



Енергія
твого успіху

Дайджест NRG Review

У цьому випуску:

Колонка редактора.
Про що пропонує поговорити
Інна Воротникова

2 стр.

Дослідження «Градусу»
у вересні: про що думають
українці

3 стр.

Шість методів
реорганізації бізнеса
после пандемії

4 стр.

Как действовать компаниям,
когда у сотрудника две
full-time работы

9 стр.

Цифровые HR-метрики

11 стр.

«Ради всего святого,
займитесь культурой»:
почему в вашей компании
не хотят работать

15 стр.

Руководство по
планированию HR-бюджета
на 2022 год

20 стр.

Медсестринство
Шредінгера:
погляд всередину

24 стр.



Друзі!

**З вами я, Інна Воротникова,
та мій традиційний дайджест новин.**

Вжух й до Нового Року залишилось лише два місяця. В деяких магазинах вже з'являється святкове вбрання й новорічно-різдвяний дух починає створювати нам настрій, але все ж таки залишається два місяця роботи, яка може значно покращити підсумки другого карантинного року. Якщо я можу бути вам корисною, завжди рада.



Пропоную поговорити в цьому випуску:

- Дослідження «Градусу»: про що думають українці. Спойлер - читання соціальних мереж вийшло на перше місце, як спосіб проведення дозвілля серед міського населення країни. Тож всі заради розвитку бізнесу маємо бути там.
- Технології перетворювали суть праці задовго до COVID-19. Майже у всіх галузях інновації змінили основу конкуренції — отже, щоб залишатися на плаву, у майбутньому компаніям знадобиться персонал з іншими навичками. Говоримо про методи реорганізації бізнесу після пандемії з Harvard Business Review.
- У віддаленій роботі спостерігається нова тенденція: мати одразу дві роботи на full-time. Більшість співробітників намагається приховувати подвійне життя від роботодавців. Як діяти компаніям, коли у співробітника дві full-time роботи?
- Діджиталізація HR кардинально змінює правила гри для бізнесу, дозволяючи нам підвищувати ефективність, підвищувати якість обслуговування співробітників та покращувати бізнес-результати, забезпечуючи конкурентну перевагу для організацій. Говорим про HR-метрики.
- Більшість роботодавців стурбовані нинішнім масовим результатом працівників. «Великому звільненню» дають різні можливі пояснення: від прагнення людей до більш гнучкого розкладу та високих зарплат до крайнього виснаження через вигоряння, спричинене пандемією. Корпоративна культура – як один з варіантів припинити «велике звільнення».
- HR-бюджет на 2022 рік. Що потрібно передбачити?
- Про наболіле. Чи траплялися вам медсестри кваліфікованіші за лікарів? Аналітикині «Вокс Україна» разом із директоркою Центру розвитку медсестринства при МОЗ провели дослідження й виявили, що медсестри в Україні значно недооцінені - як з точки зору оплати праці, так і з точки зору ставлення до професії. Незважаючи на те, що медсестри у нас уже отримують вищу освіту й навіть наукові ступені, вони практично в усьому залежні від лікарів. Якщо нічого не змінювати, ми ризикуємо піти шляхом Грузії, де зараз на трьох лікарів припадає одна медсестра. Цікаве дослідження.

**З понеділка Київ у «червоній зоні». Ми продовжуємо працювати та залишатися на зв'язку.
Не хворійте!**

**З найкращими побажаннями –
Інна Воротникова**



Дослідження «Градусу» у вересні:

про що думають українці

По матеріалам Телеграм-канала #SixArticles
<https://t.me/SixArticlesToRead/2263>



1 Екологія стає першочерговою проблемою для багатьох українців. Так, найбільшими екологічними проблемами регіону респонденти вважають забруднення річок та озер (65%), забруднення повітря (60%) та стихійні звалища (55%). Відповідальними за вирішення екологічних проблем респонденти вважають місцеву владу, а першочерговою задачею для вирішення на-зивають все ж забруднення повітря.

2 Показник довіри є важливим соціаль-ним індикатором, що вказує на від-критість суспільних відносин та на ба-зовий рівень готовності до кооперації. Основним колом довіри для респондентів лишаються родина, друзі та знай-омі. Людям в цілому вважають за доцільне довіряти 45% респондентів. Цікаво, що українцям в цілому готові довіря-ти лише 35% опитаних.

3 Купівля товарів онлайн, що вибухово зростала протягом коронакризи, не збирається зуминяти-ся. 61% респондентів регулярно купують товари в інтернеті. Найчастіше купують одяг та взуття, гаджети та засоби гігієни. Також два з трьох респондентів оплачують онлайн поповнення мобільного зв'язку та комунальні послуги, а третина купує квитки на транспорт. Важливо зауважити, що і онлайн покупки, і оплата сервісів в інтер-неті залучили дуже суттєві частки респондентів старше 55 років.

4 Тренд «розумного споживання» є властивим для України, адже велика кількість криз спонукала на-селення вже давно інтегрувати звички економії та раціонального використання ресурсів. Так, 57% респондентів економлять електрику та воду, 48% респондентів готують їжу у потрібній кількості (без залишків), 40% віддають непотрібні

речі тим, хто їх потребує та 36% відмовляються від імпульсив-них покупок. 60% ставляться позитивно до вживання речей, що були у використанні та 52% - до спільного користуван-ня. Найбільшу готовність до шерінгу респонденти показали щодо книжок, транспорту та офісних приміщень.

5 Головними подіями вересня з точки зору медійних охоплень стали події в Афганістані, запуск Північ-ного потоку-2 та закон про деолігархізацію. Проте, найбільшу увагу респондентів привернули бій Олександра Усика та Ентоні Джошуа та повідомлення про можливість обов'язкової вакцинації. В топ-3 подій і за охопленнями, і за знанням українців увійшли лише події в Афганістані.

6 Читання соціальних мереж вийшло на перше міс-це, як спосіб проведення дозвілля серед міського населення країни. Так проводять вільний час 62% респондентів. Також більше половини опитаних читають новини в інтернеті або відпочивають на природі. І лише 50% переглядають телевізійні програми. Проте, вересень був теплим, тож сезон відпочинку на відкритому повітрі завжди знижує тереперегляд. А соціальні мережі можна читати і на пікніку.

Детальніше про дані опитувань можна прочитати у повному звіті

https://gradus.app/documents/102/Gradus_Digest_September_12102021_izQCF9D.pdf



ШЕСТЬ МЕТОДОВ РЕОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ



По материалам Harvard Business Review

Дэн Шварц, Майкл Мэнкинс, Эрик Гартон

Технологии преобразовывали саму суть труда задолго до COVID-19. Почти во всех отраслях инновации изменили основу конкуренции — следовательно, для того, чтобы оставаться на плаву, в будущем компаниям понадобится персонал с другими навыками. Пандемия не позволила большей части организаций вовремя восполнять критически важные кадровые пробелы. Многим фирмам пришлось уволить не менее 15% штата. Чтобы выжить в сложные времена, компании были вынуждены отодвинуть поиск новых талантов на второй план.

Но по мере восстановления предприятий после глобальной беды преимущество будет у тех, кто сумеет подготовить персонал к грядущим испытаниям. Еще до массового распространения удаленной формы занятости цифровые технологии меняли представление компаний о том, как и где должна выполняться работа и сколько людей для этого нужно. Взять хотя бы производителей потребительских товаров — до сих пор сот-

ни их сотрудников просто отслеживали заказы и запасы, чтобы вовремя доставить продукцию по нужному адресу. Благодаря предиктивной аналитике, основанной на получаемых в режиме реального времени данных из точек продаж, с производства и от логистики, рабочий процесс меняется, и на выполнение тех же операций требуется меньше людей. Чтобы преуспеть в более технологичных должностях, сотрудники приобретают новые навыки, и у многих появляется возможность работать удаленно.

Как же компаниям правильно реструктурировать свои процессы? В этой статье мы будем опираться на исследование Bain & Company с участием более 300 крупных организаций мира из всех сегментов глобальной экономики: от производства до розницы, от здравоохранения до высоких технологий. Штаб-квартиры половины этих компаний расположены в Северной Америке и Западной Европе, остальные — в Южной Америке, Азиатско-Тихоокеанском регионе, Африке и на Ближнем Востоке. Мы выделили из них группу, которая в данный момент оснащает штат новыми технологиями. Независимо от сектора и региона эти компании, как нам кажется, исполь-

зуют при подборе персонала и управлении им шесть универсальных методов, о которых мы расскажем ниже. Их применение поможет при реорганизации или перестройке бизнеса.

1. Выделяя ключевые роли, думайте на опережение

Не все должности одинаково важны. Исследования, в том числе проведенные Bain, свидетельствуют, что всего менее 5% функциональных ролей обеспечивают способность организации реализовать стратегию и достигать результатов на 95%. Но что это за 5%? По мере того, как мир восстанавливается после пандемии, заставившей нас пересмотреть все представления о продуктивности, пора понять, какие навыки станут самыми ценными в технологичном будущем. Важно уже сейчас начинать развивать их у нынешних сотрудников и учитывать их при подборе новых кадров.

Самые сообразительные компании делали это еще до коронавируса — например, Woodside Energy, ведущий австралийский поставщик природного газа. В 2011 году, когда недавно вышедший в отставку Питер Коулман еще только вступил в должность ген-



Идея коротко

Проблема

Еще до массового распространения удаленных форм занятости цифровые технологии меняли представление компаний о том, как и где должна выполняться работа и сколько людей для этого нужно.

Возможность

После пандемии компаниям предстоит не просто восстановить свой штат,

но и подготовить его к экономике, где рутинные и повторяющиеся задачи все активнее будут передаваться машинам.

Решение

Опираясь на исследования Bain & Company (в них участвовали более 300 крупных фирм из всех сфер глобальной экономики), авторы выделяют шесть методов, к которым могут прибегнуть руководители при перестройке и реорганизации бизнеса в постпандемический период.

директора, компания была классическим производителем сжиженного газа с гигантскими многомиллиардными проектами и сложнейшими морскими и сухопутными операциями. Коулман и его соратники понимали, что способность Woodside Energy преодолевать грядущие сложности будет зависеть, среди прочего, от умения дополнять имеющиеся технологии прорывной работой с данными.

Чтобы проверить влияние Big Data и цифровизации на стратегию и конкурентоспособность компании, Woodside Energy начала с энергетического подразделения. Как и большая часть других производителей нефти и газа, она полагалась на опытных инженеров, контролирующих каждый объект. Когда возникали проблемы, они разрабатывали планы корректировки, анализируя данные участков и основываясь на личном опыте. Инженеры играли важную роль в бизнесе Woodside Energy.

Появление новых сенсорных технологий в сочетании с доступом к недорогим вычислительным мощностям и аналитике больших данных означало, что специалисты компании могли принимать более эффективные и быстрые решения, используя широкий спектр источников данных и знаний в области больших данных. Тогда компания начала экспериментировать с передовой аналитикой и машинным обучением на всех морских и сухопутных площадках, сочетая собственные и приобретенные ИТ-решения. Для быстрого повышения безопасности и производительности работники стали применять ИИ-инструменты, разработанные с учетом 30-летнего производственного опыта Woodside на всех объектах.

Вследствие интеграции техноло-

гий в повседневные процессы компания расширила определение «критически важных навыков». Теперь для успешного будущего стали необходимы не только операторы оборудования и инженеры, но и аналитики. Начиная с 2015 года, Woodside Energy создала команду специалистов по обработке данных. В настоящее время они внедряют цифровые навыки во всей организации, используя новые инструменты и платформы. Компания нанимает аналитиков из лучших австралийских и международных университетов, и привлеченные специалисты работают вместе с профессионалами Woodside Energy.

Благодаря переосмыслению необходимых для бизнеса навыков фирма заслужила репутацию новатора в отрасли. Вслед за ней и другим организациям, оправляющимся после последствий пандемии, тоже стоит задуматься, какие новые умения понадобятся их сотрудникам уже завтра.

2. Заново определите, что такое хорошо и что такое плохо

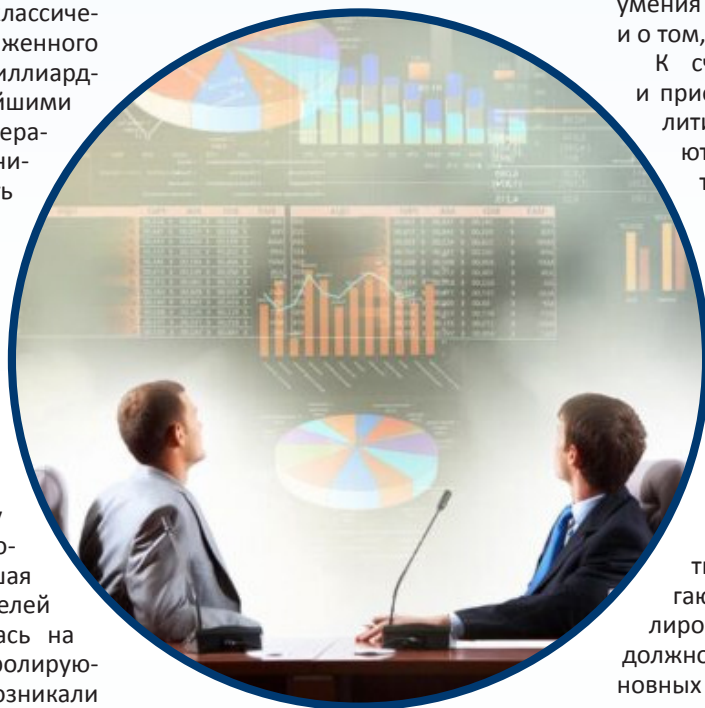
если в будущем вашим работникам надо выполнять те же задачи, которые они выполняют сейчас, то для оценки их деятельности хорошо использовать и традиционные методы. Но если работа принципиально поменяется, такие подходы окажутся неприменимы, и компаниям будет все сложнее находить кандидатов, способных взять на себя новые обязанности. С началом пандемии скорректировались наши представления как о том, какие умения сейчас особенно важны, так и о том, что такое успех.

К счастью, новые инструменты и приемы на основе кадровой аналитики и бихевиористики помогают компаниям определить, «что такое хорошо» для конкретной должности, и найти либо тех, кто уже обладает нужными умениями, либо тех, кто способен быстро обучиться новому. Таким образом, фирмы смогут разработать оптимальные стратегии развития и привлечения талантов.

Пионером подобного подхода стала британская компания кадровой аналитики Chemistry Group, помогающая организациям формулировать обязанности для новых должностей с учетом не только основных функций, но и необходимых качеств, поведенческих особенностей и навыков. Четко определяя, что такое «отличная работа», фирма устанавливает критерии подбора персонала как при внешнем, так и при внутреннем рекрутинге.

Ведущий мобильный оператор с большим успехом перенял инструменты и подходы Chemistry Group. Реагируя на изменения рынка смартфонов, компания поняла, что ей необходимо перейти на иную операционную модель розничной торговли: вместо стимулирования продаж обслуживания ей стоит уделять больше внимания взаимодействию с клиентами и сервису. Чтобы сотрудники быстрее прониклись передовыми взглядами и стали работать по-новому, в Chemistry Group провели обучение и коучинг.

В каждом розничном магазине появилась должность, ориентированная на повышение качества обслуживания клиентов. Используя данные поведен-



ческого тестирования и опросов, руководители разработали идеальный профиль работника на этом посту. Затем компания проанализировала анкеты 22 тыс. своих сотрудников на предмет недостающих умений. В итоге появился список людей, которые могли бы преуспеть в новой должности. Для быстрой переподготовки были разработаны специальные обучающие модули.

Компания создала также интерактивные инструменты подбора кадров: каждый месяц в автоматическом режиме проверялись более 10 тыс. кандидатов на эту роль. При помощи онлайн-программы соискатели предлагали выход из ситуаций, в которых наверняка оказались бы в рамках должности. Столь отточенный рекрутинг позволил директорам магазинов сократить время на контроль и обучение специалистов и больше внимания уделять обслуживанию покупателей. Благодаря этим инициативам компания сэкономила на операционных расходах более \$7 млн и получила позитивные отклики от 85—93% потребителей.

Когда пандемия закончится, компании обнаружат, что отныне и работать, и определять успех надо по-другому. Им придется нанять людей, умеющих трудиться в условиях новой нормы. Лучшие фирмы уже сейчас действуют технологии, благодаря которым смогут эффективнее перестроиться в будущем.

3. Не экономьте на развитии руководителей

Хотя из-за пандемии COVID-19 предложение на рынке труда временно превысило спрос в некоторых областях, найти программистов-разработчиков, диджитал-дизайнеров или аналитиков данных все еще непросто. Лучшие компании стараются развивать технологические навыки руководителей, чтобы переучить сотрудников и заполнить ими хотя бы часть кадровых пробелов.

Плюсом является то, что подобное переучивание при правильном подходе дает неплохой результат. Судя по нашему опыту, при наличии адекватных программ обучения нынешними сотрудниками можно заместить более 60% новых должностей. Кстати, переучивать дешевле, чем увольнять и заново укомплектовывать штат. Кроме того, прямые расходы на выходное пособие для сокращенных будут довольно существенными, да и моральный дух оставшихся членов команды может пострадать. Рекрутинг новых талантов дорого обойдется, особенно в таких сегментах с высоким спросом, как аналитика данных, цифровой маркетинг и разработка ПО.

Яркий пример — Guardian, одна из крупнейших компаний взаимного страхования в США. Подобно многим другим фирмам, она проводит сейчас широкую цифровую трансформацию с акцентом на модернизацию технологий, данных и процессов ради повышения эффективности и поддержки клиентоцентричной культуры. Диана Маллиган, до октября 2020 года руководившая Guardian, и ее команда понимали: чтобы преуспеть, компании надо извлечь максимум выгоды из накопленных сведений. Они объединили

исторически разрозненные массивы информации в единое озеро данных. Безликие цифры предстояло превратить в практические инсайты о клиентах, а для этого нужно было добавить в пул аналитиков столько работников, сколько компания физически не могла нанять. В поисках экспертов Guardian обратила взор на штатных специалистов по математическим расчетам: их продвинули на позиции с более широким функционалом и обучили новым важным приемам — например, в сфере предиктивной аналитики.

В то же время фирма осознала, что энергию и таланты маркетологов необходимо активнее перенаправлять в цифровые каналы. С помощью оценочных инструментов компания выявила сотрудников с максимальным потенциалом в цифровом маркетинге и оплатила им необходимые для профессионального роста тренинги.

В кризисные времена так и хочется урезать корпоративный бюджет на обучение и развитие, но делать этого нельзя. Пандемия однозначно ускорит устаревание профессиональных навыков, и хотя лучше учить, чем переучивать, порой стоит переучивать, чем искать уже переученных.

4. Прокачайте технологические навыки кадровых служб

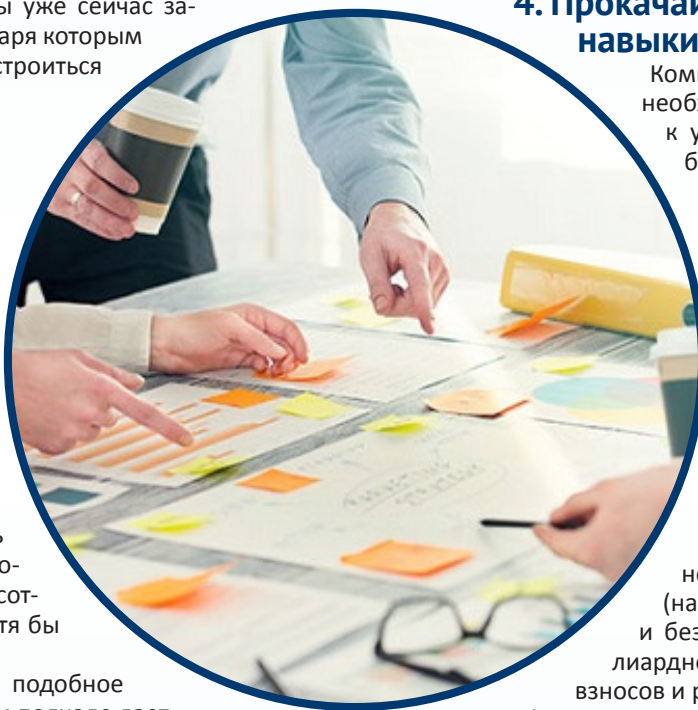
Компаниям с большим штатом необходимо изменить подходы к управлению персоналом. Особенно это актуально для координации рассредоточенной рабочей силы, ставшей обычным явлением во время пандемии. С точки зрения HR-отдела, модель работы, привязанная к частому человеческому взаимодействию, не бывает экономичной.

Представление о будущем HR-управлении в этом аспекте дает Ping An. Это основанный в 1988 году крупнейший китайский страховщик (название переводится как «мир и безопасность») с почти 100-миллиардной выручкой от страховых взносов и рыночной оценкой в более чем \$180 млрд. Выстраиванием доверия с держателями полисов и продажей всего спектра страховых

и финансовых продуктов здесь занимаются почти 1,5 млн агентов, то есть компания вынуждена ежегодно нанимать тысячи сотрудников. Чтобы преуспеть в этом, Ping An использует в процессах развития менеджеров и подбора кандидатов большие данные и ИИ.

Чтобы выявить своих лучших сотрудников, в компании собирают и анализируют данные об имеющихся агентах (включая сведения об эффективности и обучении, записи встреч с клиентами) и объединяют их с мнением внешних экспертов о значимости результатов каждого агента в плане карьерных амбиций, налаживания связей с клиентами, гибкости и навыков продаж. На основе этой информации и с помощью ИИ проводятся собеседования: вопросы специально формулируются так, чтобы проверить человека на соответствие нужным качествам, а ответы сопоставляются с накопленной базой.

Благодаря новым технологиям и большим данным Ping An существенно развила и удешевила свою способность выявлять, нанимать и удерживать лучших из лучших. В част-



ности, сегодня 95% агентов все еще сотрудничают с компанией спустя 13 месяцев после подписания договора, экономия составила почти \$90 млн, а растущий спрос на новый персонал не вызывает проблем.

Любая компания способна улучшить свои возможности в этой области. По мере нарастания объемов данных о сотрудниках и подрядчиках (навыки, результаты, потенциал, обучаемость, готовность выступать в новых ролях) кадровая аналитика будет применяться во всем спектре HR-деятельности. Технологии позволят организациям намного эффективнее (и экономичнее) подбирать, развивать и удерживать таланты. Мы не знаем фирмы, которые уже сейчас полноценно использовали бы данные о своем штатном персонале. Большая часть организаций относится к процессу довольно поверхностно.

5. Заинтересуйте сотрудников новыми технологиями

Компании и работники во всем мире все чаще используют ИИ-решения, вроде упомянутой системы рекрутинга от Ping An. Пандемия ускорила этот тренд, поскольку люди теперь больше общаются и работают виртуально. К несчастью, лишь немногие фирмы смогли добиться системной работы персонала с технологиями, поэтому большинство сотрудников относится с недоверием к нововведениям, а результаты не соответствуют ожиданиям руководства.

Это прискорбно, ведь использование ИТ-инструментов выгодно и людям, и бизнесу. Здесь хорошим примером может служить USAA — ведущий поставщик финансовых продуктов и услуг действующим и вышедшим в отставку военнослужащим, а также членам их семей. Служба поддержки страхового направления обрабатывает в год более 5 млн исков, управляя всеми аспектами процесса. Качественное обслуживание предполагает комфортное, быстрое, разумное и выгодное для клиента рассмотрение исков. Соответственно, руководство USAA постаралось упростить работу своих представителей с помощью алгоритмов машинного обучения: ИИ точнее и эффективнее оценивает ущерб, нанесенный автомобилю или недвижимости.

Развертывание новых инструментов проходило в тесном сотрудничестве с представителями службы поддержки. Именно они помогают техническим специалистам настраивать ИИ-модель, чтобы та «рассуждала» как эксперт. С ее помощью сотрудники определяют масштабы ущерба — а если корректируют выданный машиной результат, то указывают причины своего решения, помогая совершенствовать алгоритм. Наконец, машины берут на себя менее значимые задачи — например, выявляют и предотвращают мошенничество, и у работников остается больше времени и сил для поддержки клиентов, которые взаимодействуют с системой урегулирования исков. Такая работа приносит сотрудникам больше удовлетворенности и эффективнее раскрывает их способности.

Результаты очевидны. Благодаря комплексному подхо-

ду к созданию и развертыванию ИИ-инструментов и их применению в работе клиенты и персонал сохранили высокую лояльность к компании. В 2020 году аналитики J.D. Power присвоили ей высший балл среди страховщиков жизни. Комментируя результаты анализа работы USAA, проведенного в 2018 году фирмой по изучению клиентских предпочтений Raddon, одно издание назвало компанию «самым обожаемым финансовым брендом в мире». В том же году организация Great Place to Work признала USAA одним из лучших работодателей по критерию лояльности сотрудников. Не менее важно и то, что фирме удалось нарастить долю рынка в сфере страховых и финансовых услуг военным и их семьям с 63% в 2010 году до 75% в 2019-м.

6. Узнайте, чего от вас ждут самые перспективные сотрудники

Даже если бы пандемии не случилось, завтра менеджеры — и сотрудники — будут ждать от рабочего места совсем не то, что привлекало их десять и даже пять лет назад. По данным Бюро трудовой статистики, к 2030 году миллениалы будут составлять 75% рабочей силы США.

Этому поколению нужно все сразу: и гибкий график, и разнообразие коллектива, и вовлеченность, и независимость, и полноценное общение с работодателем. Но именно коронавирусная катастрофа напомнила нам, как важны осмысленность труда, поддержка коллег и понимание работодателя.

Чтобы осознать, что понадобится компаниям для привлечения и удержания талантов в будущем, обратимся к примеру ServiceNow — поставщика корпоративного ПО и услуг с рыночной стоимостью в \$3,5 млрд из Санта-Клары (штат Калифорния). В отличие от многих соперников из Кремниевой долины, эта компания не пытается заманивать людей эффектными офисами, гурманскими бесплатными ланчами и модными напитками. Она делает акцент на важнейшие для

удержания и стимулирования сотрудников факторы: культуру инклюзивности, скорость и удобство процессов, выверенные поощрения для лучших работников.

В 2017 году тогдашний гендиректор Джон Донахью (ранее возглавлявший Bain) и его команда решили превратить ServiceNow из фирмы для технарей и инженеров в организацию для сотрудников и клиентов. Прежде всего они провели внешний и внутренний ребрендинг компании, заявив о намерении «создавать мир труда и работать лучше ради людей».

Пэт Уодорс (директор по талантам до середины 2020 года) и Алан Маркс (директор по маркетингу и коммуникациям) объединили усилия и представили нынешним и будущим сотрудникам новое предложение компании. Они поняли, что помимо хорошей зарплаты, завтрашнему подчиненному будут важны глубокая связь с работодателем и осознание общих целей. Люди хотят быть частью организации, которая делает что-то стоящее — например, облегчает для всех работу. Им было бы приятно ощущать поддержку и осознавать, что корпоративная культура поощ-



щраєт всех сотрудников каждый день проявлять себя с лучшей стороны на своем месте.

Соответственно, ServiceNow сформировала культуру разнообразия и стала активно стимулировать инклюзивный подход к сотрудничеству. Сегодня это отличает ее от прочих технологических компаний, которые часто рассматривают разнообразие не как краеугольный камень в работе с талантами, а как ограничение по найму.

ServiceNow сообразила, что будущие сотрудники похожи на клиентов: те и другие хотят, чтобы компания шла им навстречу. В результате многие из продуктов были внедрены и внутри фирмы (руководство назвало эту инициативу Now on Now), таким образом облегчив и ускорив включение в работу новых сотрудников и рутинные административные процедуры. Компания стала больше ориентироваться на человеческие потребности, включая рост и развитие. «С сотрудниками обращаются как со взрослыми людьми, — заявил нам один из работников. — Помех для эффективной работы минимум». Наконец, либеральный подход к удаленке и отгулам позволяет людям трудиться, когда и где они хотят, что формирует культуру получения результата,

а не «отбывания». Во время пандемии эти приемы доказали свою эффективность.

Уникальный опыт ServiceNow не прошел незамеченным. Когда Glassdoor опросила нынешних и бывших сотрудников компании, 69% респондентов указали, что рекомендовали бы ServiceNow как место работы членам своей семьи или друзьям: подобным уровнем поддержки могут похвастаться лишь 5% нанимателей по всему миру.

Технологии фундаментально меняют характер занятости. Но подход большей части компаний к планированию трудовых ресурсов и управлению персоналом за последние два десятилетия почти не изменился. Восстанавливаясь после COVID-19, компаниям надо не просто наращивать штат, а войти вместе с ним в цифровую эпоху. Планирование ресурсов и управление талантами должны стать более стратегическими, целостными, тщательными и основываться на данных. Сохранять все традиционные аналоговые процессы недальновидно: такую организацию будет легко обойти на повороте. Учитывая, сколько времени потребуется для создания успешного кадрового резерва, компании должны начать подготовку к будущему уже сегодня.



Об авторах

Майкл Мэнкинс (Michael Mankins) — руководитель направлений организации и стратегии в компании Bain, партнер филиала в Остине.

Эрик Гартон (Eric Garton) возглавляет глобальное направление по внедрению практики Bain, партнер филиала в Чикаго. Майкл и Эрик — соавторы книги «Time, Talent, Energy: Overcome Organizational Drag and Unleash Your Team's Productive Power» (Harvard Business Review Press, 2017).

Дэн Шварц (Dan Schwartz) — партнер филиала в Вашингтоне (округ Колумбия).



КАК ДЕЙСТВОВАТЬ КОМПАНИЯМ,

когда у сотрудника две full-time работы



Виталий Нужный
Фото предоставлено
автором

По материалам ain.ua

В колонке для AIN.UA Виталий Нужный, бывший вице-президент IT-компании Luxoft и основатель консалтинг-бутика Trios, рассказал как компаниям действовать в условиях, когда у сотрудника две full-time работы.

Пандемия изменила правила игры. Она повлияла не только на то, как мы заботимся о своем здоровье или проводим свободное время, но и на то, как мы работаем. Согласно недавнему опросу The Wall Street Journal, в удаленной работе наблюдается новая тенденция: иметь сразу две работы на фултайм. Большинство сотрудников старается скрывать «двойную жизнь» от работодателей.

Как показал опрос AIN.UA, это достаточно распространенная практика в Украине. Больше половины опрошенных имеют несколько фултайм-работ. Но может ли такая история длиться долго? Получится ли создавать качественный продукт, оставаясь одинаково эффективным по обе стороны баррикад? Даже при честном отношении, когда оба работодателя знают о существовании друг друга, возникает немало накладок. Невозможно присутствовать на

двух Scrum Morning Stand Up или двух важных встречах одновременно. Что же делать, если у вас технологически насыщенный проект со своими R&D вплоть до патентов и сложных математических моделей, и как получить приоритетное вовлечение?

Предупреждайте на собеседовании о своем отношении к двойной работе

Люди ведут себя с компанией так, как она им позволяет. Если вы хотите обезопасить себя от такой ситуации, обсудите возможность одновременной работы во время собеседования. Поговорите с кандидатом честно, и тогда можете ожидать честности от него.

Я не сторонник ограничительных мер со штрафами в контракте. Лучше предупредить, что такие кейсы уже были и они не работают, поэтому вы нацелены получить того сотрудника, который будет полностью вкладываться в продукт. Мир тесен, а особенно мир IT. Такое отношение к компании может обернуться ударом по репутации — понятно, что многие рекрутеры знают друг друга. Даже хороший специалист может попасть в черный список.



Если ваше предложение кандидата не устроит, вы не будете тратить ни свое, ни его время на тестовом периоде. Если же он заинтересован в работе, он сделает выбор в вашу пользу.

Собирайте референсы с предыдущих мест работы

Тщательно изучите CV кандидата. Если он джампер, то есть прыгает из компании в компанию, не поленитесь позвонить в 3-4 последних места работы и услышать фидбек. Часто резюме не дает полной картины опыта и не объясняет причин. Обратите внимание на то, как кандидат ведет свой профиль в LinkedIn. Может ли он указать вашу компанию в качестве актуального места работы? Это хороший тест. Если он всем заявил, что работает в вашей компании, то вряд ли он нацелен на поиски еще одной работы. А если у него уже указано текущее место работы, честно спросите у него, рассматривает он вас как замену или как дополнительный вариант.

Приглашайте новых сотрудников на живой on-boarding

Пригласите новичка на две недели в head-офис. Это лучший способ увидеть лояльность и мотивированность сотрудника. Если он готов на некоторое время поменять город или даже страну, это уже говорит о многом. Ему придется забыть про вторую работу, так как параллельно заниматься двумя проектами он, скорее всего, не сможет. В то же время у эйчаров будет возможность лично понаблюдать за его успехами, с каким энтузиазмом он ходит в офис, как общается с командой. Руководитель сможет увидеть, как он работает в полную силу в офисе, а значит в удаленном режиме он будет способен на такой же результат. Это дополнительный кост на трансфер и проживание, организация вакцинации и работы ментора в офисе, но это несравнимо с теми временными и финансовыми потерями, если спустя месяц-другой сотруднику придется искать замену.

Кроме того, работа HR-специалистов снова выходит на первый план. Их задача — отслеживать мотивацию, лояльность и нацеленность на результат. Важно правильно подготовить мотивационное поле. Человек должен попасть в определенную культуру, что в последнее время из-за карантинных ограничений было непростой задачей. Даже если он работает на нескольких работах, наша задача — перетянуть фокус внимания на себя, чтобы ему было интересно и возникло правильное целеполагание. Для того чтобы выиграть в этой конкурентной борьбе, нужно постоянно быть в эфире и бороться за своего кандидата, а после — за лояльного мотивированного сотрудника.

Назначайте менторов

Кроме того, что важен HR-подход в работе с новичком, стоит назначить ему ментора. Он проведет личный индакшн в офисе, а затем на ежедневной основе будет работать в паре с новым сотрудником. Так вы сможете не только следить за его результатами, но и дать ему взамен учителя, который будет наставлять и поможет быстрее влиться в команду.

Это тоже вопрос культуры внутри компании и дополнительной мотивации для человека. Ведь так он получает не только зарплату и соцпакет, но и бесплатно приобретает знания, которые могут пригодиться ему в дальнейшем.

Проверяйте качество работы чаще, чем обычно

Отлично, если у вас налажены четкие процедуры Scrum и все работает.

Если еще нет, вместо еженедельной проверки делайте daily check. Его может выполнять руководитель, ментор или HR-менеджер. Можно делать ежедневные стендапы на 15 минут или проверять качество работы с помощью специального инструмента. Распространенные среды разработчиков GitLab и GitHub обладают стандартным набором для автоматической проверки кода на стан-

дарты качества на регулярной основе. Это не отслеживание того, что человек делает за компьютером, это автоматизированная проверка того, что он написал. В ремоуте не всегда работает подход: дал задание и через неделю проверил, ведь все это завязано на людях. А когда это делает машина, нет места субъективизму и человеческим факторам.

Даже если у вас это не принято, то можно этап daily-мониторинга сделать временным, хотя многие компании практикуют такой метод проверки на постоянной основе. Команда Basecamp, например, создала на своей площадке два повторяющихся вопроса,

на которые сотрудники должны ответить:

- «Над чем вы работали сегодня?» — в конце рабочего дня;
- «Над чем вы будете работать на этой неделе?» — в понедельник утром.
- Это отчеты в свободной форме без необходимости указывать количество потраченных часов.

Чего делать не нужно?

Вводить штрафные санкции за работу на нескольких работодателей. Достаточно ограничиться классическим NDA. Штрафы могут демотивировать тех сотрудников, которые лояльны.

Трекать рабочие часы. Если опытный специалист выполнит задачу за два часа, то начинающий может потратить вдвое или втрое больше времени. Но это никак не говорит о качестве работы.

Использовать программы, которые следят за активностью на экране. Вы нанимаете сотрудника, потому что верите в него, и должны создать атмосферу доверия, а не следить за тем, что происходит на его компьютере.

Вместо вывода

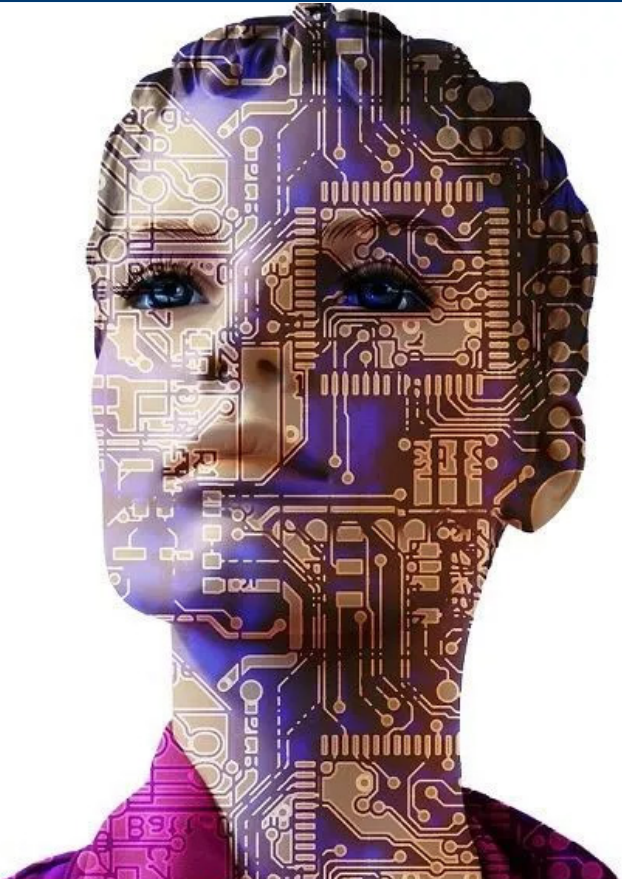
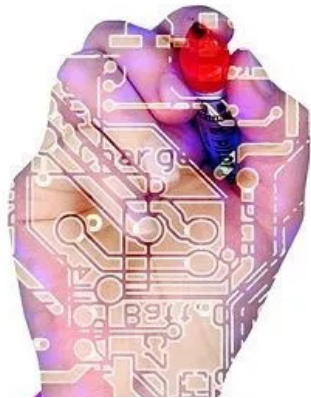
Эти советы не панацея, но они помогут завладеть вниманием сотрудника и быть уверенным в качестве его работы. Нет ничего плохого в желании удвоить свою зарплату. Но две работы — это в два раза больше обязанностей, ответственности и затрачиваемой энергии. А значит человек в два раза быстрее выгорает. Поэтому убедитесь, что ваш сотрудник готов выполнять свою работу на 100% и ставить вашу компанию в приоритет. И если он полностью справляется с нагрузкой и выполняет KPI, дайте ему шанс повысить свой доход или предложите условия, которые покроют его текущие потребности.



Цифровые HR-метрики

**Определить - Измерить - Уточнить -
Добиться успеха**

**«Оцените влияние своего бизнеса в нашем
нестабильном цифровом мире»**



По материалам edwvb.blogspot.com

Цифровизация HR кардинально меняет правила игры для бизнеса, позволяя нам повышать эффективность, повышать качество обслуживания сотрудников и улучшать бизнес-результаты, обеспечивая конкурентное преимущество для организаций.

Но дело не только в технологиях. Дигитализация - это образ мышления, способ мышления и работы, создание оптимизированных, продуманных, целостных цифровых решений с человеческим участием и опытом сотрудников в основе - это целостный подход.

Успешную цифровую HR-стратегию отличает не количество выполненных действий или вложенное время, ресурсы и бюджет, а ценность. Успешная стратегия приносит значительную пользу нашим людям, бизнесу и клиентам, обеспечивая возврат инвестиций для наших организаций.

Измерение этого значения и результирующего воздействия на бизнес является ключевым, а данные - критическим компонентом. Данные делают невидимое видимым и помогают нам соединить точки.

Определение и отслеживание показателей, которые лучше всего подходят для вашей организации, помогут вам в цифровом HR-путешествии по раскрытию мощи технологий, формированию наиболее эффективных решений и достижению исключительных результатов для бизнеса.

В этом ресурсе вы найдете показатели, разделенные на четыре раздела: эффективность, вовлеченность, продуктивность и прибыльность. Мы рекомендуем вам выбрать показатели из каждого из четырех разделов, чтобы создать исчерпывающий набор показателей, адаптированный к потребностям вашего бизнеса, чтобы помочь вам на пути к успеху.

Эффективность / Efficiency

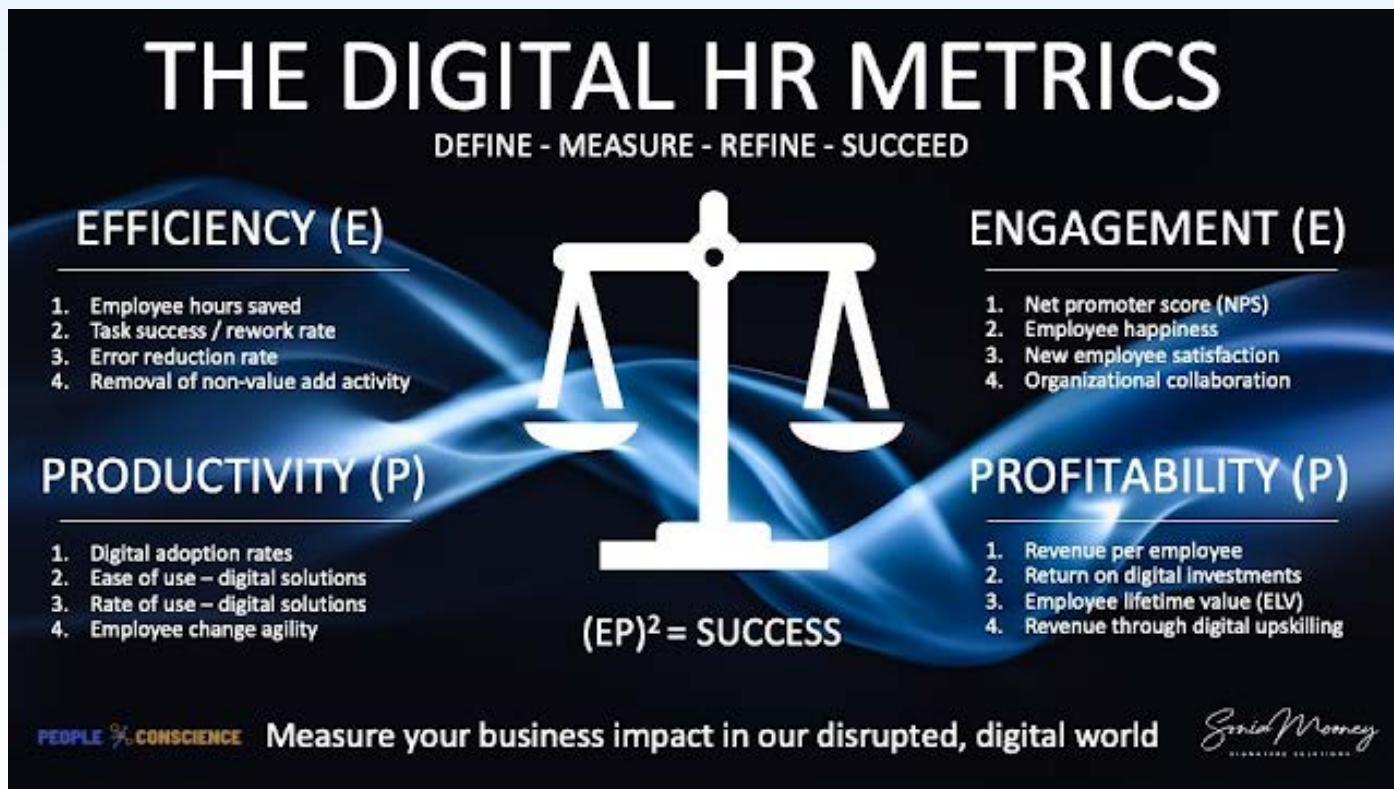
1. Сэкономленные часы сотрудников / Employee hours saved

Преобразование наших HR-продуктов и услуг за счет упрощения и цифровизации дает очевидные преимущества для бизнеса за счет устранения сложности и потерь - как для сотрудников, которые сталкиваются с этими процессами, так и для команд, управляющих ими в рамках HR, ИТ и не только. Измерьте общее время, затраченное на определенные задачи или процессы, чтобы создать базовый план, и отслеживайте его с течением времени, чтобы рассчитать сэкономленные часы сотрудников.

2. Успешность задачи / скорость повторной работы - Task success / re work rate

Продукты и услуги, которые не являются интуитивно понятными или с которыми легко ориентироваться, приводят к расточительству, поскольку сотрудники застре-





вают, требуя помощи или вмешательства. Успех задачи измеряет эффективность процесса и количество выполняемых доработок, которые возвращают затраты в организацию. Определите уровень успешности своей задачи, вычислив среднее количество времени, которое требуется всем пользователям для выполнения задачи в заданный период времени, и отслеживая это с течением времени. Учтите, что чем выше частота повторной работы, тем ниже будет вероятность успеха вашей задачи. Стремиться сократить объем повторной работы, чтобы повысить успешность задачи.

3. Коэффициент снижения количества ошибок / Error reduction rate

Усовершенствование наших процессов, оцифровка и автоматизация ручных способов работы позволяет нам устранить человеческие ошибки и снизить потребность в ручном обслуживании и проверке данных, что помогает снизить уровень ошибок. Ошибки создают необходимость в повторной работе, снижая вероятность успешного выполнения нашей задачи, снижая производительность и результаты. Измерение и активная работа по снижению количества ошибок с течением времени способствует повышению эффективности бизнеса.

4. Отказ от деятельности, не приносящей добавленной стоимости. / Removal of non-value-add activity

Как отдел кадров, все, что мы делаем, должно приносить пользу нашим людям, бизнесу и клиентам - от нашей трудовой книжки, наших проектов и программ, технологических решений, вплоть до каждого этапа процесса и цифрового рабочего процесса. Если вы столкнетесь с чем-либо, что приводит к расточительству или просто не добавляет ценности, удалите это, чтобы команды могли сосредоточиться на деятельности по добавлению ценности. Измерение удаления вашей деятельности, не связанной с добавлением ценности, может быть надежным индикатором прогресса на пути к упрощению и цифровой трансформации.

Вовлеченность

1. Net Promoter Score (NPS).

Чистая оценка промотора (NPS) измеряет удовлетворенность и лояльность сотрудников через их готовность рекомендовать вашу компанию или ваши HR-продукты и услуги с помощью одного вопроса. Ваша оценка может помочь вам определить успехи, горячие точки и области, в которых со временем можно будет улучшить. См. подробнее eNPS автоматизация расчета и построение дашборда Excel

2. Счастье сотрудников / Employee happiness

Наши люди - наш главный актив, это наш бизнес. Чтобы использовать силу наших сотрудников, нам необходимо сознательно создавать среду, в которой они не только могут выжить, но и процветать, - среду, в которой они хотят приходить на работу и делать все возможное. Исследования показывают, что вовлеченная рабочая сила превосходит конкурентов - измерение и отслеживание уровня счастья сотрудников позволяет вам постоянно совершенствовать свой путь к трансформации. Захватите этот показатель в существующих опросах вовлеченности сотрудников и импульсных опросах, проверяя их через регулярные промежутки времени. Использование средней оценки с течением времени, а не изолированно, гарантирует, что вы учитываете различия в рабочих днях и жизни ваших сотрудников.

3. Удовлетворенность новых сотрудников / New employee satisfaction

Мы вкладываем так много времени, ресурсов и бюджета в поиск нужных талантов, но часто наша помощь нам подводит. Плохой опыт приема на работу может нанести ущерб бренду, привести к преждевременной потере новых сотрудников, что приведет к значительным затратам в бизнесе. Исследования показывают, что хороший опыт может повысить продуктивность, повысить вовлеченность и удержание. Отслеживание уровня удовлетворенности ваших новых сотрудников с помощью опросов и фокус-групп позволяет вам понять вашу реальность и внести улучшения там, где это необходимо.





4. Организационное сотрудничество / Organizational collaboration

Сотрудничество имеет решающее значение для успеха цифровой трансформации. Независимо от области нашего бизнеса или функции, мы все являемся частью одной организации с одной и той же бизнес-стратегией и целями, и когда мы действительно сотрудничаем внутри наших команд, наши функции и функционально кросс-функционально, результаты, которых мы можем достичь, увеличиваются. Инструменты организационного сетевого анализа (ONA), такие как Microsoft Workplace Analytics и Office 365, позволяют нам измерять уровни сотрудничества для достижения максимальных результатов.

Продуктивность / Productivity

1. Скорость внедрения цифровых технологий / Digital adoption rate

Самая важная цель любой цифровой трансформации - это высокий уровень внедрения, чтобы добиться лучших результатов в бизнесе. Неважно, насколько удивительной является новая технология, если управление изменениями неэффективно, если решение плохо внедряется и не внедряется, и если ваши люди не используют его, это не удачное решение. В лучшем случае это не принесет желаемых результатов, а в худшем - может привести к дорогостоящему эксперименту или потребовать дополнительных усилий для получения нужных результатов. Отслеживание скорости внедрения вашего нового технологического решения имеет решающее значение, поскольку позволяет быстро выявлять проблемы и обеспечивать непрерывное совершенствование. Измеряйте уровень принятия, используя комбинацию скорости использования (см. Ниже) и общаясь с вашими людьми или проводя опросы, чтобы определить, насколько комфортно они себя чувствуют, используя новое решение, понять, какую ценность оно добавляет и какие области нуждаются в улучшении.

2. Простота использования - цифровые решения / Ease of use – digital solutions

В наиболее успешных цифровых решениях большое внимание уделяется опыту сотрудников - решениям, в которых наши сотрудники могут легко ориентироваться, повышая эффективность, обеспечивая высокий уровень успешности выполнения задач и минимальные переделки. Это дает нашим сотрудникам возможность сосредоточиться на своей повседневной работе и позволяет отделам кадров, ИТ и другим группам сосредоточиться на деятельности, связанной с добавлением стоимости. Измеряйте и отслеживайте среднее время выполнения сотрудниками процесса, продукта или услуги, а также требуемые уровни вмешательства, такие как запросы на поддержку службы поддержки. Опросы также могут быть полезны для определения того, какие впечатления испытывают ваши люди.

3. % использования - цифровые решения / Rate of use - digital solutions

Наши цифровые решения должны повышать ценность наших сотрудников и бизнеса, в конечном итоге принося лучшие результаты. Чтобы максимизировать эту ценность, наши решения должны быть эффективными, действенными и интуитивно понятными, чтобы наши сотрудники могли легко включать их в свою повседневную жизнь. Измеряйте успех ваших цифровых решений, отслеживая количество входов в систему, время, проведенное в системе, которое может быть как положительным, так и отрицательным в зависимости от эффективности, показателей выполнения задач и количества звонков или электронных писем в группы технической поддержки.

4. Гибкость смены сотрудников / Employee change agility

В нашем разрушенном цифровом мире скорость изменений является единственной постоянной величиной, а быстрое развитие технологий и автоматизации стало реальностью для всех нас. Гибкость изменений - это способность эффективно реагировать на изменения и вызовы,





которая имеет решающее значение для долгосрочного успеха. Это означает, что нам необходимо проводить регулярную проверку температуры, чтобы понимать готовность, потенциал и сопротивление изменениям в наших организациях, помогая нам принимать меры для повышения гибкости изменений там, где это необходимо. Вы можете измерять динамику изменений вашего сотрудника на индивидуальной основе с помощью постоянного открытого диалога между командами, сферами бизнеса и функциями.

Рентабельность / Profitability

1. Доход на сотрудника / Revenue per employee

Выручка на одного сотрудника - это коэффициент эффективности, который примерно измеряет доход, полученный на одного сотрудника, работающего в компании. Этот показатель полезен для отслеживания эффективности и продуктивности среднего сотрудника, а мониторинг этого показателя с течением времени позволяет отслеживать рост или снижение общей эффективности. Рассчитайте этот показатель, разделив выручку за последние 12 месяцев на текущее количество сотрудников.

2. Цифровой ROI / Return on digital investments

Подсчитать отдачу от ваших цифровых инвестиций может быть непросто - это долгосрочный показатель, который необходимо фиксировать с течением времени по мере реализации преимуществ. Чтобы рассчитать доход, сначала рассмотрите всех бенефициаров, таких как сотрудники, бизнес-подразделения и клиенты, и определите свои финансовые вложения в технологию. Затем объедините все связанные показатели, которые вы отслеживали, например, эффективность и прирост производительности, вычтите ваши инвестиции в технологии, чтобы определить общую прибыль с течением времени.

3. Пожизненная ценность сотрудника / Employee lifetime value (ELV)

Пожизненная ценность сотрудника (ELV) представляет собой показатель оценочной финансовой ценности, которую сотрудник приносит организации в течение всего срока своей службы. Его можно использовать вместе с другими показателями и анализом, чтобы составить представление о наших организациях. ELV может быть полезен для демонстрации финансовых вложений в наших сотрудников в контексте той ценности, которую они приносят нашим организациям с течением времени. Наша роль как руководителей отдела кадров и функций заключается в том, чтобы помочь максимизировать ELV, положительно влияя на результаты бизнеса. См подробнее Сколько стоит Текучесть персонала методологии жизненной стоимости работника Employee lifetime value

4. Доход от повышения квалификации в цифровом формате / Revenue through digital up-skilling

Повышение квалификации и переподготовка наших сотрудников - важнейший компонент цифровой трансформации. Создание сильного набора цифровых навыков выделит вас среди конкурентов - по мере того, как ваши сотрудники будут развивать свои цифровые навыки, эффективность организации и, следовательно, прибыль возрастают.

Чтобы рассчитать полученный доход, сначала объедините все связанные показатели, которые вы отслеживали, такие как эффективность и прирост производительности, вычтите общие инвестиции в повышение квалификации и переподготовку, чтобы определить общую прибыль, полученную от цифрового повышения квалификации.

Определение и отслеживание HR-метрик, которые лучше всего подходят для вашей организации, помогут вам в цифровом HR-путешествии по раскрытию мощи технологий, формированию наиболее эффективных решений и достижению исключительных результатов для бизнеса.

Готовы ли вы максимизировать влияние своего бизнеса?





«Ради всего святого, займитесь культурой»: почему в вашей компании не хотят работать

По материалам Harvard Business Review

Рон Каруччи

Большинство работодателей обеспокоены нынешним массовым исходом работников. «Великому увольнению» дают разные возможные объяснения: от стремления людей к более гибкому расписанию и высоким зарплатам до крайнего истощения из-за выгорания, вызванного пандемией. По данным Федерального бюро статистики труда США, более 15 млн человек уволились с работы с апреля этого года, причем это только в США. Согласно недавним исследованиям компании Microsoft, по всему миру такой шаг рассматривают 41% работающих.

Это значит, что остальные 59% не думают о том, чтобы уволиться. Итак, чему же мы можем научиться у организаций, которым удается удержать сотрудников в нынешней обстановке?

Недавно я побеседовал с шестью руководителями отделов кадров тех компаний, которые сообщают, что у них процент оттока персонала не превышает обычных показателей. Я хотел выяснить, существует ли общая закономерность, способная пролить свет на то, какие усилия нужно приложить, чтобы преодолеть текучесть кадров в такое нестабильное время. Среди множества ценных подходов, о которых я узнал, можно выделить три метода, являющихся общими для всех этих компаний.

Те руководители, что борются с текучестью кадров в эпоху «Великого увольнения», пытаются решить эту проблему только лишь с помощью денег или бонусов, возможно, будут удивлены, когда узнают, что их стратегия ошибочна. Если вы действительно хотите удержать ценных сотрудников, вам придется копнуть поглубже.

Создавайте культуру солидарности

В последние полтора года мы снова особенно остро ощутили свое врожденное стремление к смыслу и цели. Поневоле обратившись к самоанализу в течение затянувшегося периода удаленной работы, сотрудники различных организаций задумались о ценности своей деятельности и об ощущении смысла, которое она дает. Кроме того, изоляция, вызванная пандемией, усилила стремление по-настоящему почувствовать свою принадлежность и найти свое место. Недавние исследования McKinsey подтверждают, что именно два этих фактора во многом ответственны за нынешнюю текучесть персонала. Две главные причины, которыми сотрудники объясняли уход с работы (или желание уйти), таковы: люди не находили подтверждения того, что организация ценит их работу (54%), или не ощущали принадлежности к коллективу (51%).

Один из HR-директоров, с которым я разговаривал, уделил особое внимание обоим факторам:

«В нашей организации мы подчеркиваем, что важны и цель, и принадлежность к команде, поскольку два этих

фактора должны идти рука об руку. Мы хотим, чтобы люди чувствовали: все, что они делают, имеет значение не только для организации, но и для каждого сотрудника. Мы хотим, чтобы у людей было общее чувство цели, но при этом чтобы каждый сотрудник по отдельности был удовлетворен тем, как добивается своей цели. Мы называем это солидарностью».

Абсолютно все HR-директора отмечали фундаментальное значение цели в создании культуры, позволяющей сохранить наиболее ценных сотрудников. Этот тезис подтверждается и моими собственными исследованиями. В течение 15 лет я анализировал деятельность более 3,2 тыс. руководителей и могу с уверенностью сказать: когда служение цели демонстрируется не на словах, а на деле, шансы, что сотрудники организации будут справедливо обращаться друг с другом и работать для общего блага, вырастают втрое.

Когда я беседовал с руководителями HR-отделов, мне бросился в глаза один фактор: все они подчеркивали, что культура солидарности существовала в их организациях задолго до пандемии. Вот что сказал на этот счет один из моих собеседников: «Если вы заранее не озаботились культурой целеустремленности в коллективе, вас, безусловно, могли застать врасплох. А если уж такое случилось, то панацеи, к которой можно быстро прибегнуть, попросту нет. Но, ради всего святого, не ждите ни минуты и немедленно займитесь культурой».

Отвечая на вопрос о практических шагах, которые их организации предприняли в знак приверженности культуре солидарности, HR-директора поделились со мной следующими идеями.

Пусть личные устремления сотрудников станут традиционным пунктом общения с менеджерами. Пока многие организации грешат красивыми, но голословными утверждениями о своих целях, создавая лишь иллюзию смысла, организации, для которых цель действительно не пустой звук, закладывают солидарность непосредственно в управленческие практики. Разрабатывайте простые методики, чтобы обучить менеджеров вести по-настоящему содержательные беседы, в ходе которых они смогут узнать, как далеко их подчиненные

продвинулись в достижении своих профессиональных и личных целей.

Один из HR-директоров рассказал мне о менеджере, у которого в команде был человек, подрабатывающий пчеловодом. Во время одной из бесед с глазу на глаз менеджер счел нужным спросить: «Как идут дела на ниве пчеловодства?» Когда вы интересуетесь жизнью сотрудника во всех ее аспектах, это усиливает у него чувство принадлежности и веру в то, что организация его ценит. Вместо того чтобы тревожиться о том, что такого рода личные интересы могут отвлечь сотрудника от его основной деятельности, мудрые руководители понимают: показывая интерес к жизни подчиненного в разных ее проявлениях, вы побуждаете его подходить к основной работе так же творчески и старательно, как и к другим своим занятиям.

Показывайте в действии, как сотрудник воплощает цели организации. Каждый сотрудник уникален и по-своему воплощает цель вашей организации. Когда вы отмечаете чьи-то действия на благо общей задачи, это становится прекрасным стимулом и побуждает остальных тоже задуматься о собственном вкладе в ее выполнение. Один из HR-директоров даже растрогался, вспоминая в разговоре со мной пример одной из сотрудниц:

«Мы работаем в сфере здравоохранения [фармацевтика], поэтому главное для нас — пациенты. Одна из наших сотрудниц, недавно потерявшая мать после долгой борьбы с онкологическим заболеванием, пошла работать волонтером в местный хоспис и обратилась к нашему корпоративному благотворительному фонду с просьбой пожертвовать средства на улучшение условий в этом медучреждении. И фонд удовлетворил ее просьбу. Такого рода вещи происходят здесь постоянно. Наш отдел корпоративных коммуникаций создал по следам этой истории видеointerview, чтобы 40 тыс. наших сотрудников ощутили свою значимость».

Позаботьтесь об общении сотрудников на удаленке. Работая из дома, мы оказываемся в изоляции, и это подвергает испытанию наше чувство общности. Чтобы усилить ощущение принадлежности, нужно придумать, как помочь людям не терять контакт с коллегами, не усугубляя при этом «усталости от Zoom». Хуже того, поскольку





ку нам теперь недоступно спонтанное общение, обычно происходящее в традиционных местах встречи, удаленная работа фактически ограничила наше цифровое общение кругом коллег, с которыми мы работаем теснее всего, в связи с чем наши организации стали еще более разобщенными. В одной из компаний сотрудникам оплатили подарочные сертификаты на кофе, чтобы те не ограничивались пределами своей команды и общались с новыми коллегами. Это помогло им расширить сеть контактов, а также шире взглянуть на деятельность своей фирмы в целом.

Привлекайте сотрудников к обсуждению условий и возможностей работы

Согласно уже упоминавшемуся исследованию McKinsey, многие работодатели ошибочно полагают, что основными причинами исхода сотрудников являются стремление к более высоким зарплатам или желание выправить баланс между работой и жизнью, а также невозможность договориться о более гибком графике. Однако эти факторы оказались вовсе не такими важными, как полагали работодатели в сравнении с факторами отношений в коллективе, такими как ощущение принадлежности и доверие в команде. Тем не менее компании, в которых небрежно относятся к организации рабочей обстановки, могут нарваться на неприятности.

Хотя 60% участников опроса McKinsey говорили, что не собираются заниматься поиском вакансий, это не значит, что они об этом в какой-то момент не задумаются. 64% работодателей ожидают, что отток персонала останется на нынешнем уровне, а возможно, и возрастет в следующие полгода. А поскольку все большее количество фирм предлагают возможность удаленки, благодаря чему сотрудники могут не покидать своих домов и сообществ, которыми они дорожат, переманивать ценных работников станет проще. Один из HR-директоров рассказывал: «От моих коллег из других компаний я слышал леденящие душу истории о том, как переход к гибриднему графику был загублен противоречащими логике универсальными предписаниями для всех и мерами по возвращению сотрудников в офис. Все

это приводит сотрудников только к одному выводу: их потребности никого не волнуют». Другой директор добавил:

«Настало время прислушаться к вашим сотрудникам, чтобы понять, каковы их насущные потребности. Нельзя подходить с одними и теми же требованиями к матери-одиночке с маленькими детьми и к общительному сотруднику старшего поколения, который буквально сходит с ума от сидения дома в одиночестве. Организация должна определиться с параметрами деятельности, оптимальными для пользы дела, а потом предоставить менеджерам на местах максимальную свободу действий, чтобы они привели свои команды в соответствие с требованиями дела, но при этом не забывали о необходимости гибкого графика для команды».

Вот ряд практических методов, которые эти организации используют, чтобы вовлечь сотрудников в формирование позитивной рабочей обстановки.

Разрабатывайте гибкие требования, связь которых с целями компании будет понятна сотрудникам. Очень важно, чтобы любые требования к сотрудникам были напрямую увязаны с задачами обслуживания клиентов. Если ваш подход к удаленке минимально гибкий или вообще не предполагает гибкости, а свои требования, чтобы все работники вернулись в офис, вы оправдываете чем-то невнятным, вроде фразы «Для нашей корпоративной культуры лучше, когда люди находятся в одном помещении», не удивляйтесь, что люди будут возмущены вашей политикой и, скорее всего, станут сопротивляться. Если вы хотите подсластить пилюлю, старайтесь привязывать любые свои директивы к тому, как вы обслуживаете клиентов и как вы производите или предоставляете товары или услуги, а также демонстрируйте, как личное присутствие в офисе значительно улучшает некоторые формы сотрудничества.

Усиливайте солидарность, показывая, что сотрудники чувствуют в формировании принципов компании. Люди чувствуют большую приверженность и готовность следовать принципам компании, если сами помогают их формировать. Более того, если кто-то из сотрудников не выражает такой приверженности, весьма вероятно, что другие



любезно укажут на это. Один руководитель HR-отдела отметил:

«Наша руководящая команда разработала систему достаточно общих рекомендаций с учетом необходимого минимума личного взаимодействия, при котором мы сможем поддерживать нормальный контакт с клиентами и конкурентоспособные темпы вывода продукта на рынок. Мы обучали руководство отделов и менеджеров, чтобы они поняли, как трактовать эти требования применительно к их работе, и позволили им в остальном решать вопрос на свое усмотрение. Мы предоставили им инструментарий, чтобы они могли привлечь своих подчиненных к формированию принципов, которые с их точки зрения были бы справедливыми и гибкими, а при этом корпоративные требования компании соблюдались бы неукоснительно. Это прекрасно сработало».

Сделайте карьерный рост частью ежедневного опыта. Вместо того чтобы «разделять» карьеру и профессиональное развитие, сделайте обучение и развитие частью рабочих обязанностей сотрудников. В одной организации основали программу под названием «Walk in their shoes» («Почувствуйте себя в их шкуре»), целью которой было укрепление связей между сотрудниками из разных отделов организации. Эта программа предполагала еженедельные собрания, в ходе которых коллеги из соседних отделов, нечасто имевшие возможность поработать вместе, выступали в роли наставников друг для друга. HR-директор из этой фирмы рассказывал: «Изначально мы планировали укрепить кросс-функциональное сотрудничество несмотря на удаленку. Однако в наши планы вовсе не входило, что работники так много узнают в процессе, причем это повлияло на то, как они выполняют свои обязанности, а также открыло новые возможности горизонтального продвижения, о которых мы даже не думали». Вдохновленные неожиданным успехом, теперь они предлагают возможность наблюдения за работой специалистов более высокого уровня, а также обучающие программы, где преподают те, кто совершил карьерный поворот. Это стало традиционной частью программы карьерного роста.

Обучайте менеджеров по-настоящему заботиться о коллегах

«Если последние полтора года чему-то нас и научили, так это тому, какое влияние могут оказывать даже самые малые проявления доброты», — рассказал мне один HR-директор. Из-за пандемии люди стали больше ценить человеческие отношения, и появились бесконечные возможности заботиться о тех, кому приходится нелегко. Однако в рабочей обстановке для руководителей не всегда естественно или комфортно выказывать заботу, ведь они могут испытывать неловкость или чувствовать неуверенность в плане границ. Тем не менее вовсе не обязательно навязчиво демонстрировать заботу, и разные сотрудники могут нуждаться в ней в разной степени.

Еще один руководитель HR-отдела рассказывал: «Нашим сотрудникам приходится действительно нелегко. Они устали. Проявление сочувствия почти в одночасье стало одним из приоритетов. Мы дали возможность руководителям пойти навстречу подчиненным: посылать еду людям на дом, помогать с оплатой счетов за квартиру или расходов по уходу за детьми, или позволить сотрудникам плакать, когда они доведены до отчаяния». Для сегодняшних руководителей эмпатия и забота — абсолютно необходимое условие. Вот некоторые методы, которые помогут руководителям на всех уровнях хорошо справляться с этой задачей.

Приветствуйте жесты доброты и поддержки. Предоставляйте менеджерам полномочия и ресурсы, чтобы они проявляли доброту по мере того, как в этом возникает потребность. Подарочные сертификаты для приложений по доставке еды, написанные от руки выражения благодарности или заботы, а также внимание к дням рождения или юбилеям — благодаря этим жестам люди поймут, что они для вас больше, чем просто работники.

Демонстрируйте на собственном примере, что не нужно бояться показать свою уязвимость. Многие пытаются сохранить лицо и всегда выглядеть уверенно, стараются скрыть свои проблемы и не просят о помощи. Для одних это гордость. Для других — нежелание обременять своими нуждами коллег, и без того испытывающих стресс. Но когда





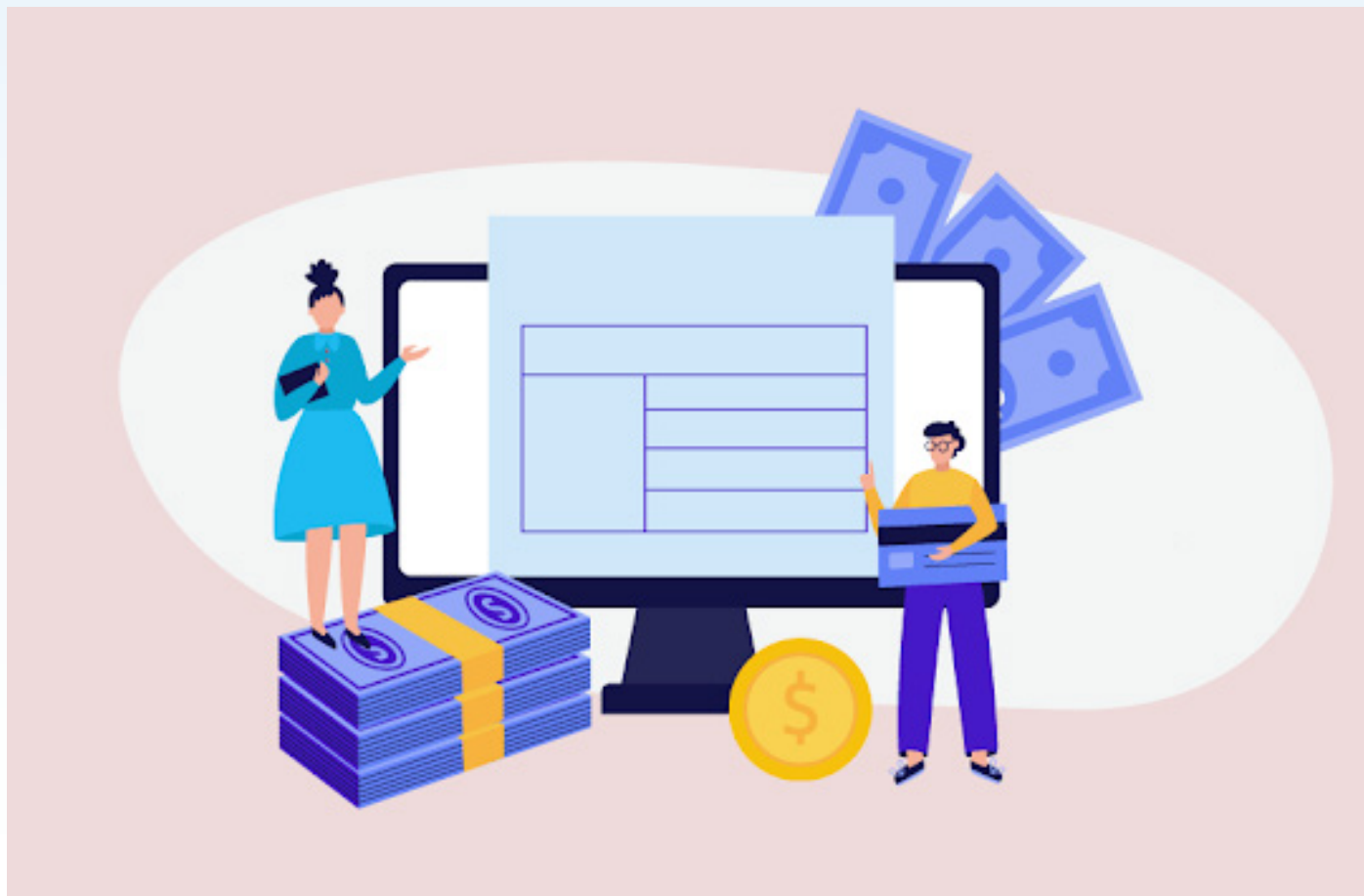
другие сотрудники видят, что вы просите о помощи или спокойно рассказываете о своих трудностях, они понимают, что такое поведение вполне приемлемо.

Когда в вышеупомянутом исследовании McKinsey был задан вопрос «Отмечаете ли вы рост текучести персонала в результате увольнений по собственному желанию?», 47% работодателей ответили отрицательно. Даже если вам посчастливилось оказаться в этой группе, не стоит

рассчитывать на то, что ситуация не изменится. Выясните, что удерживает людей в вашей компании, и делайте для них еще больше. А если вы не в этой группе, разберитесь в глубинных причинах, выяснив, почему это так. Прекращайте попытки решить проблему деньгами или бонусами и начинайте работу по трансформации вашей корпоративной культуры из той, которую люди стремятся покинуть, в ту, где они очень хотят трудиться.

Об авторе

Рон Каруччи (Ron Carucci) — соучредитель и партнер компании **Navalent**, которая консультирует топ-менеджеров по вопросам управления изменениями. Автор восьми бестселлеров.



РУКОВОДСТВО ПО ПЛАНИРОВАНИЮ HR-БЮДЖЕТА НА 2022 ГОД

По материалам edwvb.blogspot.com

Tess C. Taylor

Планирование HR-бюджета помогает отделам HR подготовиться к будущему и эффективно управлять своими ресурсами для продуктивной работы. Как вы можете спланировать свой кадровый бюджет на 2022 год?

Сейчас, когда во многих организациях дела постепенно приходят в норму, сейчас идеальное время для начала процесса планирования кадрового бюджета на 2022 год. Создание бюджета для покрытия расходов на набор, найм, обучение, заработную плату, льготы и многое другое отвечает интересам вашей компании. Это помогает предотвратить любые сюрпризы, которые могут лишить вас возможности создать сильную рабочую силу. Если ваша организация все еще сталкивается с некоторой неопределенностью, это еще лучшая причина составить план бюджета на HR с учетом гибкости.

Контент

- Что такое HR-бюджет?
- Что включает в себя HR-бюджет?
- Зачем вам нужно планировать свой HR-бюджет?
- Как вы составляете бюджет на HR?

Что такое HR-бюджет?

Если вы новичок в этой концепции или просто нуждаетесь в обновлении, бюджет отдела кадров предоставляет средства, которые выделяются специально для всех процессов управления персоналом в организации. Поскольку наиболее важным активом бизнеса являются его люди, этот бюджет должен быть тщательно спланирован, доведен до сведения и утвержден руководящей командой.

Организации обычно используют два типа HR-бюджетов. Выбор типа зависит от нескольких факторов, включая доступные средства, прогнозируемые расходы и прибыль.

Дополнительный бюджет на персонал (Incremental HR budget). Используя данные о расходах на персонал за предыдущие годы, можно скорректировать цифры на следующий год. Если остались средства, вы также можете учесть их в бюджете. Новый бюджет включает увеличение (или уменьшение) по сравнению с предыдущим годом в зависимости от целей управления персоналом - например, увеличение затрат на премиальные выплаты.

Бюджет HR с нулевой базой (Zero-based HR budget) - это для нового бюджета HR или того, который требует полного пересмотра. Начните с чистого отчета, помня только о новом году. Начните с распределения там, где бюджет нуждается в наибольшей поддержке. 2022 год может оказаться тяжелым для найма персонала. Таким образом, ваш бюджет потребует много средств для маркетинга по найму, административных аспектов собеседования и отбора кандидатов и улучшения усилий по адаптации. Примером ком-

пании, использующей систему бюджетирования с нулевой базой, является Florida Power and Light Company (США), которая очень эффективно контролирует расходы. Этот метод составления бюджета оказался успешным, потому что он дальновиден. В любом случае планирование бюджета на HR - это систематический процесс, который включает в себя пристальный взгляд на расходы предыдущих лет, затраты текущего года, прогнозируемое количество сотрудников и другие прогнозы на будущее, чтобы не было недостатка в функциях HR.



Что включает в себя HR-бюджет?

Человеческие ресурсы охватывают множество областей, так как же можно быть уверенным, что все включено в бюджет отдела кадров? Даже малый бизнес может недооценить затраты на найм, обучение и другие процессы, чтобы предоставить сотрудникам отличный опыт. Это также область, которая может буквально в мгновение ока повернуть организацию в хаос как из внутренних, так и из внешних источников, как мы видели во время пандемии.

При смещении приоритетов всем организациям необходимо пересмотреть свою стратегию составления кадрового бюджета, чтобы обеспечить эффективное управление персоналом в течение года.

Наличие шаблона бюджета HR может помочь в процессе планирования разумного бюджета на предстоящий год.

Вот компоненты типичного HR-бюджета:

Поиск талантов и рекрутинг

Для большинства организаций это высокий приоритет ... с высокой ценой. Планирование новых сотрудников требует наличия HR-бюджета, способного поддержать все, от рекламы вакансий до адаптации. Ожидается рост конкуренции; следовательно, вам нужно выделить здесь большую часть вашего бюджета. Вы должны выделить в бюджет:

- Реклама открытых вакансий
- Собеседование и отбор кандидатов
- Проверка биографических данных
- Адаптация новых сотрудников

Агентское вознаграждение

- Переезд сотрудников или создание удаленного офиса
- Рекрутинговый маркетинг
- Снижение текучести
- Обучение и развитие

Опрос Gartner, проведенный в 2021 году, показал, что 68% руководителей отдела кадров заявили, что в наступающем году они будут развивать важные навыки и компетенции. Установите разумную сумму на обучение и развитие, которые обеспечат положительную окупаемость инвестиций. Рассмотреть возможность:

Обучение новых сотрудников

- Устранение пробелов в навыках
- Сертификаты сотрудников
- Внедрение систем обучения
- Переход к электронному обучению
- Компенсации и льготы

Сравнивая прошлогодний найм и стоимость компенсаций и льгот сотрудникам, увеличьте свой кадровый бюджет примерно на 3-5%, чтобы у вас было достаточно средств на 2022 год. Примите во внимание:

Заработная плата сотрудников

- Медицинская страховка
- Страхование жизни



- Пенсионные планы
- Оплата сверхурочной работы
- Бонусы
- Прочие льготы

Разнообразие, справедливость и инклюзивность (Diversity, equity, and inclusion - DEI)

Прогнозируется, что движение к большей справедливости и вовлеченности в разнообразии будет продолжаться. Внесите свой вклад, выделив часть своего бюджета человеческих ресурсов на образовательные и культурные мероприятия DEI:

- Увеличение разнообразия найма
- Внедрение инклюзивной практики найма
- Обучение и развитие культуры DEI
- Лидерские программы DEI

Отношения с сотрудниками и управление талантами (Employee relations and talent management)

Компенсация и льготы - это только начало, когда дело доходит до вознаграждения сотрудников. И сотрудники должны чувствовать, что их ценят. Рассмотрите другие способы стимулирования и признания ваших лучших сотрудников при планировании бюджета для этой категории расходов.

- Привлечение сотрудников
- Создание благоприятной рабочей среды
- Тимбилдинг и коучинг
- Точное размещение кандидатов
- Построение управленческих отношений
- Трудовые отношения

Безопасность и благополучие сотрудников (Employee safety and well-being)

Обеспечение безопасного и ориентированного на безопасность рабочего места является юридической обязанностью всех работодателей. В рамках подготовки бюджета на HR проверьте существующие политики и системы, чтобы определить затраты, связанные с улучшениями.

- Соответствие физической безопасности
- Психическое благополучие
- Здоровье сотрудников
- Безопасность на работе

HR технологии

Поскольку новые продукты предлагаются постоянно, это может быть отличной возможностью обновить ваши старые кадровые системы и инвестировать во что-то, что упрощает управление человеческим капиталом.

- Информационные системы HR (HRIS)
- Технология управления обучением
- Системы расчета заработной платы и льгот
- Инструменты удаленной работы

Управление HR-службы

Убедитесь, что в вашем кадровом бюджете достаточно места, чтобы покрыть расходы на содержание отдела кадров. Будь то отдел из одного в малом бизнесе или большая команда в крупной компании или управление большой командой рекрутеров и специалистов по персоналу, все должны чувствовать поддержку, поскольку рабочий мир продолжает меняться.

- HR-коммуникации
- Общее управление персоналом

Зачем вам нужно планировать свой HR-бюджет?

Планирование HR-бюджета так же необходимо, как и расчет затрат на любую другую область деятельности;

на самом деле, это основная причина процветания вашей организации. Основные причины, по которым вам нужно заранее подумать о своем кадровом бюджете, - это:

Управление затратами на человеческий капитал - Избегайте перерасхода средств или, что еще хуже, нехватки средств. Хорошо спланированный кадровый бюджет позволяет перераспределять ресурсы, когда что-то меняется.

Обеспечение операционной эффективности HR - у вас есть обзор

того, на что и сколько вы можете потратить деньги, что позволяет вам работать эффективно и результативно.

Достижение организационного успеха - благодаря эффективности управления персоналом организации могут максимально эффективно использовать свой персонал, работать продуктивно и достигать своих целей. Это также подготовит вас к нормативным изменениям, которые повлияют на различные области HR.

Сядьте за стол принятия решений. Поскольку на 60% больше бизнес-руководителей ожидают, что HR станут партнерами, возможность представить хорошо разработанный бюджетный план может повысить вашу ценность для организации.

Как вы составляете бюджет на HR?

Есть несколько шагов, которые вы можете предпринять, и лучшие практики, которые вы можете применить, которые сделают планирование вашего кадрового бюджета более эффективным.



Шаг 1. Определите свои бизнес-цели.

Все кадровое планирование должно согласовываться с бизнес-целями на 2022 год. Сначала определите приоритеты для бизнеса, чтобы ваши HR-цели были хорошо согласованы, а затем переходите к менее важным областям. Прекрасным примером компании, которая преуспевает в этом, является Apple, которая поощряет участие HR во всех областях корпоративной стратегии.

Шаг 2 - Просмотрите прошлые бюджеты.

Используйте это время, чтобы просмотреть прошлые бюджеты, расходы и производительность. Подумайте, как вы использовали бюджеты и каковы были их результаты. Учись и совершенствуйся.

Шаг 3 - Проанализируйте и спрогнозируйте потребности в рабочей силе.

Заблаговременное планирование набора персонала может поставить вас на место водителя с точки зрения составления бюджета. Получите хорошее представление очисленности персонала для каждого отдела по сравнению с текучестью кадров и эффективностью проекта. Затраты на прием на работу, обучение, компенсацию и льготы.

Шаг 4 - Подготовьте свой кадровый бюджет на основе данных.

Как мы уже упоминали, ваши прошлые успехи, ваши планы и прогнозы роста, а также технологии - все это основа для точного планирования кадрового бюджета. Используйте самые свежие данные для принятия решений, что избавляет от догадок.

Шаг 5 - Планируйте лучшие и худшие сценарии.

Если и чему нас научили 2020-2021 годы, так это тому, что все компании должны быть готовы к трудным ситуациям. Составьте план, чтобы охватить лучшее и худшее из того, что рынок труда бросает в вашу компанию. Например, ваша годовая текучесть кадров может составлять в среднем

5%. Но что, если с Великой отставкой он вырастет до 15%? Тогда вам, возможно, придется увеличить свои расходы на набор персонала, потому что вам нужно будет заменить больше людей.

Шаг 6 - Рассматривайте инвестиции как средства построения бизнеса.

Планируете ли вы запустить новый HR-инструмент или новую реферальную программу? Сейчас, когда доступны все отличные возможности, может быть хорошее время для обновления ваших кадровых систем и / или внедрения новых технологий. Это вложение в успех вашего отдела кадров. Просто не забудьте учесть это в своем бюджете, включая ожидаемую рентабельность инвестиций.

Шаг 7 - Имейте реалистичные ожидания.

Бюджет вашего отдела кадров должен реалистично отражать то, что принесет 2022 год. Не тратьте слишком много средств, но и не упускайте из виду важные области. Подготовьте свой бюджет в виде четкого отчета с реалистичными цифрами, чтобы он с большей вероятностью был принят.

Шаг 8 - Получите одобрение.

Ваш последний шаг перед исполнением бюджета на HR - это его рассмотрение и утверждение руководством вашей организации. Говорите на языке бизнес-целей и проиллюстрируйте, как предлагаемый вами бюджет согласуется с корпоративными целями. У вас будет больше шансов получить одобрение руководства без особой суеты.



Последнее слово

Точное планирование бюджета на HR требует глубокого понимания всех затрат и множества данных. Удостоверьтесь, что вы уделяете достаточно времени планированию своего HR-бюджета - так вы можете быть уверены, что используете ресурсы, которые у вас есть, с максимальной пользой.

МЕДСЕСТРИНСТВО ШРЕДІНГЕРА: ПОГЛЯД ВСЕРЕДИНУ

По матеріалам
voxukraine.org

Ксенія Алканкіна
Катерина Балабанова

Якісна медицина — не дешево задоволення. Щоб забезпечити громадянам максимальний доступ до медичних послуг, розвинені країни, що зіштовхуються з викликом старіння населення, приділяють все більше уваги медсестринським послугам. Найкраща світова практика свідчить, що збільшення повноважень медичних сестер дозволяє не тільки розширювати доступ до медичних послуг, але також покращити їхню якість. Водночас українська медична реформа залишила середній медичний персонал поза фокусом уваги. І це вже має негативні наслідки.

У період пандемії COVID-19 у 2021 році колишня Веселівська ОТГ (Луганська область) залишилася без доступу до неекстреної медичної допомоги. Коли єдиний сімейний лікар, який працював там, звільнився, це автоматично призвело до ліквідації місцевої амбулаторії та фельдшерсько-акушерських пунктів, адже за діючим Положенням «ФАП/ФП перебуває у віданні лікаря, до якого прикріплені жителі населеного(их) пункту(ів)» і не може працювати без нього.

Проблему з доступом до медичних послуг могло б вирішити розширення повноважень медсестер — наприклад, дозволити їм оглядати хворих чи виписувати базовий набір ліків. Але Україна зробила у цьому напрямку лише перші кроки, забезпечивши різноманітну освіту для медсестер. З 2008 року медсестрам доступний ступінь магістра, а з 2019 року вони можуть отримувати докторський ступінь та займатися науковою діяльністю.

«Медсестра бакалавр і магістр може [замінити лікаря у ФАПі чи амбулаторії в селі]. Якщо дійсно амбулаторія буде оснащена тим обладнанням, яке потрібно, і вона буде мати відповідну освіту. І, напевно, все-таки треба спеціалізацію пройти», — керівник закладу вищої освіти у сфері медсестринства



Проте на ринку праці медсестри досі сприймаються лише як «руки лікаря». Серед обов'язків медсестер — участь у лікувально-діагностичному процесі, виконання призначень і вказівок лікаря, робота з документами. А також формально не прописана, але очікувана здатність розуміти лікаря «з півпогляду». Це створює у медсестер та медбратів відчуття своєї другорядності у професійному полі та закріплює існуючий status quo. Через існування раніше посади головного

лікаря, який керував лікарнею, сьогодні саме лікарі мають основне право голосу у медичних закладах. Тому навіть попри наявну юридичну можливість впливати на умови колективних договорів, de facto ситуація залишається незмінною — більшість медсестер продовжують отримувати мінімальну заробітну плату незалежно від обсягу і специфіки завдань, які вони виконують. Низька заробітна плата змушує медсестер брати додаткові ставки, а це веде до їх перевантаження і зниження якості виконуваної роботи.

«Незадоволена тільки одним — негідною оплатою праці медичної сестри і тим, що держава впровадила цю реформу. Багато медсестер скоротили, тобто порахували, що роботу двох-трьох медсестер у відділенні може робити одна медсестра. Якби це ще оплачувалося гідно, то, може, дівчата б і працювали, а як їх зарплата така сама, а роботи дуже багато... А ви знаєте, коли у медсестри дуже багато роботи, якість цієї роботи падає», — медсестра

Це тривожна тенденція, адже успіх імплементації та сприйняття медичної реформи в Україні значно залежить від того, наскільки медичні сестри та брати зможуть забезпечити супровід та догляд пацієнтів в амбулаторних умовах, у стаціонарі та вдома.

Під час повномасштабної реформи зі зміною принципу фінансування медзакладів, яка розпочалася наприкінці 2017 року з ухваленням Закону «Про фінансові гарантії надання медичних послуг», змінотворці оминули увагою роль та функції



медсестер та медбратів. Жоден пакет медичних послуг, що фінансується Національною службою здоров'я України (НСЗУ), не виокремлює послуг середнього медперсоналу. Таким чином, хоча саме вони забезпечують виконання великої частини завдань зокрема сімейного лікаря (наприклад, профілактика хвороб, просування здорового способу життя, проведення щеплень), про їхній внесок не говорять і не фінансують його окремо. Тому моральна та фінансова залежність медсестер від лікарів не знижується. Навіть «Основи законодавства України про охорону здоров'я» описують ролі лікарів, але не згадують функції середнього медичного персоналу на первинному, вторинному та третинному рівнях медичної допомоги.

«Якщо лікар подивився пацієнта і дав направлення медсестрі, щоб вона виконувала процедури, і далі медсестра вже сама виконує... Якби це йшло тільки під лікарем — лікар би отримав усі гроші, й скільки грошей розподілить медсестрі — невідомо. А так — лікар виконав свою функцію, медсестра виконала свою функцію», — лікар.

А як у світі?

В розвинутих країнах медсестер наділяють все більшими повноваженнями, а для контролю за їхньою роботою запроваджують окреме ліцензування.

Так, у Великобританії медсестри мають окремих регуляторів і профспілку. Після закінчення навчання вони автоматично потрапляють до Реєстру медсестер та акушерок (іноземцям для цього потрібно скласти окремий іспит). За перебування у ньому потрібно платити членські внески. Тільки ті, хто є в Реєстрі, мають право працювати у Великобританії. За останні кілька десятиліть медсестри та медбрати отримали багато нових функцій. Зокрема тепер медсестри без участі лікарів можуть забезпечувати лікування, яке не потребує медичних інтервенцій, виписувати пацієнтам повний перелік ліків та навіть робити переливання крові. Медична система Британії спрямована на надання максимальної кількості послуг на дому, оскільки це дозволяє уникнути перехресного зараження хворих, а також знижує ризик інфікування стійкими внутрішньолікарняними штамами. Саме медсестри громади (community nurses) надають левову частку таких послуг. В Британії дозволено, але не дуже розповсюджено особиста приватна медсестринська практика. Вона зустрічається переважно у сфері краси (косметологія, ін'єкції ботоксу тощо) та акушерських послуг.

У США схожа ситуація. Для отримання ліцензії на роботу у певному штаті потрібно виконати вимоги місцевого регулятора і скласти іспит (NCLEX). В Сполучених Штатах Америки медсестри забезпечують основний нагляд за пацієнтами вночі та надають терапевтичну допомогу вдень. Всі рентгенологи, фахівці з УЗД та діагности інших спеціальностей мають медсестринську освіту та дають свої висновки без участі лікаря. У деяких штатах на нескладних операціях анестезію забезпечує не лікар, а медсестра-анестезіологія. Приватна практика медсестер поза лікарнями дозволена за наявності у медсестри загальної ліцензії. Єдина вимога — раз на рік вносити отримані гроші у декларацію.

Зовсім інакше розвивається ситуація в Грузії, яка, як і Україна, успадкувала від Радянського Союзу неефективну систему Семашка, а кілька років тому почала реформу з переходу на страхову систему охорони здоров'я. Як і в Україні, у Грузії середній медичний персонал не отримав достатньої уваги під час розробки реформи. Це призвело до критичної нестачі середнього медперсоналу — його у Грузії значно менше, ніж лікарів, і частина з них — це студенти-лікарі, які згодом перейдуть на лікарські посади. Для порівняння — у країнах Організації економічного співробітництва та розвитку на одного лікаря в середньому припадає три медсестри.

Грузія повністю позбулася радянської системи курсів підвищення кваліфікації, однак досі нічого не запровадила натомість. Професійний розвиток медсестер не регулюється на рівні держави й повністю залежить від практик конкретної лікарні.

Через низьку зарплату медсестри часто суміщають роботу в кількох медичних закладах. Це не подобається регулятору, адже може спричинити перевтому та зниження якості роботи медсестер та медбратів. Міністерство планує відстежувати через реєстр та забороняти таке сумісництво. Однак це не вирішить проблему, адже причиною такої практики є низькі зарплати. Тому не дивно, що багато медсестер з Грузії емігрують до ЄС, де їм пропонують гідні умови роботи та дозвіл на проживання для родин.

Якщо Україна не зверне увагу на заохочення середнього медичного персоналу, вона має всі шанси зіштовхнутися з проблемами, з якими вже зустрілася Грузія.

Що показало наше дослідження?

У 2021 році в рамках проекту «Розробка дорожньої карти розвитку медсестринства в Україні» за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» команда «Вокс Україна» та Центру розвитку медсестринства Міністерства охорони здоров'я України провели 19 інтерв'ю та кабінетне дослідження і вивчили системи надання медсестринських послуг в Україні та обраних країнах (Сполучені Штати Америки, Великобританія, Грузія). Під час дослідження ми виокремили такі проблеми принаміні системі надання медсестринських послуг в Україні:

— **низька заробітна плата** — це головна причина невдоволення опитаних медсестер своєю роботою. Зарплата медсестер рідко перевищує мінімальну зарплату, встановлену урядом. Дослідження реформованої первинної ланки, проведене у 2019 році, також не показало істотного збільшення зарплат медсестер та медбратів. Опитані медсестри зазначили, що було б справедливо, якби їхня зарплата становила 10 – 15 тисяч гривень.

— **професійна другорядність**. Респонденти сприймають медсестер як помічників лікаря — навіть коли визнають, що фактично медсестра інколи виконує роботу лікаря. Частково це зумовлено традиційним ставленням (attitude), частково законодавчими регулюваннями (de jure), які не дозволяють медсестрі робити медичні маніпуляції та призначення без санкції лікаря. В той же час і лікарі, і медсестри бачать можливості збільшення самостійності медсе-

Стаття написана на основі аналітичного звіту «Непомітне медсестринство: як змінити ситуацію? Дорожня карта розвитку медсестринства в Україні 2021-2023», підготовленого в рамках проекту «Розробка дорожньої карти розвитку медсестринства в Україні» за підтримки Міжнародного фонду «Відродження». Проект виконується аналітичним центром «Вокс Україна» та Центром розвитку медсестринства Міністерства охорони здоров'я України.

Вокс
Україна



- стер, особливо зважаючи на можливість отримання ними вищої освіти. Тож система освіти вже готова до збільшення повноважень медсестер. Та чи готовий ринок праці?
- **зміст освіти не відповідає вимогам на робочому місці.** Одна з причин у тому, що медсестер та медбратах з практичним досвідом все ще не дуже часто залучають до викладання у медичних коледжах. Викладанням медичних предметів переважно займаються лікарі, які бачать лише «зовнішній» бік роботи медсестри / медбрата та не знайомі з усіма сучасними тенденціями медсестринської роботи. «Я сама закінчила медичний коледж і пам'ятаю, чому нас там вчили. І саме практичному, як розмовляти з пацієнтом, як сказати погану звістку — цьому нас не вчили. Навчались цьому в палаті в стаціонарі», — директорка лікарні «В коледжах розповідають багато корисного, але що стосується роботи вони розповідають загалом, але не все. Як приклад, у мене був предмет «Догляд за хворими», на ньому ми заповнювали картки хворих, температурні листи та інше. Прийшовши сюди на роботу (я проходила практику), я побачила, що взагалі не так заповнюють документацію. Викладачі вивчилися, і працюють так, як знають, але вони теоретики, а не практики», — медсестра
 - **застаріла система підвищення кваліфікації.** Курси для підвищення кваліфікації, що відбуваються раз на 5 років, виконують переважно формальну функцію та дають застарілу інформацію. Медсестринська професія за аналогією до лікарської потребує безперервного навчання (щорічне отримання певної кількості балів). Проблемою отримання кваліфікацій також є їх «обнулення» у випадку зміни спеціалізації. «У мене стаж 22 роки. Більше десяти років у мене вища категорія. І тепер я перейшла працювати [на іншу спеціалізацію] і зрозуміла, що всі свої категорії я втрачаю. Мені

- потрібно все спочатку починати, проробивши тут 2-3 роки. Чи буде колись створено якийсь закон, який дозволить медсестрам, які роками заробляють ці категорії, не втрачати їх при зміні місця роботи?», — медсестра
- **недолученість до ухвалення рішень на рівні лікарні та органів влади.** Наразі це залежить від доброї волі керівництва лікарні та органів влади. Медсестри не бачать інструментів, які могли б гарантувати, що їхній голос почувають. Загальні збори не виконують такої функції, адже в багатьох випадках керівник лікарні самостійно може приймати ключові рішення. Опитані медсестри зацікавлені у можливості долучатися до робочих груп в органах влади, щоб представляти свою позицію. «Це було б дуже добре, якби медсестер брали у такі [робочі] групи, [щоб] побачити з самих низів всю цю роботу», — медсестра
 - **відсутність окремого фінансування медсестринських (фельдшерських) послуг від НСЗУ.** Багато послуг, вказаних у пакетах НСЗУ, надається середнім медичним персоналом (Рисунок 1). Однак відсутність окремого фінансування медсестринських послуг призводить до конфлікту інтересів між лікарями та медсестрами / медбратами і фельдшер(к)ами, адже вони претендують на спільну обмежену суму коштів. Якщо взяти за приклад пакет медичних послуг, що надається сімейним лікарем, то збільшення зарплати медсестер / медбратах означає зменшення доходів сімейного лікаря. Ця проблема особливо відчутна у сільській місцевості, коли один сімейний лікар за гроші, отримані з декларацій, утримує ще амбулаторію(ї) та фельдшерсько-акушерські пункти. Це ставить його в не вигідне становище порівняно з міськими колегами і утруднює для ОТГ пошук сімейних лікарів. Коли такий лікар переїжджає до міста, де йому не треба утримувати за свій рахунок ФАП, то ФАП мусить закрити, як це сталося у селах колишньої Веселівської громади.



Розподіл послуг між лікарями та медсестрами у пакеті послуг сімейного лікаря



Джерело даних: [Наказ МОЗ №504 Про затвердження Порядку надання первинної медичної допомоги](#)

ПРИМІТКА: Назви на графіку скорочені, повні назви за відповідним номером можна знайти у наказі МОЗ № 504. Варто зазначити, що, наприклад, у Великобританії, частина послуг, яку ми розподілили до лікарів, уже надається медсестрами. Це супровід неускладненої вагітності, видача рецептів на ліки та медичні засоби. Також у Великобританії та США паліативну допомогу надають переважно медсестри. Тому цей розподіл потрібно час від часу переглядати.

сестринської професії та скорочення кількості медсестер і медбрів. За даними Центру медичної статистики МОЗ України, у 2015 році в Україні налічувалося 262 тисячі медсестер та медбрів, а за 5 років потому — у 2020 — їхня кількість скоротилася до 213,4 тисячі. Це обмежує доступ українців до медичних послуг. Адже саме медсестри проводять значну частину часу поруч із пацієнтами. Вони найчастіше є «точкою входу» пацієнта до медичного закладу, тому не дивно, що пацієнти в Україні довіряють медсестрам навіть трохи більше, ніж лікарям (66% та 63% відповідно).

Рекомендації

Ми пропонуємо кілька рекомендацій, які мають допомогти розв'язати вищевказані проблеми та повернути привабливість медсестринської професії.

Формування чіткої сфери діяльності та відповідальності медсестер з її окремим фінансуванням. Часто після отримання від лікаря приписів та схеми лікування єдиною причиною, що змушує пацієнтів залишатися у стаціонарі, стає потреба у медсестринських послугах. Адже не всі мають можливість щодня їздити на ін'єкції чи інфузії до сімейного лікаря, як з логістичних причин (стан пацієнта, відсутність постійного транспортного сполучення у селах тощо), так і з причини завантаженості лікаря. В обов'язках сімейних лікарів прописана можливість виїжджати додому до пацієнта. Така послуга особливо актуальна для літніх людей та хворих, які проживають у віддалених селах. Але зазвичай такої практики немає, як не існує й соціального транспорту, який міг би за необхідності возити жителів сіл до лікаря.

Виокремлення пакету медсестринських послуг «Медсестринська медична допомога дорослим та дітям» за про-

- **нерозповсюдженість офіційно зареєстрованої приватної практики.** Хоча можливість офіційно зареєструвати приватну практику у медсестер і медбрів є, мало хто нею користується. Серед причин — незнання про таку можливість, відсутність постійного попиту на приватні послуги (тобто медсестра надає такі послуги неофіційно і час від часу), відсутність юридичних та фінансових знань, а також відсутність коштів на консультації юристів і бухгалтерів, обладнання кабінету, рекламу своїх послуг. «Вона має офіційну заробітну плату, працює в офіційному медичному закладі, і [має] дуже мало [вільного] часу. В ті дні, коли медсестра вільна, вона має приїхати на дім, виконати маніпуляції і отримати гроші. Такі запити дуже рідко, але якщо таке є, то це дуже гарний підробіток», — медсестра. «Я працювала сама. Година моєї праці від 300 грн. Наприклад, я їздила додому, людині лікар назначив покапати препарати, і я їх капала. Я роблю цю маніпуляцію, ставлю катетер чи венфлон, капаю, слідкую за станом пацієнта, і після того, як це зробила, я вільна», — медсестра.

Всі ці проблеми ведуть до падіння популярності мед-



грамою медичних гарантій, що надаються поза стаціонаром за приписами лікаря (зокрема для післяопераційного відновлення, паліативної допомоги, профілактичних заходів) покращило б доступ пацієнтів до медичних послуг. також це зменшило б фінансовий тиск на сімейних лікарів, адже означало б, що послуги ФАПів (чи самостійних медсестер, які виконують схожі функції) могли б фінансуватися не з «кишені» сімейного лікаря, а за рахунок окремого пакета НСЗУ.

Осучаснення освітніх можливостей для медичних сестер. Слідом за лікарями систему безперервного професійного розвитку отримають медсестри та медбрати. Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 14 липня 2021 р. № 725 для них така можливість почне діяти з 1 січня 2023 року. Ще одним кроком підвищення якості отриманих знань та навичок може стати запровадження системи дуальної освіти. Система дуальної освіти для медсестер та медбратів дозволить їм відразу реалізовувати отримані знання на практиці та отримувати за це гроші, а медзаклади забезпечить додатковим медичним персоналом. На початку навчання медсестри можуть працювати молодшими медичними сестрами та медбратами (санітар / санітарка), адже ця посада не потребує медичної освіти, а зі зростанням рівня знань отримувати посади звичайних медсестер / медбратів.

Покращення доступу до медичних послуг за рахунок розширення повноважень медсестер та поширення медсестринської приватної практики. Україна не перша у світі стикається з високою вартістю лікарських послуг та обмеженим доступом до них. Медична реформа, що зробила сімейного лікаря ключовою людиною в питанні доступу до медичних послуг (gatekeeper) для пацієнта, залишила поза бортом жителів тих громад, де відчувається гостра нестача сімейних лікарів. Та і найдосвідченіші лікарі не спроможні встигнути надати всім, хто підписав з ними декларацію, якісні медичні послуги. Якщо лікар працює 11 місяців на рік (це близько 48 тижнів за

винятком відпустки, лікарняних тощо) 33 години на тиждень, то він має трохи менше 1600 годин робочого часу. При рекомендованій кількості декларацій — 1800 — це означає 53 хвилини на пацієнта на рік. Очевидно, що лікар не встигне приділити достатньо часу профілактичним заходам, зокрема періодичним обстеженням пацієнтів із груп ризику, а зосередить всю увагу на лікуванні вже хворих. Такої кількості робочих годин також навряд чи вистачить на відвідування пацієнтів удома, навіть якщо вони того потребують.

Досвід Британії показує, що розширення повноважень медсестер покращило доступ пацієнтів до медпослуг, а рецепти, виписані медсестрами, працюють навіть краще, ніж виписані лікарями (за оцінкою стану пацієнтів, які приймали ліки). Респонденти зазначили, що медсестри з вищою освітою вже мають достатньо знань для виконання частини лікарських функцій, а представник освітнього закладу підкреслив, що система освіти здатна давати медсестрам знання і навички, що відповідатимуть більшим повноваженням.

Щоб заохотити медсестер брати на себе більше повноважень, потрібно подбати про гідну компенсацію їхньої праці. Тут у пригоді може стати приватна практика, яку можна поєднувати з основною роботою (або займатися нею окремо) і яка дає більше можливостей впливати на свій зарібок. Помічними для просування практики відкриття приватної справи у сфері

медсестринства можуть стати різноманітні навчальні програми, а також послуга безкоштовного консультування з відкриття власного бізнесу від регулятора.

Висновок

Структурування та розширення обов'язків медсестер / медбратів, впровадження окремого фінансування медсестринських послуг, а також поширення приватної медсестринської практики дозволило б розв'язати найбільш кричущі проблеми у цій сфері — сприйняття медсестер та медбратів лише як помічників лікарів та низькі заробітні плати середнього медперсоналу.

Ці проблеми тісно пов'язані з усіма іншими. Низькі заробітні плати та звичне сприйняття медсестер та медбратів у лікарняному середовищі як другорядних співробітників позбавляє їх впевненості в собі, обмежує прагнення до саморозвитку, залишає їх незахищеними у випадку життєвих проблем та створює великі спокуси для отримання неформальних платежів від пацієнтів. А відсутність коштів для інвестицій у відкриття власного бізнесу (на освіту, обладнання, ліцензування, послуги юристів та бухгалтерів) стають на заваді поширенню приватної медсестринської практики, яка полегшила б українцям доступ до медичних послуг, а медсестрам та медбратам дозволила б покращити своє матеріальне становище і досягти більшої незалежності.

Автори



Ксенія Алектанкіна,
Старша аналітикиня
проєкту iMoRe,
комунікаційна
менеджерка



Катерина
Балабанова,
директор Центру
розвитку
медсестринства МОЗ
України

Застереження

Автори не є співробітниками, не консультують, не володіють акціями та не отримують фінансування від жодної компанії чи організації, яка б мала користь від цієї статті, а також жодним чином з ними не пов'язані





Енергія
твого успіху

Випуск №
10
(81)
(від 1.11.2021)

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