hygge» ви побачите безліч красивих картинок, які можна описати одним словом – «затишок». Камін, лаконічні меблі, горнятка з какао, люди у в'язаних светрах.

Серед цих ідеальних картинок можна зустріти обкладинку «Маленької книги Hygge. Секрети данського щастя». Її автор Майк Вікінг – засновник та керівник данського Інституту дослідження щастя – розповів на весь світ про те, що «не пишеться, а відчувається».

Про hygge

«Написати і навіть промовити «хюге» набагато легше, ніж пояснити, що це таке. Як тільки не називали хюге: від «мистецтва створення затишку», «душевності», «відсутності подразників» до «насолоти заспокійливими речами», «затишної близькості» і – це моє улюблене – «какао при свічках», – пише Майк у пролозі своєї книги.

Юлія погоджується з автором: «Не має чіткого перекладу терміну «hygge». Жоден словник не розтлумачить це слово. Та його можна описати: це атмосфера затишку, прийняття, безпеки та гармонії. Але насправді «hygge» для кожного – це щось своє».

За легендами, хюге зародилось у Норвегії та Данії ще за часів вікінгів. Суворий скандинавський клімат сприяв розвитку почуття колективності.

«Вікінги жили в бараках. Взимку, коли було дуже холодно, вони збирались усі разом біля вогню, щоб зігріти-



ся. Проте це було набагато більше, ніж потреба у теплі – це зародження культури близькості, об'єднання, затишку, яке зараз називається хюге», – пояснює Юлія.

Насправді це відчуття не має чіткої географічної локації. Воно зародилось в Скандинавських країнах, проте його здатні відчувати люди в усьому світу. Адже відчуття комфорту, затишку і безпеки – це не про місце, а про власний вибір.

Чому hygge стало таким популярним

За версією Collins English Dictionary, «hygge» стало другим найпопулярнішим словом 2016 році у Великій Британії.

Перше місце посіло слово «Brexit». Це не дивно, адже «Маленька книга Hygge» була видана у 2016 році не в Данії, а у Великій Британії.

«Книга Майка Вікінга – не піар Данії чи туристична приманка. Британське видання хотіло заробити гроші і видати бестселер. Вони звернулися до засновника Інституту дослідження щастя, щоб той написав книгу про hygge. Сам він не збирався її писати», – розповідає Юлія.

На таку цікаву пропозицію Майк Вікінг відреагував неоднозначно. Адже знав, що поняття hygge можна описати на одній-двох сторінках. Та як виявилось, бажання видавців було більш ніж реальним.

«Якщо ви хоч раз тримали цю книгу, то могли помітити, що там багато фото, рецептів, історій з життя та навіть декілька статистик. Якщо зробити вижимку з майже 300 сторінок, про hygge буде як раз півтори-дві сторінки», – пояснює експертка.

В епоху літератури про те, як бути найуспішнішим, найбагатшим, найспортивнішим, книга про посиденьки на дивані біля каміна у компанії друзів та смачної їжі викликала справжній ажіотаж.

У 2016 році вона увійшла у топ бестселерів за версією The Times та The Guardian. Її опублікували в понад 30 країнах світу, серед них Україна.

«В мотиваційному нон-фікшні людям кажуть як стати ідеальними. Але «Маленька книга Hygge» показала, що цього не потрібно робити. Можна поїсти пончиків, посидіти вдома і бути від цього щасливими», – додає Юлія.

Що потрібно, щоб відчувати hygge

Попри гарні картинки в Google з каміном, меблями, свічками та красивими горнятками, hygge – це не про матеріальні блага.

«Ми думаємо, що, придбавши дорогу свічку чи меблі, у нас одразу все налагодиться. Так з'являються історії про красиві квартири, в яких живуть нещасні люди. Та щастя не в матеріальному, а в нас, в наших діях. Поки людини не почне насолоджуватись момент, вона не відчує хюге», – пояснює експертка.

Отже, для того, щоб відчувати хюге потрібно:

1. Знайти час для байдикуння. Помрійте, проведіть час з друзями чи родиною, почитайте книжку, подивіться

фільм, який давно чекає на перегляд. Відкладіть робочі справи, прибирання чи бізнес-дзвінки на потім.

2. Зайнятися тим, що робить вас щасливим. В'язання, складання пазлів чи настільна гра з друзями – неважливо. Головне бути тут і зараз.

«Нарядження ялинки – це прекрасний момент для хюге. Вмикайте музику, візьміть різдвяні іграшки і насолоджуйтеся процесом. Потім загорніть подарунки для своїх рідних. Навіть якщо це у вас вийде неідеально. Хюге – це про неідеальність. Про дозвіл собі бути не найкращим», – радить Юлія.

3. Насолоджуйтеся процесом, а не гоніться за результатом. Якщо ви знайшли час для відпочинку, проведіть його із задоволенням. Наприклад, спробуйте спекти домашні булочки.

Насолоджуйтеся замішуванням тіста, ароматом спецій та розмовами з близькими. Якщо ви слідкуєте за своєю фігурою, то це подвійна насолода – пригостіть своїм кулінарним шедевром друзів, сусідів, колег. Завжди знайдеться хтось, хто вам подякує.

4. Розділіть момент щастя з іншими. «Ми», а не «я» – одна з головних засад філософії хюге. Наприклад, домовтесь з друзями про вечір переглядів серіалів. Приготуйте разом снеки та напої.

«В епоху соціального дистанціювання відчувати себе частиною колективу дуже важливо. Тому не відмовляйтесь від задоволення зідзвонитися по відеозв'язку. Влаштувати онлайн-вечірку чи пограти разом в настільні ігри через Zoom. Досвід показує, що це дуже цікаво», – розповідає Юлія.

5. Відкладіть гаджети. Уявіть ситуацію: ви зібрались з друзями вдома для перегляду фільму. Їжу приготували, напої налили, усі комфортно розмістились на

дивані. Ідеальна картинка вечора хюге!

Та перед переглядом фільму усі вирішили запостити фотку з місця подій з підписом: «щасливий/а бути тут і зараз». У такі моменти магія хюге розвіялась. Ви не «тут і зараз». Ви в стрічці Instagram. «Данці такого не люблять. Якби хтось із компанії сидів у телефоні під час зустрічі у кафе, йому б зробили зауваження та покарали б сплаченням рахунку», – розповідає Юлія.

6. Дозвольте собі побути на самоті. Данці цінують відчуття спільності, об'єднання, проте вони не відмовляються від часу наодинці з собою. Для цього достатньо лише заварити каву, відкласти телефон та подивитися у вікно, подумати, помріяти. Це допоможе вам наповнити свій внутрішній ресурс.

І Майк Вікінг, і Юлія Гудошник говорять про те, що хюге – це не фантастичне недосяжне явище, яке буває тільки зимою, коли на вулиці холодно, а на календарі залишилось декілька днів до Різдва.

Це про вибір насолоджуватись моментом, дякувати, ділитися своїми емоціями і своїм відчуттям комфорту та щастя.





Энергия
твоего успеха

Выпуск №
1
(72)
(от 10.02.2021)

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Свои пожелания и предложения
присылайте на e-mail:

i.vorotnikova@nrg-ua.com

Контактные телефоны:

+38 050 327 98 88

+38 044 594 30 98



<http://www.nrg-ua.com/>



<https://www.facebook.com/nrg.ua/>



<https://www.linkedin.com/company/new-recruiting-group/>



https://www.instagram.com/new_recruiting_group/



https://t.me/new_recruiting_group