



Енергія
твого успіху

Дайджест NRG Review

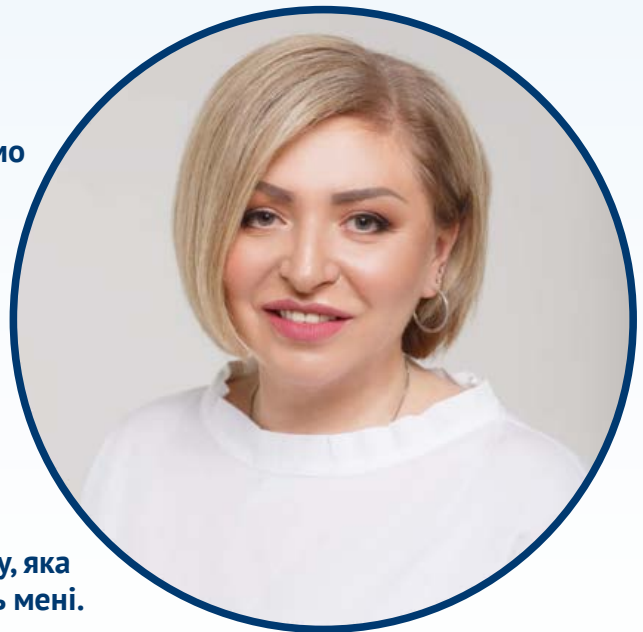
У цьому випуску:

Колонка редактора. Про що пропонує поговорити Інна Воротникова	2 стр.	7 принципів роботи пам'яті, які важливо знати, щоб покращити навичку запам'ятовування.	14 стр.
Барометр ринку праці України: головні тенденції 2021 року	3 стр.	Фокус на головному: як розставляють пріоритети	16 стр.
Как лучше всего завоевать доверие на работе?	7 стр.	Как выбрать канал связи для коммуникации с персоналом?	18 стр.
Чому маркетинг-директор – найкращий кандидат на пози- цію CEO	10 стр.	Український правопис	19 стр.
Почему люди лгут на работе	12 стр.		



Друзі!

З вами я, Інна Воротникова, та мій традиційний дайджест новин. Вже через декілька місяців ми будемо підводити підсумки цього року, обмірковувати плани на прийдешній рік, а поки давайте поговоримо про правила. В одному інтерв'ю я натрапила на одну цікаву думку – «вас запам'ятають по тому, які правила ви порушували. Але правила необхідно порушувати, інакше ви або компанія не будете рухатися і розвиватися. Бо правила – це фактично створені традиції. А традиції повинні змінюватися, щоб ми розпочинали робити щось нове. Та є правила, які порушувати не можна, – пов'язані з етикою і довірою. Інакше вас запам'ятають як лідера й людину, яка не має принципів». А що ви думаєте про це? Напишіть мені.



Й осіння добірка новин:

- Головні тенденції 2021 року на ринку праці. Старі правила в бізнесі вже не працюють, а нових ще немає
- Бізнесу потрібні фахівці, орієнтовані на споживача. Водночас у сучасного лідера обов'язково повинні бути творчий підхід, стратегічне мислення, навички роботи з новими технологіями. Тому найкращий кандидат на посаду CEO – маркетинг-директор, а не фінансовий директор
- Найбільше через пандемію постраждала наша здатність довіряти. Як найкраще завоювати довіру на роботі?
- Й у продовженні – чому люди обманюють на роботі?
- Корисне. 7 принципів роботи пам'яті, які важливо знати, щоб покращити навичку запам'ятовування
- Прагнути встигнути все - одна з основних помилок тайм-менеджменту. Виконати все неможливо, проте цілком реально зробити головне. Поради про те, як розставляти пріоритети.
- Як обрати канал зв'язку для комунікації з персоналом? Перевіряємо за чек-листом
- Поради з української мови від фахівців-мовознавців

Всім гарних вихідних!

На зв'язку!

Інна Воротникова



БАРОМЕТР РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ:

головні тенденції 2021 року



По матеріалам mmr.ua

Кадровий портал grc.ua опублікував результати дослідження трендів HR-ринку України «Барометр ринку праці України: головні тенденції 2021». За словами Катерини Окунської, виконавчої директорки grc.ua, дослідження показало, що старі правила в бізнесі вже не працюють, а нових ще немає. «Змінюється HR-ринок України, ринок у процесі вирішення завдань і планування нових проєктів в умовах пандемії».

Дослідження проводилось методом онлайн-опитування у червні-серпні 2021 року. Географія – вся Україна, окрім тимчасово окупованих територій. У дослідженні взяло участь більше 2190 респондентів-пошукачів та понад 220 компаній-роботодавців.

Генеральний медіапартнер «Барометру ринку праці» – медіахолдинг 1+1 media. «Для 1+1media, як великого та прогресивного роботодавця, важливо аналізувати, що відбувається на ринку праці. Такі дослідження, як Барометр, допомагають тримати фокус – цікаво порівнювати та співставляти, яке місце ті чи інші чинники посідають в нас та

в інших компаніях, бізнесах. Примітно, що коронавірусний рік вніс свої корективи абсолютно в усі сфери, і результати дослідження свідчать про це. Багато тенденцій і змін, які відмічали респонденти, притаманні також і 1+1 media», – прокоментувала Ольга Мусійко, HR-директорка 1+1 media.

Партнер дослідження 2021 – платформа Liberty Report. «Майбутнє, зокрема й у царині пошуку персоналу, – за технологіями. «Барометр ринку праці» показує тренди першої половини цього року», – коментує Володимир Дем'яненко, D2.

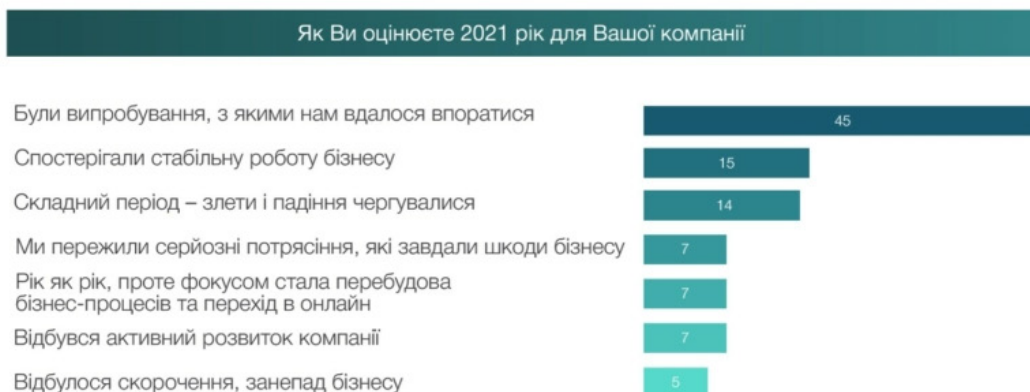
За словами Лариси Онипко, керівниці Премії HR-бренд, «Барометр ринку праці» вже став традицією і щороку презентація результатів збирає HR-експертів України для обговорення найактуальніших питань: «Рекрутинг та загалом HR-функція сьогодні виглядають кардинально інакшими, ніж рік тому. Зміни, прискорені COVID-19, відбуваються буквально за лічені тижні. 35% співбесід та оцінювань кандидатів проходять онлайн, нормою стає гібридний формат роботи працівників: більшість днів на дистанції й 1-2 дні в офісі. Все більше кандидатів та компаній обирають саме змішаний формат роботи, щоб працівники ефективно взаємодіяли в командах та



не втрачали почуття причетності. Все більше компаній використовують персоналізовану комунікацію, персоналізовану ціннісну пропозицію, персоналізоване навчання та персоналізовану винагороду за результати праці й досягнення. І цей тренд тільки посилюється. Найважливіше – роботодавці не на словах, а на ділі, реальними справами турбуються про людей, реалізуючи well-being програми, і вчать балансувати потреби бізнесу і потреби людей».

Основні тенденції ринку праці 2021 року:

- У 2021 році продовжилась коронакриза, яка зачепила ринок праці. Тож більшість роботодавців охарактеризували рік як сповнений випробувань та непередбачуваний. Попри це, 45% компаній зазначили, що подолали складнощі, які були викликані подіями 2020-2021 років, ще 15% заявили про стабільність своєї роботи.



- У 2020-2021 рр. компанії активно почали перебудовувати та автоматизувати бізнес-процеси та розвивати онлайн-комунікацію із клієнтами, підрядниками та співробітниками. Загалом більшість роботодавців з оптимізмом дивляться у 2022 рік.
- На першому місці серед фокусів уваги роботодавців у 2021 році – посилення внутрішніх комунікацій. 43% компаній фокусуються на підвищенні продуктивності та результативності співробітників на дистанційці, причому 26% приділяють особливу увагу онлайн-навчанням та перепрофілюванню (re-skilling) співробітників.
- Заробітну плату підвищили/переглянули понад 70% роботодавців. Причини та умови перегляду рівня заробітних плат були різними. Так, 31% компаній підвищили заробітну плату всім співробітникам. 21% компаній підвищували оклади лише тим співробітникам, хто виконав/перевиконав KPI. Не переглядали рівень заробітної плати 23% компаній і 4% взагалі зменшили рівень зарплати. Також лише 4% роботодавців відмовились від системи бонусів для співробітників.
- Серед пошукачів цифри трохи інші. Так, лише 44% працівників зазначили зростання заробітної плати. Для 29% оклади зменшилися (або через скорочення кількості робочих годин (10%), або взагалі без пояснення причин (19%)).

Заробітна плата

grc.ua

Чи змінилася Ваша зарплата?



- 44% – Мені офіційно підвищили зарплату з урахуванням зростання мінімалки
- 19% – Мені скоротили заробітну плату
- 18% – Свій варіант
- 10% – Моя зарплата знизилася за рахунок зменшення кількості робочих годин
- 9% – Мені підвищили офіційну частину до мінімальної, інше виплачують «у конверті»

Як саме змінилась Ваша зарплата?



- 37% – Зросла на 5% – 10%
- 10% – Зросла на 15% – 20%
- 5% – Зросла на понад 20%
- 11% – Зменшилася на 5% – 10%
- 7% – Зменшилася на понад 20%
- 5% – Зменшилася на 15% – 20%

Відповідно основна причина зміни роботи та звільнення для працівників – розмір заробітної плати та пошук пропозиції із більшою винагородою за роботу. Лише 14% звільнилися через бажання професійного розвитку та кар'єрних можливостей. Серед претендентів і співробітників – усе більше представників покоління Z та міленіалів. Для цих категорій надзвичайно важливі репутація, соціальна активність роботодавця, умови праці, системна комунікація з компанією, постійне навчання. До 2025 року ці категорії становитимуть більшість співробітників. Отже, вже зараз компанії мусять переглядати свої HR-стандарты та HR-політику.

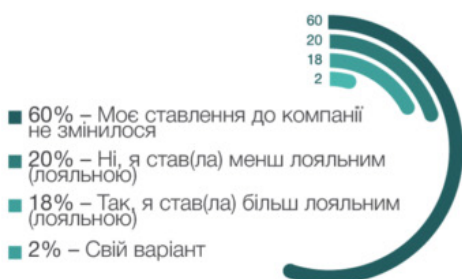


6. Розвиток HR-бренду стає все більш актуальним для українських роботодавців. Так, 61% компаній вважають цей напрям пріоритетним для HR-спеціалістів.
7. Процес пошуку роботи трохи збільшився. Так, 30% кандидатів шукають роботу від місяця до півроку. Компанії також «довго» шукають «свого» кандидата. Так, у середньому час на закриття вакансій керівників та топменеджменту – до півроку. Вакансій середньої ланки – до трьох місяців. Позиції нижчої ланки та «сині комірці» – до двох місяців.
8. Переважна більшість пошукачів роботи не вважають, що віддалена робота вплинула на стосунки із командою, якість роботи та лояльність до роботодавця. Серед причин негативного ставлення до роботодавців: неоплачувана відпустка, відсутність підтримки від роботодавця у скрутні часи, зменшення окладів, відсутність безпеки на робочому місці тощо.

Вплив форматів зайнятості. Лояльність

grc.ua

Чи вплинув формат віддаленої роботи на Вашу лояльність до компанії?



Для тих, хто вказав, що лояльність зменшилась, причини такі:

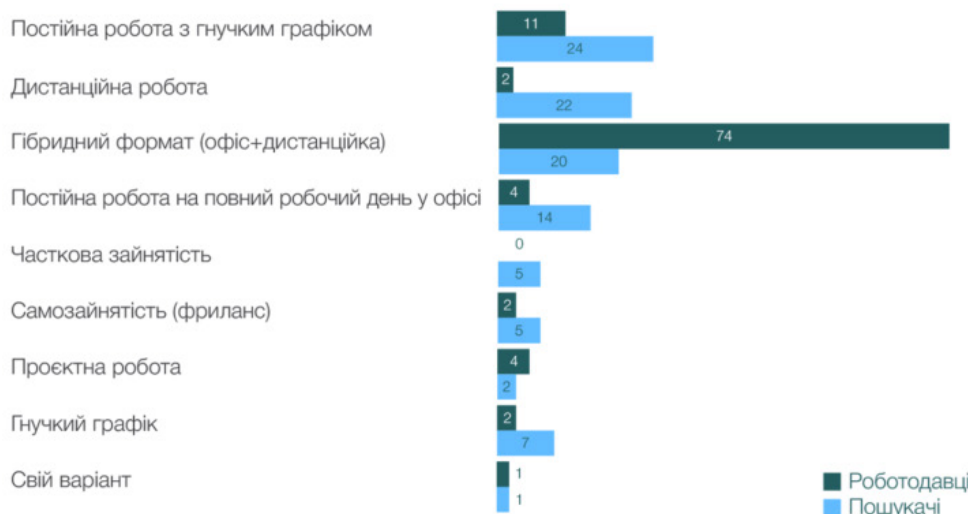
- Частину колективу відправляли в неоплачувану відпустку
- Зменшили винагороду за результати роботи
- Не підтримали у скрутні часи
- Не подбали про безпеку на робочому місці
- Не забезпечили безпечні умови праці у зв'язку з Covid

9. У структурі попиту та пропозиції вже не перший рік до найбільш затребуваних сфер входять «ІТ, телеком», «Продажі», «Маркетинг», «Транспорт» і «Початок кар'єри». У цих сферах активно шукають фахівців. Серед пошукачів найактивнішими залишаються молоді спеціалісти. Частка резюме таких пошукачів у 2021 році склала 21%.
10. Є певні розбіжності у баченні робочих графіків. Так, переважна більшість роботодавців віддає перевагу гібридному формату роботи (офіс та дистанційка), тоді як пошукачі обирають гнучкий графік (24%) та повністю дистанційну роботу (22%).

Формати зайнятості

grc.ua

Як Ви вважаєте, який формат зайнятості стане пріоритетним у майбутньому?



11. На думку роботодавців, першочергові навички, якими мають володіти кандидати, – це взаємодія з людьми та уміння працювати в команді – так вважають 50% компаній. Також багато уваги приділяється емоційному інтелекту. Чим сильніше він розвинений, тим більше ви затребувані на ринку праці, причому не лише як працівник, а й як роботодавець. Адже здатність контролювати себе, свої емоції і реакції, а також грамотно розподіляти власний ресурс позначається не тільки на взаємодії з колегами і підлеглими, а й на продуктивності працівника.



Навички

grc.ua

Роботодавці: Які, на Вашу думку, професійні навички є першочерговими при прийомі нових співробітників**Пошукачі:** Яких навичок Вам не вистачає для роботи в нових реаліях?**Висновки**

Українські компанії, HR-спеціалісти та пошукачі роботи наразі вибудовують абсолютно нові методи взаємодії, мотивації та пошуку роботи і співробітників. Але вже сьогодні можна ствердно зазначити, що майбутнє HR-ринку України – у пришвидшенні темпу трансформації ринку, компаній, людей та запуску «нової, гібридної» взаємодії зі співробітниками та пошукачами. Компанії без сильного HR-бренду, без амбасадорів та які не відповідають соціальним інтересам співробітників та пошукачів будуть вимушені або сісти на «кадрову дієту», або витратити більше (грошей, часу, ресурсів) на пошук та мотивацію співробітників.



Как лучше всего завоевать доверие на работе?



По материалам edwvb.blogspot.com

Резюме

Одна вещь, которая больше всего пострадала из-за пандемии, может быть наша способность доверять. В то время как некоторые из нас скоро вернутся в офис, другие не вернутся вообще, и большинство из нас будет там только несколько дней в неделю.

- Доверие – это убеждение, которое строится медленно, в течение длительного периода времени, посредством повторяющихся взаимодействий. Как мы можем укрепить доверие в этих обстоятельствах?
- Недавние исследования показали, как признание эмоций других может укрепить доверие. Акт вербального признания чужих чувств воспринимается как действие, требующее усилий, и может помочь установить с ними более глубокие связи.
- Но не все подтверждения работают одинаково. Когда эмоциональное признание рассматривается как мотивированное эгоистичными причинами, оно не столь

эффективно, потому что люди предполагают, что действие совершается для личной выгоды, а не для помощи другим. Это также может быть менее эффективным в условиях конкуренции, когда люди могут сомневаться в намерениях подтверждающего.

Недавние исследования показывают, что наш массовый переход на работу из дома во время пандемии начал подрывать наше доверие к нашим коллегам. Доверие – это убеждение, которое строится медленно, через повторяющиеся взаимодействия, которые происходят в течение длительного периода времени.

В прошлом году это было особенно сложно установить среди членов команды, которые никогда раньше не встречались друг с другом, и тем более для людей, которые вышли на работу или сменили работу во время пандемии. Тем не менее, важно делать свою работу как можно лучше, быть довольным своей работой и иметь хорошие отношения с коллегами.

В то время как некоторые из нас скоро вернутся в офис, другие не вернутся вообще, и большинство из нас будет там только два или три дня в неделю. Как мы



можем укрепить доверие в этих обстоятельствах? Как мы можем наладить более значимые связи в эту новую эру работы?

Как исследователи организационного поведения, мы потратили большую часть своей карьеры, пытаясь ответить на некоторые версии этих вопросов, изучая, как люди взаимодействуют на рабочем месте. В этом году мы нашли ответ. В шести недавних исследованиях мы изучали роль, которую эмоциональное признание или акт вербального признания чужих чувств играет в самых разных ситуациях с высокими и низкими ставками — от общения сотрудников в комнате отдыха до сотрудников больниц в отделениях интенсивной терапии. единицы измерения. Опираясь на теорию дорогостоящих сигналов, которая гласит, что маленькие жесты могут иметь большое влияние, мы стремились выяснить, как эмоциональное признание влияет на межличностное доверие.

Вот что мы узнали

Признание эмоций других людей может укрепить социальные отношения на работе.

Простое словесное признание того, что чувствуют ваши коллеги, может помочь вам установить с ними более глубокие отношения. Например, если вы скажете коллеге: «Эй, ты выглядишь расстроенным», это заставит людей считать вас более достойным доверия — не только человека, чьи эмоции вы подтверждаете, но и любых наблюдателей, которые становятся свидетелями этого поступка.

Почему? Оказывается, эмоциональное признание воспринимается как действие, требующее усилий. Поскольку коллега выглядит расстроенным, очень легко изобразить невежество, поэтому большинство людей избегают вмешиваться. Но когда кто-то проактивно и добровольно признает человека, попавшего в беду, он сообщает, что достаточно заботится о нем, чтобы вкладывать средства в эти отношения.

Признание отрицательных эмоций повышает доверие больше, чем признание положительных эмоций.

Попробуйте этот быстрый мысленный эксперимент. Во-первых, представьте, что вы говорите грустному коллеге: «Вы выглядите чем-то расстроенным». А теперь представьте, что вы говорите счастливому коллеге: «Ты сегодня выглядишь счастливым». Какой из этих двоих может стать более значимым разговором?

Если вы сказали разговор с расстроенным коллегой, вы правы. Большинство людей считает, что признание отрицательных эмоций требует больших затрат времени, внимания и усилий. Но оказывается, что эти дополнительные расходы тоже окупаются. Когда вы признаете отрицательные эмоции, люди чувствуют, что вы больше заботитесь о них, и поэтому с большей готовностью вам доверяют.

Признание эмоций повышает доверие больше, чем признание ситуации.

Люди больше доверяют тем, кто прямо выражает свои эмоции («Вы выглядите расстроенным»), чем тем, кто называет ситуацию («Похоже, ваша встреча прошла неудачно»). Эмоции имеют фундаментальное значение для нашей личности и внутреннего опыта. Когда кто-то признает наши эмоции, а не ситуацию, мы чувствуем себя более обоснованными и человечными.

Не все ошибки одинаковы.

Мы изучили, что происходит, когда люди неточно признают эмоции других людей. Оказывается, если вы ошибочно признаете положительную эмоцию («Ты выглядишь спокойной»), когда кто-то испытывает отрицательные эмоции, это может действительно подорвать доверие. И наоборот, когда вы ошибочно признаете отрицательную эмоцию («Ты выглядишь грустной») кому-то, кто чувствует себя положительно, за эту ошибку практически не налагается штраф за доверие.

Когда вы в хорошем настроении, вам может не понадобиться дополнительная поддержка, но, признавая отрицательную эмоцию, подтверждающий по-прежнему сигнализирует о готовности оказать ее, если в этом возникнет необходимость.

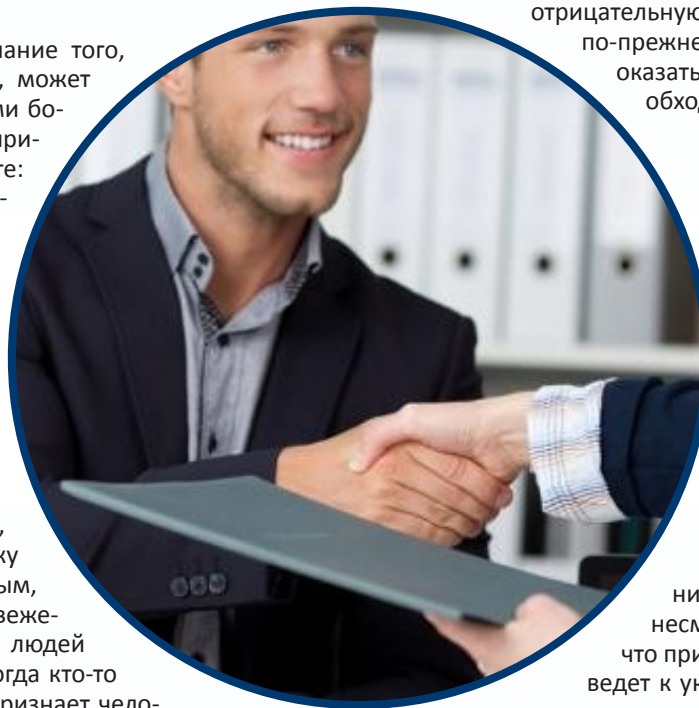
Когда подтверждение работает (и когда оно может иметь неприятные последствия)

Теперь мы понимаем, что признавать эмоции других на рабочем месте полезно. Но почему этим не занимается больше людей?

В ходе нашего исследования мы обнаружили, что даже несмотря на то, что люди считают, что признание отрицательных эмоций ведет к укреплению социальных связей, они делают это реже в своей повседневной жизни, потому что (а) они думают, что это рискованно и (б) это требует затрат времени, энергии и усилий. Кроме того, поскольку профессионализм долгое время ассоциировался со стойкостью, рациональностью и бесстрашием, мы можем предположить, что большинство людей привыкло упускать возможность обсудить эмоции и наладить подлинные связи на работе.

Тем не менее, эмоциональное признание — это тактика, которую следует использовать вдумчиво — не всегда. Если ваши коллеги считают, что ваши действия мотивированы эгоистичными причинами, они будут менее эффективными, поскольку люди будут считать, что вы признаете их только для личной выгоды. Например, вопрос о том, что его беспокоит, прямо перед вашей проверкой эффективности может быть истолкован как манипулятивный. Эмоциональное признание также может быть менее эффективным в условиях конкуренции, когда люди могут сомневаться в намерениях подтверждающего.

Наконец, мы подозреваем, что язык, которым поль-



зуються люди, має значення. Оскільки емоції являються особистими і лежать в основі нашої ідентичності, передположення про те, що відчувають інші люди, можуть показуватися внутрішніми і самонадеянними і навіть можуть викликати захисну реакцію. Таким чином, коли емоції, які ви спостерігаєте, здаються неоднозначними, може бути безпечніше використовувати менш пряму мову («Ви здаєтесь збентеженим», а не «Ви відчуваєте тривожність») або задати питання («Як ви себе відчуваєте зараз?») замість того, щоб нав'язувати ярлик («Ти щось злишся?»). Цей тип мови залишає більше можливостей виразителю змінити і виправити інтерпретацію підтверджуючого.

Понімайте, готові чи ви взяти на себе брем

Признання чужих почуттів – це самостійна форма емоційної праці. Врештешки ви можете почути відповідальність за іншого людину і захочете

допомогти йому впоратися з труднощами, з якими він стикається.

Перш ніж спробувати цю стратегію, зважте всі витрати і вигоди. Спитайте: у мене є час? Готов чи я допомогти, якщо мій колега розкаже про проблему? Чи варто отримане мною довіря тех емоційних зусиль, які я приложу?

Помніть, що те, як ми реагуємо на емоції інших людей, дає нам важливу інформацію про наші соціальні стосунки. Цей людина мене розуміє? Цей людина турботиться про мене? У мене хороші стосунки з цим людиною? Признаючи емоції, ми даємо людям свободу і свободу самовираження. І в цей час труднощів розмови і обмін думками про те, що ми відчуваємо, життєво важливі для зміцнення зв'язків, побудови міжособистісного довіря і прискорення колективного оздоровлення на праці.

Просто переконайтеся, що ви готові і хочете надавати підтримку іншим, перш ніж братися за праця.



ЧОМУ МАРКЕТИНГ-ДИРЕКТОР – НАЙКРАЩИЙ КАНДИДАТ НА ПОЗИЦІЮ СЕО



По материалам forbes.ua

Жанна Стрельникова, контриб'ютор Forbes

Бізнесу потрібні фахівці, орієнтовані на споживача. Водночас у сучасного лідера обов'язково повинні бути творчий підхід, стратегічне мислення, навички роботи з новими технологіями. Тому найкращий кандидат на посаду СЕО – маркетинг-директор, а не фінансовий директор

Успішний маркетолог добре знається на поведінці клієнтів, орієнтується у тому, що їх вражає чи відштовхує, змушує купувати або користуватися послугами. Гарний маркетолог бачить картину компанії цілком, а не кожен процес окремо. Такий фахівець – велика перевага для підприємств, які орієнтуються на споживача.

Серед базових навичок гарного маркетинг-директора:

- Адаптивність – вміння швидко відреагувати на зміни, висунути гіпотези, протестувати їх мінімальним ресурсом – типове підприємницьке MVP. Аналітичні здібності – вміння працювати з даними, розуміти своїх клієнтів і перетворювати ці знання на стратегічні рішення.
- Гнучкість розуму – не сліпе слідування трендам, а правильне застосування їх у бізнесі, відстеження і вибір тільки тих рішень, які підуть на користь.
- Відповідальність за власні рішення – маркетинг-директор діє стратегічно і вміє приймати рішення, куди рухатися компанії далі.
- Мультизадачність – він повинен розбиратися в усьому, оскільки занурюється в усі процеси компанії, пра-

цює з командою, нерідко самостійно робить ті чи інші завдання.

- Ключова роль на позиції СЕО – просування компанії серед співробітників, інвесторів і партнерів. А у маркетологів це чудово виходить.

Три з чотирьох СМО вважають, що їх робота і посада не дозволяють повністю реалізувати весь потенціал і вплинути на бізнес бажаним чином (Harvard Business Review). Тобто маркетинг-директор – це зазвичай людина, у якої амбіцій і прагнень не менш, а частіше і більше, ніж у СЕО.

І не дивно, що у США, наприклад, більшість СЕО – це колишні маркетологи різних великих компаній. Лідери серед «постачальників» майбутніх СЕО – P&G, Yum!, PEPSICO, Unilever, Coca-Cola, CLOROX, Apple, Nike, Nestle, American Express.

Маркетинг-директор має прикладні навички та взаємодію з іншими відділами:

- Володіє життєвим циклом клієнта від початку до кінця, знає кожну точку контакту, яка дає безліч даних.
- Безпосередньо взаємодіє з клієнтом. Знає, чого хоче клієнт, що приносить йому радість, що подобається або не подобається у компанії. З цим знанням він може впливати на продукти, послуги, цінності – не інтуїтивно, а на основі даних.
- Може впливати на виконання плану продажів. Маркетологи знаходяться між відділами продажів і розробкою продуктів. Вони розуміють, які товари або послуги мають попит і користуються популярністю у клієнта.



<https://nrg.ua/>



<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

Трохи статистики про маркетологів на керівних посадах і останні тенденції

- 21% керівників європейських компаній мають досвід у маркетингу.
- 13% CEO компаній, які входять у рейтинг F100, починали кар'єру у маркетингу.
- 18% генеральних директорів FTSE 100 – колишні маркетологи. Маркетинг – другий після фінансів поширений шлях до посади CEO.
- У 25% всіх керівників у світі є досвід роботи у маркетингу або у продажах.

Один із найуспішніших CEO, чий спосіб управління регулярно вивчають, – Стив Джобс. Хоча він і не працював на рядових посадах, його стратегічні рішення приводили компанію до успіху. Як тільки Джобса відсторонили від управ-

ління компанією, на неї чекали ринкові невдачі, причину яких було складно пояснити. Але тільки-но Джобс займав позицію CEO, як Apple починав виток успіху на ринку.

Стив Джобс – не виняток. Серед багатьох компаній зі світовим ім'ям посаду CEO також займають співробітники з досвідом у маркетингу або відповідною освітою. Наприклад, Брайан Корнелл (Target), Боб Свон (Intel), Рамон Лагуарта (PepsiCo). Серед українських – Ігор Смілянський («Укрпошта»), Юлія Бадрітдінова (ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд»), Юрій Курмаз («Укртелеком»), Ісмет Язиджі (ТОВ «Лайфселл»).

CEO у будь-якому разі необхідні знання з маркетингу, навіть якщо він прийшов на посаду з іншої позиції: продажів, фінансів, виробництва. Тому діючі СМО – перші претенденти на цю посаду, а шлях сучасного підприємця – це шлях через маркетинг. Особливо в епоху, коли споживач став головним на ринку.



Почему люди лгут на работе

Руководители рассчитывают, что члены команды будут говорить им правду: вам нужно принимать продуманные решения и быть уверенным, что вы знаете, что происходит.

По материалам Harvard Business Review

Лиз Кислик

Большинство в ответ на ваше доверие действительно говорят вам правду (иногда немного приукрашивая ее в свою пользу). Но иногда приходится иметь дело с сотрудником, который слишком искажает истинное положение дел или откровенно лжет. Это одна из самых сложных ситуаций, с которыми может столкнуться менеджер, так как он не может точно знать, что происходит в действительности, или говорит себе, что, должно быть, ошибается.

Даже когда у вас есть конкретные доказательства лжи, с этим сложно что-то сделать. В детстве нас учат, что врать нехорошо и нечестно. Вы можете испытывать обиду, что другой человек вам не доверяет, или сердиться, что вами манипулируют и злоупотребляют вашим расположением. После того, как вы справитесь со вполне понятной обидой и злостью, нужно понять, что вы можете сделать, чтобы попытаться исправить ситуацию и не потерять веру во всех членов своей команды и собственную способность руководить ими.

Чтобы выбрать самый эффективный подход, для начала стоит предположить, что у сотрудника было положительное намерение, и постараться понять, почему он предпочел солгать. Поняв, чего пытается добиться работник с помощью лжи, вы сможете решить, как поступить. Ниже приведены три наиболее типичных причины лжи подчиненных, которые я наблюдала за десятки лет работы консультантом, и советы, что делать с ними.

Они боятся кого-нибудь расстроить или спровоцировать конфликт

Некоторые сотрудники боятся, что вы или другие коллеги негативно отреагируют на правду. Они чувствуют личную причастность и боятся, что их слова приведут к отрицательным результатам для них самих или для вас. Они хотят быть уверенными, что вы не разочаруетесь в них и не будете им



выговаривать. Например, я работала с вице-президентом, который организовывал новое подразделение компании и искажал показатели, так как поставленные командой руководства планы не выполнялись. Он, по его собственному признанию, не хотел никого подводить или «создавать проблемы».

Если работники боятся, что у них будут неприятности, ваша задача — обеспечить психологическую безопасность и поощрять говорить правду. Это не означает отсутствие последствий. Но вам нужно разъяснить: они помогают вам выполнять вашу работу, когда честны с вами, и сильно осложняют вашу задачу и создают для вас риски, когда лгут, поэтому вы предпочитаете услышать реальную правду в том виде, в каком они ее понимают, даже если это не то, на что вы рассчитывали. Вы можете, например, сказать: «Я хочу быть уверен, что могу полагаться на вас и ваши данные». Или: «Мне легче выполнять свою работу, когда я знаю правду, даже если она неприятна».

Работая с вице-президентом над организацией нового подразделения, я направляла его так: «Когда вы пытаетесь скрыть, что реально происходит, я не могу максимально улучшить ситуацию. Я должна верить тому, что вы говорите мне, подумайте и отвечайте уверенно — тогда я пойму, какие у нас есть варианты, и мы сможем работать вместе над поиском решения».



Они не хотят обнаружить свои недоработки

Иногда люди взваливают на себя слишком много и не знают, как выпутаться. Они стараются выглядеть более эффективными, чем есть на самом деле, или замаскировать собственную некомпетентность и отсутствие успеха. Часто они не могут понять, почему не добиваются его и как исправить ситуацию. Недостаточно просто выявить ложь, так как лежащая в ее основе некомпетентность нигде не денется и отрицательные результаты будут говорить сами за себя. Подумайте, могут ли какие-либо структурные изменения снизить для них риск ошибок, чтобы они не оказались в ситуации, которую не смогут контролировать. Это может избавить их от необходимости лгать.

Например, вы можете изменить сроки предоставления информации или результатов, чтобы у человека было больше шансов все сделать правильно, или предоставить ему обучение и консультации, чтобы он эффективно выполнял свои задачи и у него не было необходимости скрывать правду. Из-за своей неорганизованности старший директор некоммерческой организации спровоцировал несколько ошибок и недоразумений, которые привели к накладкам с планами и графиком размещения информации о нескольких программах и мероприятиях. Он боялся, что его будут обвинять, и лгал коллегам о своих ошибках. Поскольку он профессионально владел другими аспектами своей работы, команда руководства пересмотрела его обязанности, чтобы он больше не отвечал за уведомления о мероприятиях и ему не приходилось так часто говорить неправду и выкручиваться.



продолжала создавать атмосферу недоверия, обвиняя других в том, что они отказывались с ней работать. В подобной ситуации структурные изменения не смогут уменьшить потребность лжеца во лжи.

Я посоветовала ее начальнику четко обозначить, какое поведение является неподобающим и каковы будут его последствия: «Вредить репутации коллег неприемлемо. Мне хотелось бы знать, что вас беспокоит, но вы должны понимать, что, если будете продолжать подставлять людей, я не смогу вам доверять, даже если в остальном я доволен вашими результатами».

Обязательно зафиксируйте поведение лгущего сотрудника и вашу обратную связь, чтобы у вас, по крайней мере, была ваша личная запись. Если вы имеете дело с человеком, лгущим постоянно, возможно, это стало его привычкой, от которой трудно избавиться. Даже если он на какое-то время откажется от нее, то, оказавшись в ситуации стресса, он, вероятно, снова солжет, потому что для него это привычный выход из положения. В этом случае, если неверная информация, полученная от человека, приведет к принятию

неудачного решения или подрыву отношений, вам придется расстаться с ним. Кроме того, вы не можете позволить, чтобы другие члены команды думали, что вы будете мириться с культурой лжи, которая обречет вас на новые распри, ошибки в работе и повышенную текучесть кадров.

Но если вы сможете поймать небольшую неправду быстро, исправить ее и изложить нормы корректного поведения или реструктурировать вознаграждения и процессы, возможно, вам удастся изменить поведение начинающего лжеца. Тем самым вы спасете отношения между сотрудниками и продемонстрируете команде, что защищаете безопасность и продуктивность каждого.

Они преследуют какие-то личные цели

И, наконец, у некоторых сотрудников имеются личные цели, например продвижение по служебной лестнице, которого, по их мнению, они не могут добиться честно с помощью хорошей работы. С такими работниками иметь дело еще сложнее, так как их ложь часто направлена на подрыв доверия к другим членам команды. Уличив их во лжи, вы можете подтолкнуть их к тому, что они станут еще старательнее лгать, и тогда ответственность за то, чтобы защитить других членов команды от репутационного ущерба, ляжет на руководителя.

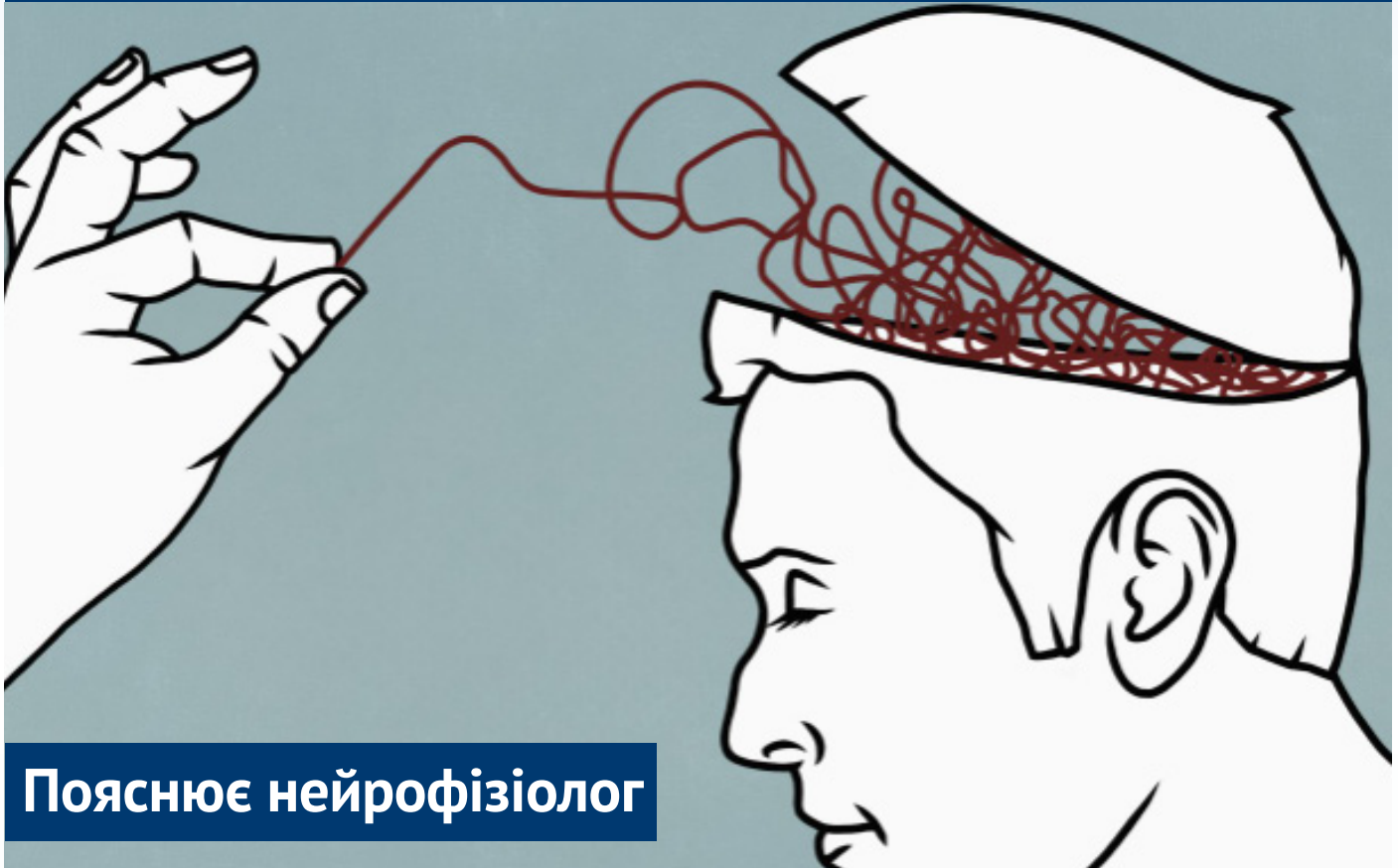
В одной из организаций-клиентов старший администратор умело пускала в ход манипуляции и делала обесценивающие неопределенные замечания, чтобы выставить в негативном свете своих коллег. Несколько инициатив забуксовали, так как ее коллеги, в конце концов, поняли, что происходит, и стали избегать сотрудничества с ней. Она же

Об авторе

Лиз Кислик (Liz Kislik) помогает компаниям, входящим в список Fortune 500, а также некоммерческим организациям и семейному бизнесу решать их самые сложные проблемы. Преподает в Нью-Йоркском университете и Университете Хофстра.



7 принципів роботи пам'яті, які важливо знати, щоб покращити навичку запам'ятовування



Пояснює нейрофізіолог

По материалам forbes.ua

Томас Міроненко

Науковці, які досліджують пам'ять, часто підкреслюють: вони вивчають не пам'ять, а синаптичну пластичність мозку. Зв'язки між окремими нервовими клітинами не постійні. Вони можуть змінюватись. «Сьогодні ми вважаємо, що ці зв'язки і є матеріальним носієм пам'яті, — говорить нейрофізіолог Олексій Болдирев. — Ми майже повністю певні: в основі формування та зберігання пам'яті лежать синаптичні механізми».

Із нашим мозком постійно відбувається щось нове. Пластичність — це його здатність бути не таким, як він був раніше. По мірі того, як по нервових закінченнях йдуть сигнали, вони стають більш потужними чи слабкими. Нейронні зв'язки змінюються і анатомічно, і функціонально — синапси з'являються і зникають, пропускають сигнали

краще чи гірше. Основним механізмом тренування пам'яті Болдирев називає різноманітну та повторювану діяльність. Бути людиною — це навчатись все життя, підкреслює нейрофізіолог.

Разом із Олексієм Болдиревим Forbes розповідає, що відомо науці про роботу пам'яті, та як ми можемо використовувати ці знання, щоб покращити здатність до запам'ятовування.

1. Консолідація пам'яті — одна з основних функцій сна. Взаємозв'язок прямий: що краще ми спимо, то ефективніше працює пам'ять. Під час сну стирається значна кількість нових синаптичних зв'язків, утворених за день. Відбувається формування пам'яті, під час якого непотрібні спогади стираються, а важливі — залишаються. Сон важливий для роботи пам'яті в цілому, і якщо вам треба запам'ятати щось конкретне. В останньому випадку корисно буде подумки повторити це перед тим, як заснути.



2. Наш мозок запам'ятовує речі, на які ми звертаємо увагу. Саме тому, якщо ви хочете щось запам'ятати, важливо усвідомлено сконцентруватись на цьому. Речі, з якими пов'язані сильні емоції – неважливо, хороші чи погані – ми також запам'ятаємо яскраво. Цьому є просте еволюційне пояснення. Гіпокамп – зона мозку, яку асоціюють з утворенням короточасної пам'яті та переходом її у довготривалу – знаходиться в рамках лімбічної системи. Елементами цієї системи формуються наші емоції. «Можливо, через анатомічні особливості, зв'язки та походження цих структур вони працюють в унісон. І нам легше запам'ятовувати те, що пов'язано з потужними емоціями», – зазначає Болдирев.
3. У певному сенсі пам'ять схожа на м'язи: вона постійно має тренуватись, щоб добре функціонувати. Принцип роботи абсолютно той самий. Тільки у першому випадку синапси утворюються між 2 нервовими клітинами, а у другому – між нервовою та м'язовою клітинами. Чим більше ми запам'ятовуємо, тим краще працюватиме пам'ять. Болдирев наголошує: тренування та навчання мозку має відбуватись в різних площинах. «Найкраще з того, що рекомендують сьогодні спеціалісти – це різноманіття типів активності, – говорить нейрофізіолог. – Воно допомагає підсилювати різні властивості мозку».
4. Робота пам'яті залежить від ефективності роботи мозку загалом. Для того, щоб підтримувати функцію цього органу, корисно займатись спортом. Тренування забезпечує краще постачання всіх тканин та органів тіла киснем – враховуючи мозок. Сучасний стиль життя із постійним сидінням та нездоровою дієтою формує хронічні запалення, атеросклеротичні бляшки в судинах тощо. «Це все впливає на функцію мозку. Спорт корегує ці стани,

тож в цьому сенсі рух – дійсно, життя», – говорить Болдирев.

5. Пам'ять налаштована на запам'ятовування образів, а не просто цифр або літер. «Тут можна звернутись до еволюції та припустити, що наші предки просто не зустрічались з цифрами та таким типом інформації», – пояснює Болдирев. Відповідно, нам краще запам'ятовувати щось паралельно із чимось іншим – утворювати асоціації. На цьому принципі часто будуються популярні мнемонічні техніки. Асоціації формуються в корі головного мозку. Ця частина виконує найвищі функції, які відповідають за те, що ми пов'язуємо одне явище з іншим. Тож коли необхідно запам'ятати номер машини, адресу, чиєсь ім'я або день народження – встановіть знайому асоціацію та створіть повноцінний образ.
6. Здатність до запам'ятовування залежить від здатності фокусувати увагу. Людська увага неподільна: ми не можемо робити різні речі одночасно. Постійна взаємодія з гаджетами негативно впливає на нашу концентрацію. А якщо ми часто розсіюємо увагу, не залишиться можливості для запам'ятовування. Ми отримуємо повідомлення, дзвінок, сповіщення, звертаємо увагу на кожну з цих подій – немає часу сконцентруватись

на тому, що треба запам'ятати. В результаті ми не звертаємо увагу на те, що хотіли запам'ятати і підкреслити для мозку як важливе.

7. Гейміфікація допомагає розвивати когнітивні навички. Деякі дослідження демонструють, що для людей похилого віку та людей з нейродегенеративними захворюваннями ігри корисні у розвитку та підтримці функції мозку, зазначає Болдирев. Це актуально і для дітей: є наукові роботи, які показують, що ігри дуже тренують увагу та здатність до концентрації. Втім, за іграми не варто проводи-

ти весь час. «Все добре у балансі, – говорить Болдирев. – Для розвитку та роботи пам'яті найкорисніше – різноманіття типів діяльності».





Фокус на главном: как расставлять приоритеты

По материалам Theory&practice

Стремиться успеть все — одна из основных ошибок тайм-менеджмента. Выполнить все невозможно, однако вполне реально сделать главное. Но и здесь возникают трудности, ведь кажется, что многое имеет значение! Это не так. Делимся советами о том, как расставлять приоритеты.

1 Исключить лишнее

Прежде чем расставить приоритеты, стоит пересмотреть все долгосрочные и краткосрочные цели, задачи и отказаться от ненужного. Джим Коллинз, автор книги «От хорошего к великому», предлагает составить «список того, что нужно прекратить делать». Для этого нужно обдумать каждый пункт в ваших планах и честно ответить на вопросы:

- Актуально ли это до сих пор?
- Что будет, если от этого отказаться?
- Как делать это быстрее?
- Что мне это дает?
- Является ли эта цель или задача подлинной, а не навязанной извне?

Например, вы решили заняться йогой, потому что это популярно, однако на самом деле вам не так интересна эта деятельность и вы бы хотели попробовать другой вид физической активности.

2 Ответить на главный вопрос

Идея этого способа в том, чтобы тратить минимум ресурсов и получать при этом максимум. Авторы

книги «Начни с главного» Гэри Келлер и Джей Папазан рекомендуют периодически задавать себе вопрос: «Какую одну вещь я могу сделать, чтобы все остальное стало проще или вообще не нужно?» Выбрать можно только один вариант. Ответ помогает конкретизировать и исключить ненужное.

3 Матрица Эйзенхауэра

Этот распространенный инструмент помогает расставить приоритеты для рутинных задач, но он не применим для постановки стратегических целей. Матрица Эйзенхауэра состоит из четырех квадратов (A, B, C, D), по которым вы распределяете дела, ориентируясь на две характеристики — важность и срочность:

- Важное и срочное — A
- Важное, но несрочное — B
- Неважное, но срочное — C
- Неважное и несрочное — D

Запишите в каждый квадрат дела в соответствии с параметрами. От того, что поместилось в ячейку D, можно сразу отказаться. Стоит обратить внимание на ячейку C: в ней находятся срочные, но неважные дела. Почему они не имеют значения, однако требуют сиюминутного разрешения? Возможно, некоторые из них стоит перенести в ячейку D. Ваш фокус стоит направить на то, что написано в квадрате A. К остальным делам можно переходить постепенно.

4 Квадрат Декарта

Когда вы определили, казалось бы, наиболее важные и срочные дела, их может быть по-прежнему много. Проверить значимость помогает

квадрат Декарта, о котором говорилось в книге «Бизнесхак 2.0».

Ответьте на четыре вопроса:

- Что будет, если это произойдет? (Плюсы от выполнения)
- Чего не будет, если это произойдет? (Минусы от выполнения)
- Что будет, если этого не произойдет? (Плюсы от невыполнения)
- Чего не будет, если этого не произойдет? (Минусы от невыполнения)

Благодаря ответам на эти вопросы вы осознаете последствия как выполнения, так и невыполнения, а также сможете оценить степень срочности.

5 Стратегия ABCDE

Мировой эксперт в области психологии Брайан Трейси не раз рекомендовал метод расставления приоритетов ABCDE в консультациях и книгах. Суть в следующем: составьте список дел, которые нужно выполнить за ближайший месяц. Каждой задаче присвойте статус или же распределите в определенный столбик.

Задачи А — наиболее важные

Это ключевые задачи, невыполнение которых чревато неприятными последствиями. Если же их слишком много, распределите их в соответствии с матрицей Эйзенхауэра, о которой говорилось выше.

Задачи В — имеют меньшие последствия

К таким задачам относятся те, к которым вы перейдете после блока А. То есть они имеют значение, однако степень срочности и важности ниже. Задайте себе вопрос: «Могу ли я сделать это завтра, на следующей неделе?» Если ответ положительный, смело присваивайте ей статус В.

Задачи С — не имеют последствий

Задачи типа С — это те задачи, которые желательно выполнить для улучшения чего-либо. В то же время, если вы их не выполните, хуже не станет.

Задачи D — можно делегировать

Задачи D можно кому-нибудь поручить. Это помогает высвободить время для всех предыдущих задач. Например, вместо передачи документов коллеге лично отправьте курьера.

Задачи Е — то, от чего стоит отказаться

Задачи типа Е не имеют ни положительных, ни негативных последствий как от их выполнения, так и от невыполнения. То есть они совершенно не влияют на вашу жизнь, следовательно, незначительны и их можно исключить.

Дополнительные рекомендации

Планируйте в тишине и спокойствии.

Пусть вас ничто не отвлекает в этот момент, а ваше эмоциональное состояние будет спокойным: так вы не будете принимать необдуманных решений.

Придерживайтесь правила 10/10/10.

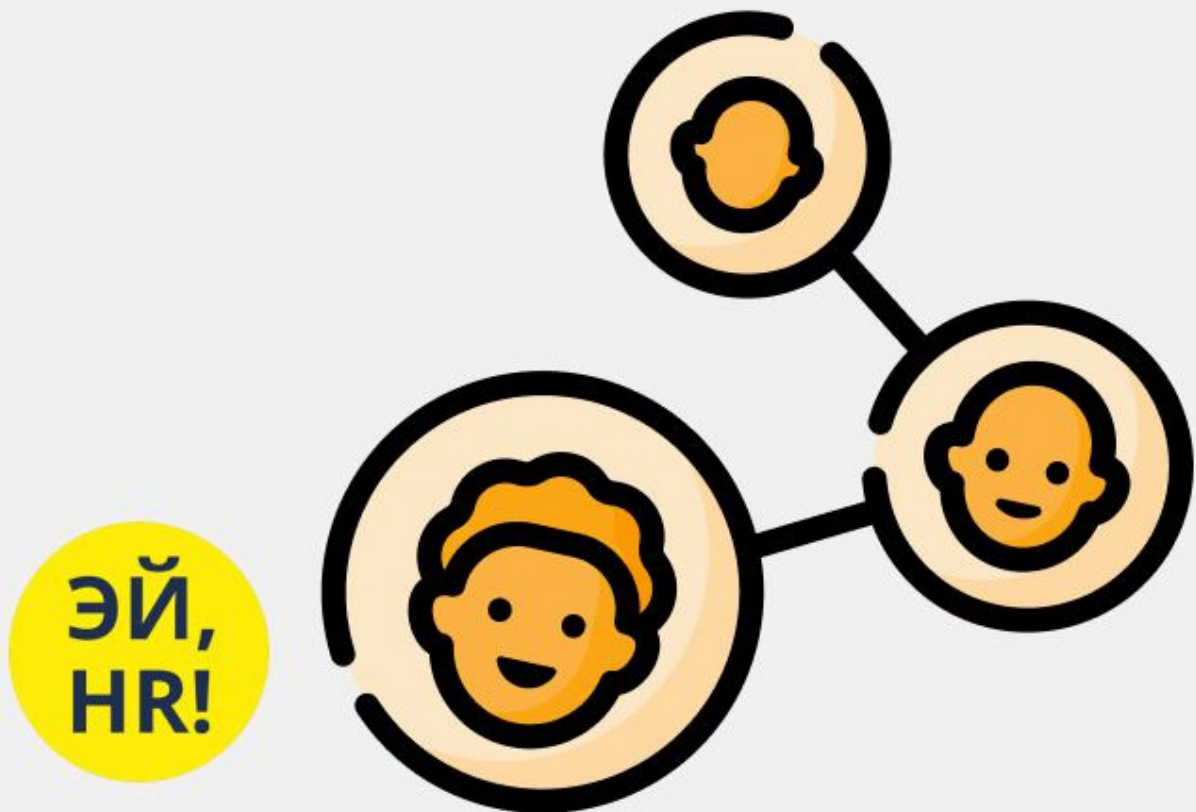
Прежде чем принять решение, спросите себя: Как я отнесусь к этому через 10 минут? Через 10 месяцев? Через 10 лет?» Например, если вы отказываетесь от какого-то занятия, будете ли вы об этом жалеть?

Будьте добры к себе.

Можно поставить 100 целей в месяц, запустить несколько проектов, улучшить иностранные языки, научиться лепить горшки и установить беговые рекорды, а потом выгореть. Тогда все окажется бессмысленным, а вкус к жизни будет потерян. Не забывайте о том, что здоровье тоже может быть в приоритете и отдых — не менее необходимый пункт в вашем списке, чем какая-то другая деятельность.



ВЫБОР КАНАЛОВ



По материалам Телеграм-канала ЭЙ, HR!

КАК ВЫБРАТЬ КАНАЛ СВЯЗИ ДЛЯ КОММУНИКАЦИИ С ПЕРСОНАЛОМ?

Канал коммуникации с персоналом нужен для проведения опросов, информирования и предоставления обратной связи. Как его выбрать, если у текущих низкая эффективность.

Чек-лист :

1. Проранжировать все возможные каналы связи по охвату среди сотрудников
2. Среди каналов с самым большим охватом выберете самый оперативный по времени и низкий по стоимости.
3. Организуйте системную работу по подключению со-

трудников к самому выгодному для вас каналу связи (приложение, чат-бот, канал и т.д), используя разные каналы коммуникации. Например, собирать сотрудников в приложении вы можете используя рассылку в различных мессенджерах.

4. Тестируйте инструменты поочередно. Оцените конверсию первого потока и перейдите ко второму приоритету по величине и стоимости охвата каналу.
5. Выстройте каналы в цепочки, чтобы информирование происходило поочередно: сначала высококонверсионные, потом отдельно на тех, кто не попал в конверсию первого.



УКРАЇНСЬКИЙ ПРАВОПИС



По матеріалам Телеграм-канала Correctarium – Українська мова

Функційний чи функціональний?

Від іменника функція годиться утворювати прикметник **функційний** (а також слова **функціювати** й **функціювання**).

А от прикметник **функціональний** походить від іменника **функціонал**.

- функційний аналіз (аналіз функції), функційне програмування, функційний розлад
- функціональний аналіз (аналіз функціоналу), функціональне рівняння, функціональний простір

Колежанка чи колегиня?

Колега!

Слово **колега** — спільного роду, тобто цей іменник має однакову форму як для чоловічого, так і для жіночого граматичного роду. А отже, вживати такі фемінітиви, як коле-

жанка, колежанка (відверті полонізми) чи колегиня рації немає.

- Моя колишня колега Олена переїхала жити в Луцьк.
- Мій теперішній колега Олексій родом з Одещини.

Впів-, упів-

Прислівники, що починаються на **впів-** (**упів-**) і означають «наполовину», «не повністю», завжди пишемо разом.

- любити впівсерця
- працювати впівруки
- слухати впіввуха
- дивитися впівока
- говорити впівголоса
- повернутися впівоберта
- бігти впівсили



Енергія
твого успіху

Випуск №
9
(80)
(від 1.10.2021)

ШАНОВНІ ЧИТАЧІ!

Свої побажання та пропозиції
надсилайте на e-mail:

i.vorotnikova@nrg-ua.com

Контактні телефони:

+38 050 327 98 88

+38 044 594 30 98



<https://nrg.ua/>



<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