

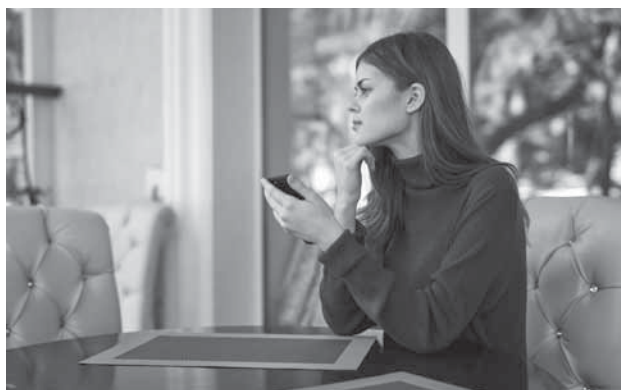
# Ценностное предложение работодателя vs коронакризис: вызовы и решения работодателей

Вирусный кризис жестко проверил на прочность ценностное предложение работодателя (*EVP — employer value proposition*). Рациональные «приманки» работы — зарплата, бонусы, различные привилегии — буквально «утонули» в настоящей эмоциональной буре, которую переживали и переживают сотрудники. Отсутствие прогулок и движения, привычных способов отдыха, изоляция в замкнутом пространстве с родственниками или в одиночестве, проблемы при совмещении работы и семейных обязанностей, некомфортное рабочее место и технические проблемы, конфузы и сложности в дистанционных коммуникациях, неумение многих руководителей управлять персоналом на «удаленке», увеличение фактического рабочего дня и стрессов, страх потери работы, обеспечение санитарных условий и принятие мер по снижению риска заболевания *COVID-19* — лишь малый перечень того, чем необходимо управлять эйчарам. Кроме внутрикорпоративных вызовов, работодатели столкнулись с объективными обстоятельствами, вызванными карантинными ограничениями ведения экономической деятельности. Все это в комплексе вынужденно погрузило эйчаров вместе бизнес-лидерами в новую реальность, на которую необходимо реагировать.



Какой выход нашли эйчары в возникшей беспрецедентной ситуации? Редакция «Управления персоналом» задалась следующими вопросами:

**1** **EVP.** Как коронакризис повлиял на стратегию развития компании, на ценностное предложение работодателя — и как новая экономическая и социальная реальность повлияла на бренд работодателя?



**2** **Оргструктура.** Вынужден ли был бизнес пересмотреть организационную структуру, перераспределить функции между сотрудниками, сократить персонал или нанять новых людей? Работники каких функций были переведены на дистанционный режим, а кто продолжает постоянно работать в офисе? В чем суть антикризисных изменений? Повлияли ли такие вынужденные меры на то, что является ценностной основой вашей компании?

**3** **Удержание персонала.** Как изменилась модель найма, удержания и развития сотрудников из-за введения карантинных

ограничений и что наиболее остро ударило по определенным отраслям? Актуальным ли оказалось привлечение дополнительного персонала?

**4 Юридическое оформление.** Изменится ли подход к тому, на какой юридической основе будут выстраиваться отношения между работниками и работодателями, в частности, бессрочные трудовые договора, срочные трудовые договоры, аутсорсинг отдельных функций, аутплейсмент персонала?

**5 Бюджет.** Что учитывается при подготовке HR-бюджета на 2021 год? Какие программы сохранения здорового психологического климата планируют проводить HR-подразделения в 2021-м? Какие новые HR-процессы бизнес начал выстраивать в текущем и продолжит развивать в следующем году под влиянием коронакризиса?

**6 Свет в конце туннеля.** Что для бизнеса и персонала будет признаком окончания коронакризиса независимо от степени влияния заболеваемости в данной компании?

По мнению редакции, наиболее COVID-19 повлиял на сферу *HoReCa* и бизнес ивентов. Меньшие негативные последствия возникли перед банковской сферой, а контактные центры открыли дополнительный спрос на свои услуги. Делимся мнением коллег.

**Ценность работодателя — сохранить бизнес.**  
**Ценность сотрудника — сохранить работу**



**Ольга Тулимова,**  
генеральный директор отеля *Bakkara*



**EVP.** Основной стратегией в кризис для многих наших работодателей из отрасли *HoReCa*, стала стратегия выживания, а не развития. И это связано не только с пандемией, а и с экономической и политической ситуацией в стране. Финансовый кризис не позволяет в нужной мере позаботиться ни о ценностном предложении, ни о бренде работодателя. И тем не менее, мы не опускаем руки!



Работодатель и сотрудник стали равноценны и зависимы друг от друга. Ценность работодателя — сохранить бизнес. Ценность сотрудника — сохранить работу. На мой взгляд, только опора на равноценный вклад работодателя и сотрудника в преодоление кризиса в наше время поможет, это актуальнее и реальнее, чем ожидание помощи от государства. В современном мире ценностное предложение и бренд — это и о работодателе, и о сотруднике, согласитесь!



Во время кризиса люди хотят быть услышанными и почувствовать поддержку и заботу. А значит, работодателю и сотруднику необходимо договориться о последовательных, совместных и осознанных решениях.



### ПРИМЕР



Равноценный вклад и ответственность в нашей команде выразился, например, в совместном обеспечении максимальных мер безопасности для команды и наших гостей:

- пошив защитных масок для каждого сотрудника от компании с предложением приобрести вторую маску по себестоимости самостоятельно;
- профилактика заболевания гриппом с возможностью проведения вакцинации и оплатой ее работодателем в размере 50%;
- организация прохождения медосмотра и оформления медицинских карт полностью за счет работодателя;
- совместная организация, обеспечение и контроль мер безопасности в связи с *COVID-19* с учетом требований и протоколов МОЗ Украины, внутренних корпоративных документов и т. д.



Только такой равноценный вклад, пример работодателя и сотрудника, их личный бренд как лидеров может изменить ситуацию к лучшему. По крайней мере, в нашей стране.

2



**Оргструктура.** Мы находимся в постоянном поиске новых решений, учимся на собственном опыте, анализируем успешные примеры других компаний и т. д. Ситуация с *COVID-19* очень сложная, более того — беспрецедентная, поэтому четкого и универсального решения не существует. «Штаммы кризисного вируса» так быстро меняются, что мы будем вынуждены каждый раз находить новые методы «лечения» для компании.

Из этого следует, что HR-трендом в портрете современного кандидата будет новый навык — талант самоменеджмента в кризис и умение находить новые решения в условия неизвестного «штамма».

### ПРИМЕР

HR-технологии стали открытыми, эйчары объединились, чтобы помогать друг другу в поиске антикризисных решений.

Одно из решений, над которым мы сейчас работаем — создание **Настольной книги сотрудника для работы в удаленном режиме**. Это международный HR-опыт, который был представлен *Microsoft*<sup>1</sup>. Вот прекрасный пример для подражания: быть открытой компанией и помогать другим в сложное для всех время!

<sup>1</sup> Документ можно получить в открытом доступе здесь: [www.aka.ms/WFHguide-Customer](http://www.aka.ms/WFHguide-Customer).



Настольная книга сотрудника для работы в удаленном режиме — это часть нашей программы. Задача перед нами стоит непростая: пересмотреть старые и установить новые нормы оценки результата с учетом качественных и количественных показателей (*KPI*) при удаленной работе. Сейчас сотрудники работают в системе *CRM* и получают объем работ, состоящих из задач(и) на один день, с четко установленными и согласованными ожиданиями по результату.

Еще одно решение — внедрение операционной *CRM*-системы с обеспечением удаленного доступа к рабочему месту — стало отличным способом организации рабочего пространства для нашей Команды.

**Удаленная работа становится для бизнеса привычным форматом занятости**

В период кризиса, когда часть нашей команды вынуждена работать удаленно, именно *CRM*-система обеспечила эффективную и слаженную работу по компании. Система структурирует задачи по службам, обозначает зоны ответственности, сроки, статусы и т. д. Каждый сотрудник занимается не только своими задачами, но и задачами, в которых он является одним из участников. Таким образом, где бы человек не находился, он является частью команды и рабочего пространства. (Конечно, необходимо помнить, что внедрение *CRM*-системы тесно связано с обеспечением кибербезопасности в компании.)

Очень ценно, что *CRM*-система помогает проявлять эмоции с помощью знакомых нам лайков: «рукопожатие», «принято», «смайлик», «огорченный смайлик», «удивление», «похвала», «просьба», «поздравление» и т. д. Возможность проявления эмоций с помощью лайков очень важна при временной «потере» реальной коммуникации на рабочем месте.

Процент сотрудников, работающих у нас в удаленном режиме, зависит от эпидемиологической обстановки в компании и в стране, а также загрузки бизнеса в тот или иной момент времени. Уже можно с уверенностью сказать, что «удаленка» становится для нас привычным инструментом управления персоналом среднего и высшего звена. К линейному персоналу данный инструмент, конечно, применить сложно...



**Удержание персонала.** Модель найма будет меняться во всем мире. Все больше работодателей в нашей сфере будут искать формы сотрудничества, отдельные категории сотрудников будут приниматься по найму и оформляться по срочному трудовому договору, возможно увеличение числа внешних подрядчиков, с четко оговоренными функциональными обязанностями и объемом работ — и только на тот период, когда знания и навыки специалиста актуальны для компании.

3

## Проблема по теме

Таким образом, сотрудничество между работодателем и сотрудником станет четким и понятным, без долгосрочных обязательств, неоправданных ожиданий, сложных расставаний и обид с обеих сторон.

С учетом поведения отдельных сотрудников в период кризиса, которые стали еще большей ценностью для нас, мы выделили **личные качества нашего будущего кандидата**:

### Модель найма будет меняться во всем мире



инициативность;



умение найти и внедрить нестандартное решение;



гибкость и адаптивность;



защита интересов работодателя;



готовность к удаленной работе;



равноценное сотрудничество и ответственность.

Стратегия по обновлению корпоративной культуры будет отражать эти качества.

Формирование гибкой культуры работы — это еще один тренд в новой HR-стратегии, направленный на удержание/сохранение лучших сотрудников. Что это значит для нашей HR-парадигмы:

Сотрудник	Работодатель
Приход и уход на работу по гибкому или индивидуальному графику на постоянной основе	Принятие гибкого графика работы для персонала, при соблюдении норм и учета рабочего времени
Принятие гибкого графика выхода на работу во время кризиса (при соблюдении финансовой стабильности)	Оптимизация фонда оплаты труда в кризисный период путем гибкого графика выхода на работу (под потребность и загрузку)
Готовность к работе в удаленном режиме при сохранении заработной платы	Сохранение заработной платы при получении успешного результата ( <i>KPI</i> )
Возможность и важность решения личных и семейных вопросов с отработкой	Возможность решать личные и семейные вопросы без отработки
...и многое другое! 😊	

5



**Бюджет.** Вот основные HR-процессы, на которых мы будем делать акцент при подготовке HR-бюджета на будущий год:

- повышение эффективности работы HR-службы с использованием новых технологий (чат-ботов и электронных приложений для анализа и обработки кадровой документации и т. д.);
- разработка новых обучающих программ для эффективного проведения онлайн- собеседований и рабочих встреч, эффективной работы в удаленном режиме, развития навыков работы в CRM-системе и многое другое.





**Свет в конце тоннеля.** Это новые HR-процессы, которые мы уже выстроили и продолжим развивать в будущем году:

**Создание центра экстренного реагирования** или командного центра (генеральный директор, финансовый и HR) с функцией, структурой и методами, аналогичными действующим в Министерстве по чрезвычайным ситуациям. Цель — применение экстренных мер для четкого и слаженного перехода к антикризисному бюджетированию и управлению с минимальными потерями и рисками.

**Разработка и внедрение полноценной программы для работы сотрудника в удаленном режиме** с помощью: анализа функциональных карт (что и как может делать сотрудник по своей функциональной карте в удаленном режиме); разработки четких количественных и качественных показателей результатов работы (KPI) и внедрения новой системы мотивации.

Запуск программы по **кадровой поддержке сотрудников предпенсионного возраста.**

**Персонализация сотрудников** — разработка конкурентного предложения от работодателя с индивидуальными преимуществами для сотрудника и кандидата с помощью изменения социального пакета «масс-маркет» на нишевые варианты.

**Разработка и проведение кросс-программ для обеспечения кадровой замены,** в случае если ключевые сотрудники заболеют или будут вынуждены уйти на самоизоляцию. Руководители и другие ключевые сотрудники должны иметь возможность мгновенно выполнять роли друг друга.

Да, наша индустрия гостеприимства *HoReCa* вынесла основной удар коронакризиса, но мы не сдаемся, ищем новые гибкие формы сохранения лучших сотрудников и возможности развития — и видим, что многому научились, продолжаем работать на благо наших клиентов 😊.

6



1



### Наталья Лукаш,

директор департамента управления персоналом АО «ОТП Банк»



**EVP.** Новые реалии, с которыми столкнулся мир, оказались новым вызовом для текущей деятельности большинства банков. Наш Банк не стал исключением. Мы вошли в перечень стратегически важных предприятий, и основными вызовами для нас стали:

- безопасность для сотрудников, и при этом полное удовлетворение потребностей клиентов;
- бесперебойная поддержка рабочих процессов;
- сохранение рабочих мест сотрудников.

Сегодня я могу с уверенностью сказать: мы справились с этими вызовами. Мы не сократили персонал. Мы не снизили уровень дохода. Мы провели увеличение окладов сотрудникам. Мы перестроили



необходимые процессы и сделали максимум, чтобы помочь людям пережить новые вызовы реальности (от организации автобусов для доставки в офис до средств индивидуальной защиты). Мы выстроили прозрачный и оперативный канал коммуникаций, который помогает получать информацию из первых уст и понимать, что делать, если ты оказался в проблемной ситуации.

Каждое принятое решение мы проверяем на стойкость. Когда настало время для реальной заботы и помощи — мы их проявили.

2



**Оргструктура.** Предыдущие кризисы помогли нам критически взглянуть на наши процессы и оргструктуру. При наступлении эры *COVID* мы еще раз проанализировали наши процессы и смогли максимально быстро перестроиться на дистанционную работу. Еще раз подчеркну, что мы не сокращали персонал. Ключевой задачей было сохранить рабочие места для нашей команды, и мы успешно с этим справились.

Сотрудники отделений ОТП Банка постоянно были на работе, а сотрудники поддерживающих подразделений получили возможность работать удаленно для бесперебойности наших процессов.

3



**Удержание персонала.** У нас есть четко проработанная стратегия развития бизнеса. Мы настроены продолжать развивать рынок финансовых услуг. Также мы продолжаем инвестировать в развитие сотрудников. С моей точки зрения, сейчас делать прогнозы — самое неблагодарное дело. Но все же я попытаюсь. Банки жестко регулируются законодательством Украины и регулятором (НБУ). Если будут приняты кардинальные изменения, которые должны повлечь за собой уменьшение персонала, это может стать причиной сокращений. Если говорить об увеличении численности, то мы умеем управлять. В банке создана *Headcount model*, на основании которой мы калькулируем число операций и необходимое количество людей для их сопровождения.

4



**Юридическое оформление.** В настоящее время несколько законопроектов находятся на рассмотрении правительства. Например, по регулированию дистанционной работы. В случае принятия новых законов в трудовом законодательстве мы конечно же будем их внедрять. В настоящее время мы сфокусированы на письменных трудовых договорах по дистанционной работе.

5



**Бюджет.** Анализируя то, что было сделано в 2020, я понимаю, что мы учились на ходу. В то же время мы значительно ускорились и стали более гибкими. Оглядываясь назад, я осознаю, что, если бы у меня был четкий план в начале кризиса, это было бы значимой поддержкой. Мы выделили для себя несколько направлений и будем продолжать их проработку в следующем году:

① **Удаленная работа.** Это надолго, это параметр новой реальности. Людям важны социальные контакты. При удаленной работе возникает дефицит общения, уровень несчастья увеличивается, а уровень вовлеченности падает.

Самое время вспомнить выдающегося психолога Виктора Франкла и его терапию смыслом. Когда человек имеет «длинную» цель, его шансы на выживание увеличиваются. Заземляя эту теорию, стоит спросить себя: «Каким я хочу выйти из этого периода?» Рефлексия и ответ на данный вопрос помогают найти свои смыслы.



- ② **Вовлеченность.** Вовлеченность в проекты/процессы/культуру повышает жизнестойкость. Помните об этом и помогайте осознать другим.
- ③ **Взаимодействие в команде.** Задача со звездочкой — как эффективно управлять удаленно? Ежедневная настройка команды по рабочим вопросам и эмоциональному состоянию. Создание четких правил взаимодействия. Внедрение новых ритуалов в работу команды.
- ④ **Культура.** Повышайте уровень доверия. Начиная с себя, выполняйте свои обязательства. Станьте ролевой моделью для своей команды. Повышение уровня ответственности — отношение к компании как к собственному бизнесу. Вспомните о важных традициях и трансформируйте их в онлайн-формат.
- ⑤ **Стресс.** Нас всех зацепило. Мы все боимся смерти, потери контроля, неизвестности. Мы переживаем. Мы чувствуем неуверенность. В такие моменты важно начать заботиться о себе. Потом о ребенке/партнере/родителях. И только потом — о команде. Определите свои техники для принятия тревоги и разгрузки. Также важно найти свои практики самонастройки и восстановления, свои точки опоры, определить свой источник силы, жить в моменте — здесь и сейчас!

**Важно найти свои практики самонастройки и восстановления сил команды**



**Свет в конце туннеля.** Общее оздоровление экономики и значительное снижение темпов распространения вируса.

6



**Ирина Величко**, сооснователь и руководитель контактного центра *Simply Contact*, руководитель Исследовательского комитета Всеукраинской ассоциации контактных центров

Хочу рассказать об отрасли коммуникаций через контакт-центры (КЦ) в целом, а не только о своей компании. Как руководитель Исследовательского комитета ВАКЦ отмечу, что мы постоянно старались держать «руку на пульсе» происходящего в отрасли, поэтому проводили разного рода опросы и исследования. (Например,





«Коронавирус: начало. Первые действия контактных центров»; «Коронавирус в КЦ. Окончание карантина» и др.<sup>1)</sup>

Тем не менее множество процессов еще находится в состоянии трансформации, и результаты подводить пока рано. Одно можно сказать точно: КЦ, пожалуй, были наиболее подготовлены к переходу на удаленную работу (не все, но основная масса, лучше нас были разве что ИТ-компании). Потому что определенная часть КЦ к моменту введения карантина уже полностью работала в удаленном режиме, часть пробовала переходить на него в большей или меньшей степени, у кого-то

часть персонала постоянно работала в удаленном режиме.

Безусловно, критичной оказалась первая неделя, когда резко возросла нагрузка (многие клиенты срочно решали какие-то проблемы), требовались определенные дозакупки оборудования и перестройка рабочих процессов. Однако в целом КЦ в Украине пережили процесс перехода на удаленный режим значительно проще, чем, например, многие европейские страны.

А теперь к вопросам:

1



**EVP.** Основная масса украинских КЦ (не все пока, к сожалению, но процесс идет) сегодня предоставляют персоналу самостоятельно выбирать принцип работы — в офисе, удаленно, или частично в офисе, частично удаленно. Это позволяет компаниям и сохранять рабочие места (а порой даже расширяться путем найма персонала из других городов и даже стран на удаленную работу), и заботиться о здоровье собственных сотрудников как работающих удаленно, так и в офисе. При первых же признаках недомогания человек может себе позволить работать из дому, не подвергая риску здоровье сотрудников.

2



**Оргструктура.** Опыт дистанционной работы показал, что в некоторых случаях приходилось увеличивать количество супервайзеров. Например, если в офлайне один супервайзер мог руководить 25–30 операторами, то в онлайн-режиме прежняя эффективность сохранялась при объеме группы не более 15–20 человек.

В целом же дистанционная работа потребовала не столько изменения в структуре, сколько других вещей:

- детализации и подробного описания полного функционала, то есть набора действий всех участников процессов;
- выработки определенных стандартизированных правил взаимодействия и более четкого контроля на каждом участке.

Большую помощь в этом оказывают аналитические системы, которые эффективно работают со статистическими данными контактного центра и сразу показывают возникающие «узкие места». Мы уже давно говорили о том, что

<sup>1)</sup> Данные опросов можно увидеть здесь  
<https://ivelychko.com.ua/koronavirus-nachalo-pervye-dejstviya-kontaktnyh-czentrov/>  
<https://ivelychko.com.ua/koronavirus-v-kcz-okonchanie-karantina-otchet/>

пришло время работы с *Big Data*, но только сейчас реально почувствовали, как это важно и насколько повышает скорость и эффективность нашей деятельности. Если говорить в целом по отрасли, то до карантина в удаленном режиме в украинских КЦ работало не более 20% персонала. Во время карантина практически половина КЦ в полном составе ушла на дистанционную работу, в остальных процент удаленных сотрудников колебался от 20 до 80%.

На сегодняшний день каждая компания самостоятельно решает, какой режим предпочесть: до 30% КЦ вернулись на работу в офис, 20% — так и продолжают работать удаленно, а остальные — в смешанном режиме. Время от времени сотрудники выходят в офис, а часть — работает дома. При этом каждый КЦ ищет возможность в случае необходимости уйти на удаленный режим в любой момент, не теряя эффективности.



**Удержание персонала.** Думаю, что этот вопрос не относится к рынку КЦ, которые в большинстве своем (кроме аутсорсинговых) являются частью конкретных компаний и зависят от их развития. В период карантина закрылось немало количество интернет-магазинов, соответственно, прекратили работу и их КЦ. Если возможностей для бизнеса станет больше, появится и больше КЦ.

3



**Юридическое оформление.** В этом отношении в нашей отрасли ничего не изменилось.

4



**Бюджет.** Те КЦ, которые работали с разнообразными опциями и раньше, продолжат деятельность в этом направлении, разве что расширив ее таким образом, чтобы вовлечь и сотрудников на удаленных рабочих местах. Например, если ранее в качестве определенных бонусов предоставлялись билеты в фитнес-центр, то теперь тренер фитнес-центра проводит занятия онлайн. Однако стоит отметить, что контактными центрами, работающим со сложными обращениями/клиентами (страховые компании, государственные, коммунальные хозяйства и т. п.), пожалуй, стоит больше внимания уделять работе со стрессом операторов, поскольку человеку в одиночестве обрабатывать такие обращения значительно сложнее.

5



**Свет в конце туннеля.** Разговаривая с людьми, я столкнулась с тем, что сложнее всего они переживают невозможность куда-то выехать, особенно в другие страны. Пожалуй, кризис закончится тогда, когда снова можно будет на выходные легко «смотаться в Европу» (как вариант) 😊.

6



**Лана Митченко**, программный директор *KA Group*, организатора бизнес-ивентов



**Адаптация к изменениям.** Наша компания является организатором бизнес-ивентов для реорле-менеджеров из разных индустрий. Мы работаем по принципу проектной организации и ориентируемся в первую очередь на изменения, в которых живут наши клиенты. Коммуницируя с B2B-структурами, **представляющими самые разные сферы бизнеса**, мы осознали, что уже в начале апреля многие

компании занимались активным «косткаттингом», то есть сокращали бюджеты, а некоторые увольняли персонал либо отправляли людей в неоплачиваемый отпуск.



Сегодня можно сказать много неслесного о политике первой волны закрытия бизнеса на карантин, но мы убедились, что даже в системе координат VUCA-мира всегда можно найти креативный выход из ситуации. Главное — ты можешь мыслить, осознавать изменения и делать выводы о том, как быть эффективным даже при форс-мажоре. Так мы, изначально ратующие исключительно за офлайн-формат ивентов, проанализировав ситуацию, поняли, что эйчарам нужна поддержка «здесь и сейчас», а не когда все вернется на круги

своя, и создали новый онлайн-проект, который проводили с ведущими экспертами на платформе *Zoom*.

Еще одно приобретение в период карантинной турбулентности — навык принимать решения с обширной зоной изменений и сразу строить адаптивную «дорожную карту». Если раньше в компании мы строили один «запасной аэродром», то с ходом карантина научились возводить сразу два–три «аэродрома» с четко продуманным алгоритмом действий на случай непредвиденных вводных. Поэтому мы проводим крупную конференцию для эйчаров онлайн в дополнение к офлайн формату, с учетом всех карантинных ограничений и установленных мер предосторожности.

1



**EVP.** В нашей корпоративной культуре, которая органично принимается каждым сотрудником, а не вывешена набором пафосных лозунгов в рамочке в кабинете у босса, есть ключевое негласное правило: каждый из нас — предприниматель, и каждый делает немного больше, чем от него ждут. При этом каждый пытается испытывать драйв от работы, осознавая, что все активности в ивент-сфере — это именно бизнес, и он должен быть эффективным. Такой настрой помогает проявлять адаптивность и креативность.

Корпоративная культура с такими слагаемыми мотивирует проявлять эффективность и продуктивность даже в условиях с очень коротким горизонтом стратегического планирования. Например, вчера были одни вводные для про-

екта, а завтра они будут уже совсем иными, и нам нужно быстро строить новую «дорожную карту», на бегу осваивать новые навыки коммуникации, цифровизации.

Нам как небольшой компании куда легче быть мобильными и проявлять гибкость в сотрудничестве с клиентами и партнерами. Легче даже на уровне быстрого согласования условий и принятия решения, чтобы идти вперед. В больших компаниях этап комплаенса длителен, что усложняет продвижение в договоренностях и запуск проектов даже внутри самой компании.

Мы в компании *KA Group* ориентируемся на пример такого гиганта, как *Amazon*, работа в котором разделена на множество небольших команд. Принцип построения команды таков: в ней должно быть столько людей, сколько можно накормить двумя пиццами. В подобной команде быстрее и ярче организуются споры и динамичнее принимаются решения.

ПРИМЕР



**Работа с персоналом.** Здесь бы хотела сказать о тех рекомендациях по управлению персоналом, которые мы аккумулировали благодаря нашим партнерам-экспертам. Лидерам в пост-

кризис необходимо:

- освоить гибкость в восприятии изменений, чтобы быстро принимать правильные решения;
- развивать метанавыки сотрудников — навыки будущего, микс хард- и софт-навыков;
- заботиться о физическом и ментальном здоровье команды;
- передавать командам новые навыки, ведь в эпоху обучения в течение всей жизни (*life-learning*) нельзя останавливаться в развитии и саморазвитии ни на день, иначе это скажется на эффективности принятия решений.

Именно обучение стало ахиллесовой пятой в программах и бюджетах многих компаний. Его экстраполировали на внутренние ресурсы, но не учли главного: эйчарам и самим нужно многому научиться, чтобы адаптировать команду навыкам и инструментам эффективности в новой реальности.



**Планирование HR-изменений.** Именно в этот кризисный период четко обозначилась «базовая комплектация» бренда работодателя. Компании, где действительно уделяли время адаптации команды к новым условиям удаленного офиса, обучению работать в онлайн-режиме, удавалось сохранять мотивацию и удерживать эффективность на необходимом уровне.

Эту задачу взяли на себя сотрудники HR-департаментов, с одной стороны — помогая людям оставаться физически и морально здоровыми, а с другой — «поддерживая жизнь» в дистанционном режиме, организовывая мини-«ивенты» в *Zoom* и продумывая, как состоится возвращение сотрудников в офисы и каким быть офису к их возвращению.

3

5

## Проблема по теме



По нашей оценке, **около 70%** всех компаний крупного и среднего бизнеса приняли компромиссное решение по организации гибридного офиса, где основная часть сотрудников работают удаленно, но в определенные дни может прийти в офис и занять любое свободное рабочее место в формате коворкинга. Некоторые компании, чаще всего из IT-сектора, где привлечение и развитие сотрудника стоит весьма больших денег, приняли решение работать удаленно до конца 2020 года, что соответствует сроку карантинных ограничений, установленных правительством, а некоторые — продолжить «домашний арест» до весны–лета 2021 года.

В рамках подготовки к 2021 году мы формируем предложение по повышению квалификации самих реорле-менеджеров. Вполне вероятно, что онлайн-конференции и воркшопы станут равноценными офлайн-программам, так как развитие культуры личного самообучения предполагает переход от «всезнайки, которому уже нечему учиться», к любопытству, открытости к новому и непрерывной эволюции навыков.

**Задача HR — помогать сотрудникам оставаться физически и морально здоровыми**



уп