



**Модульная программа
«HR практикум: тренды
в HR и практические навыки».**

Задачи стратегического HR

**Модуль 1
23 мая 2020 г.**

Программа

Дата	Время	Тип обучения	Тренер
Модуль 1: Задачи Стратегического HR			
23.05.2020	10.00-11.20	Тренинг-интенсив	Г. Раисова
23.05.2020	11.30-12.15	Бизнес-кейс казахстанской компании. Интервью с управляющим директором по человеческим ресурсам АО НК «Казакстан Темир Жолы» Тамила Микулич	
30.05.2020	10.00-11.30	Практическое овладение навыками	И. Туралиева
Модуль 2: Структура и роль HR подразделения.			13, 20 июня
Модуль 3: Вопросы найма и удержания сотрудников.			4, 11 июля
Модуль 4: Обучение и развитие персонала.			25 июля, 1 августа
Модуль 5: Оплата и мотивация труда.			15, 22 августа
Модуль 6: Управление талантами, карьерное планирование, планирование преемственности.			
Модуль 7: Управление эффективностью.			26 сентября, 3 октября
Модуль 8: Развитие корпоративной культуры.			17, 24 октября

Тренеры



РАИСОВА ГУЛЬМИРА

Председатель Координационного Совета ОО «Ассоциация HR менеджеров», более 20 летний опыт работы в сфере управления человеческими ресурсами, более чем 15-летний опыт на руководящих позициях в национальных компаниях группы.



Партнёр-учредитель «International Business Coaching University», Член Координационного совета и руководитель филиала HR Ассоциации Алматы. Эксперт в области финансов и менеджмента, имеет многолетний (более 17 лет) опыт работы в качестве руководителя высшего звена в различных международных финансовых группах: ВТБ (VTB), HSBC, ABN Amro Dubai, Bank of America UK и Европейский банк реконструкции и развития (EBRD).

Наши правила



Отключаем мобильные
телефоны



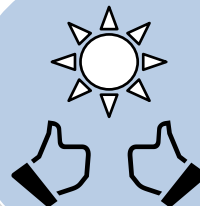
Мы - пунктуальны



Не боимся задавать
вопросы



Делимся опытом и
знаниями



Мы - активны и
позитивны!

Знакомство участников



Напишите, пожалуйста, в чат

- Имя и фамилия, должность
- Ваша связь с HR
- Ваши ожидания от программы

Современные тенденции HR

В мире и в Казахстане

SPOD-мир сменился VUCA-миром



Volatility – ситуация меняется быстро и непредсказуемо, нельзя предсказывать будущую ситуацию или планировать действия.

Uncertainty (неопределенность) – мир, где основные разрушительные изменения случаются. Определение того, что грядет, крайне затруднительно.

Complexity (сложность) – мир, где множество сложных для понимания фактов, причин и факторов превращаются в проблемы.

Ambiguity (неоднозначность, двусмысленность) – мир, где сложно ответить на вопросы «кто, что, когда и почему».

SPOD-мир представляет собой устойчивый, предсказуемый, простой и определенный мир:

- **Steady** (устойчивый),
- **Predictable** (предсказуемый),
- **Ordinary** (простой),
- **Definite** (определенный).

Это мир, существовавший до VUCA-мира.

Изменение парадигм управления

Производственная
Корпорация

Иерархическое
Лидерство

Совместное
Управление

Связи (сети)
Команд

Неотразимая
Организация

Операционная
Эффективность

Рост, Прибыль,
Финансовый
Инжиниринг

Обслуживание Клиентов,
Сотрудники в качестве
руководителей

Миссия, Цель

Рост, Обучение,
Доверие

Индустриальная Эпоха
Люди, как Работники

Управление по целям

Лидер служит другим
Работа в команде

Расширение
возможностей
команды

Продуктивность,
Здоровье, Опыт

Эндрю Карнеги
Генри Форд

Джек Уэлч
Питер Дракер

Говард Шульц
Стив Джобс

Netflix, Google,
Facebook, Amazon

Unilever, Allbirds,
Patagonia, Whole Foods

Корпорация - Король

Топ - руководители -
Короли

Люди - Короли

Команды и лидеры
команд - Короли

Личность, Команда,
Опыт

1950 годы

1960 – 80 годы

1990 годы

2019

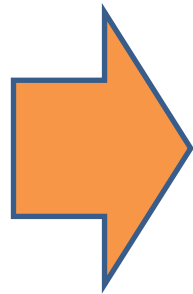
2020....

Изменения в социальных ценностях

Карьера

Зарплата

Баланс «Работа – жизнь»



Цель

Свобода

Гибкость

Информация об исследовании

Тренды, выявленные в исследовании Global HC Trends 2019, можно разделить на три тематические группы:



Будущее персонала

- **Альтернативные виды занятости** – больше не новость
- **Эффект автоматизации** – переосмысление рабочего процесса, обязанностей и навыков для использования преимуществ автоматизации
- **Развитие лидерства** - ускоренное развитие лидеров, готовых брать на себя ответственность за будущее бизнеса



Будущее организаций

- **Опыт сотрудников** – изучение драйверов мотивации и повышение уровня вовлеченности для большей продуктивности работы
- **Команды** - ускорение перехода от функциональной иерархии к командной и сетевой организационным моделям
- **Вознаграждение** – индивидуализация вознаграждения для удовлетворения потребностей сотрудников различных поколений и форм занятости



Будущее HR

- **Рекрутмент** - переосмысление подхода к подбору персонала, применение когнитивных технологий для повышения эффективности, качества отбора и формирования положительного опыта кандидата
- **Обучение персонала** – повышение скорости и качества обучения в процессе работы
- **Мобильность персонала** – прекращение «войны за таланты». Развитие программы мобильности персонала внутри компании для более эффективного распределения сотрудников по ролям, проектам и регионам
- **Облачные решения HR** - дальнейшие инвестиции в технологии для совершенствования и автоматизации HR-процессов и сервисов

Технологии способствуют исчезновению низкоквалифицированных профессий и вместе с тем создают новые профессии, требующие более глубокой экспертизы

Будут востребованными

Специалисты по обработке и анализу данных
Специалисты по ИИ и машинному обучению
Разработчики и аналитики ПО и мобильных приложений
Профессионалы в области продаж и маркетинга
Специалисты по работе в Большими данными
Специалисты в области цифровых трансформаций
Специалисты в области новых технологий
Специалисты по организационному развитию
Специалисты IT-сервиса

Исчезнут

Операторы ввода данных
Бухгалтеры, специалисты по ведению счетов, бухгалтеры по начислению заработной платы
Секретари и личные помощники руководителя
Сборщики и промышленные рабочие
Специалисты по ведению клиентских данных и работники службы клиентского сервиса
Менеджеры по кадровому делопроизводству и администрированию
Бухгалтеры-аудиторы
Специалисты по учету товарно-материальных запасов и складских остатков
Работники почтовой и курьерской служб



Отраслевая рамка квалификаций
«Управление
человеческими ресурсами»

АНАЛИЗ
HR ОТРАСЛИ В КАЗАХСТАНЕ

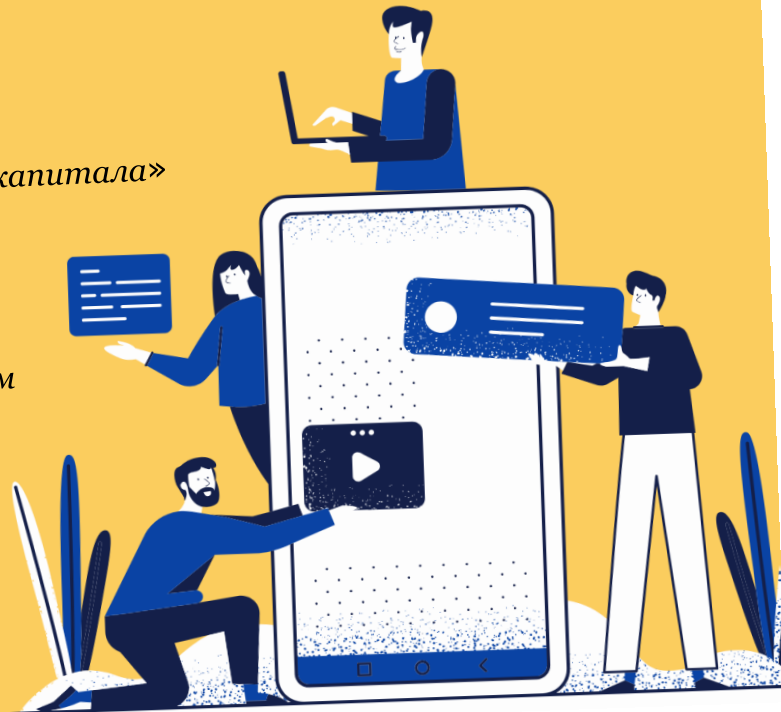
Видение HR отрасли

«Стратегический партнер, разделяющий ответственность за развитие человеческого капитала»

Миссия Ассоциации

«Объединяясь, мы создаем ценность для окружающих. Сотрудничая, мы способствуем развитию HR отрасли страны»

- ❖ с 2010 года
- ❖ 9 филиалов в РК
- ❖ более 200 членов Ассоциации



Трудности изменений



Прибыль

(цель организации)



Прибыль и Цель

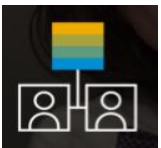
(цель организации – цель сотрудника)



Контроль



Расширение
возможностей



Иерархия



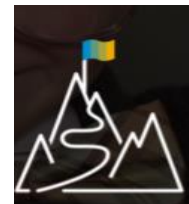
Гибкие структуры



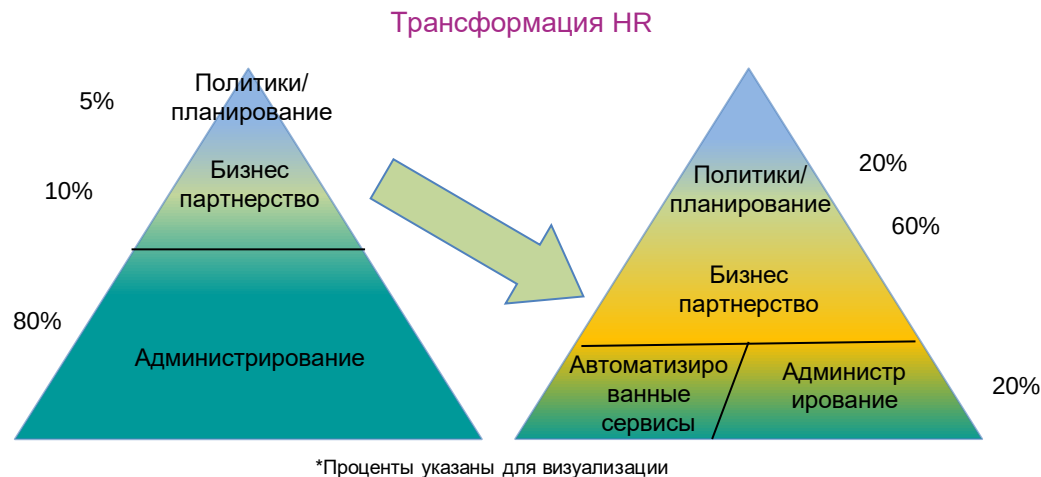
Менеджеры



Лидеры



Развитие HR в Казахстане



Основные принципы

- Упрощение процессов – избавление от излишней бюрократии
- 80% стандартизации HR процессов и 20% локализации в зависимости от потребностей каждой компании
- Централизация HR процессов посредством сервисных фабрик и центров обслуживания
- Автоматизация

Исследование отрасли: оценка «зрелости» HR процессов в Казахстане

50%
потенциала
используется
на текущем
уровне
развития HR
отрасли

	HR практики	Уровни			
		Базовый	Развивающийся	Продвинутый	Лучшая практика
1	Привлечение, рекрутмент, удержание	Нет четкого бренда работодателя 24%	Отличительные черты работодателя 50%	Узнаваемый бренд работодателя с четким ценностным предложением 18%	Развитый бренд работодателя, согласованный со стратегией управления 8%
2	Планирование человеческих ресурсов	Реактивное управление ресурсами 27%	Базовый уровень анализа и планирования ресурсов 47%	Планирование ресурсов интегрировано в бизнес планирование и управление эффективностью 22%	Долгосрочное про-активное управление ресурсами, основанное на сценариях развития бизнеса 4%
3	Управление эффективностью и вознаграждением	Фокус на базовой оплате 24%	Создана система ежегодной оценки деятельности 39%	Четкая связь между вознаграждением, оценкой эффективности и реализацией бизнес-планов 33%	Создана культура высокой эффективности и дифференцируемого вознаграждения на всех уровнях организации 3%
4	Обучение и развитие	Ситуативное обучение и базовая адаптация 28%	Сочетание обучения и развития навыкам и поведением 55%	Функционирующий корпоративный университет 13%	Развитая система обучающейся организации 4%
5	Управление талантами	Нет формального подхода к преемственности кадров 42%	Формализованный процесс продвижения с учетом развития компетенций 47%	Формализованный процесс продвижения с четкой дифференциацией карьерных путей с фокусом на развитии компетенций 8%	Интегрированная система продвижения с четкой дифференциацией карьерных путей для всех ролей и привязкой к плану развития 2%
6	Управление отношениями, коммуникациями и вовлеченностью	Реактивный характер взаимодействия с сотрудниками 28%	Совместное управление отношениями с сотрудниками (HR и линейные менеджеры) 48%	Гибкий подход к управлению отношениями с лидирующей ролью руководителей и поддержкой со стороны HR 23%	Развитые практики управления отношениями с учетом культуры бизнеса и корпоративной социальной ответственностью 2%
7	Управление изменениями	Реактивное управление изменениями 36%	HR управляет или содействует в вопросах внедрения изменений 51%	Развитые и эффективные практики управления изменениями и культурой бизнеса 12%	Развитые практики организационного развития, выступающие драйвером развития бизнеса 1%
8	Управление данными	Управление данными на бумаге и электронно 49%	Автоматизированная отчетность 37%	Систематизированная отчетность 11%	Интегрированная система управления данными по всем HR процессам 3%

Стратегический HR



Стратегия организации и кадровая стратегия

Стратегия организации: Каковы видение, миссия и цели? Каковы ключевые приоритеты?

Стратегия по персоналу: Как необходимо управлять человеческим капиталом, чтобы обеспечить достижение стратегии?

Лидерство: Какой стиль руководства обеспечит реализацию стратегии? Какое поведение и фокус должны демонстрировать **руководители** при принятии управленческих решений?

Организация: Отвечают ли **рабочие процессы** целям организации? Как распределить роли и ответственность для выполнения стратегии и миссии организации?

Культура: Какое повседневное **поведение ожидается** от сотрудников? Каковы ключевые характеристики корпоративной культуры? Какие изменения в культуре необходимы?

Персонал: Сколько необходимо сотрудников, какого профиля и в каких локациях? Как обеспечить целевой состав и развитие необходимых компетенций? Как мотивировать сотрудников на реализацию стратегических целей? Как выстраивать процессы и политики управления персоналом?

Стратегия HR службы: Каким образом должна быть выстроена HR функция?

Стратегия бизнеса

Стратегия по персоналу



Стратегия HR службы

HR Стратегии госорганов в загадочной стране Бутан

Королевство. Нет коррупции. Показатель валового национального счастья в соответствии с духовными ценностями, Счастье народа важнее ВВП. Главное не разрушить ценности страны, семьи, уникальной культуры Бутана

Лидерство

Организация

Культура

Персонал (поведение)

Комитет по культуре и
религии

Комитет по
информатизации

Комитет по лесному
хозяйству

Стратегия HR службы: Каким образом должна быть выстроена HR функция?

HR Стратегии госорганов в загадочной стране Бутан

1. Миссия
2. Лидерство:
3. Организационные процессы:
4. Какое поведение ожидается от сотрудников?
5. HR стратегия?
6. HR служба?

Комитет по делам культуры и религии:

1. Сохранить культуру, традиции, духовные ценности;
2. Религиозный деятель, 63 лет
3. Иерархия, процедуры, звания
4. Компетенции?

Комитет по информатизации :

1. Внедрить новую цифровую культуру и цифровизацию страны, особенно в образование и медицину;
2. ИТ лидер, 35 лет, образование в лучшем мировом ВУЗе, работавший ранее в Google;
3. Вновь созданный госорган, Проектный подход, оргпроцессы не закреплены формально, определены рабочие группы.

Комитет лесного хозяйства

1. Грамотно управлять лесными ресурсами, выстраивать коммерческие отношения с соседними государствами, зарабатывать деньги для страны;
2. Бывший бизнесмен, 42 года, амбициозный патриот своей страны
3. Четкие цели, все выражено в цифрах, процессы оптимизированы, подчинены результатам, быстрым решениям. Нанимаются рыночные консультанты

HR стратегия состоит из **общего плана организации по привлечению, удержанию и мотивации сотрудников**

Стратегия HR службы: Какая функция ключевая в каждом Комитете?

Стратегия организации и цели HR стратегии

- Философия HR состоит из **ценностей и убеждений руководителей**, касающихся их подхода к построению отношений между работником и организацией;
- Философия HR и стратегия организации являются ключевыми компонентами при построении HR стратегии;
- HR стратегия состоит из общего плана организации по привлечению, удержанию и мотивации сотрудников.

Цель функции HR

- Обеспечить организацию эффективным квалифицированным, лояльным к организации и мотивированным персоналом с целью реализации ее стратегических целей и задач;
- Построить и поддерживать систему планомерного и структурного развития человеческого потенциала, включающую процессы и принципы подбора, развития и удержания ключевых сотрудников.

Приоритеты HR на разных стадиях жизненного цикла организации

Основные задачи HR	Жизненный цикл				
	Этап предприниматель -ства (создание)	Этап коллективности (рост)	Этап формализации (зрелость)	Этап выработки структуры (зрелость)	Этап упадка (упадок)
Подбор, отбор персонала	+	+++	+	++	-
Обучение и развитие	-	+++	++	++	-
Оценка деятельности	-	+	+++	+++	++
Стимулирование и мотивация	-	+++	++	++	-
Кадровое администрирование	+	+	+	+	+

Модель управления персоналом

Для того чтобы реализовывались стратегические цели и задачи компании, все ключевые элементы в области управления персоналом должны поддерживать стратегию



Эмоциональный опыт сотрудника. Человекоцентричный подход

Новые вызовы HR в Казахстане в 2020 г.



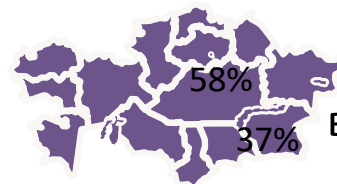
май, 2020г.

Профайл участников опроса

130
участников

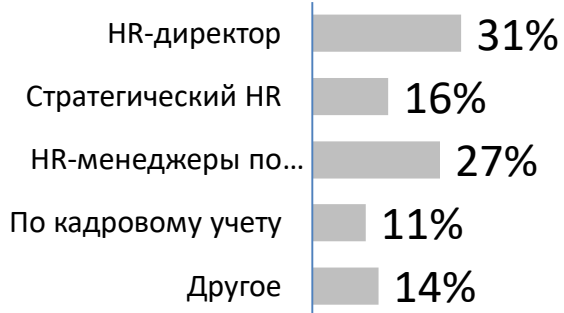
88% 

12%

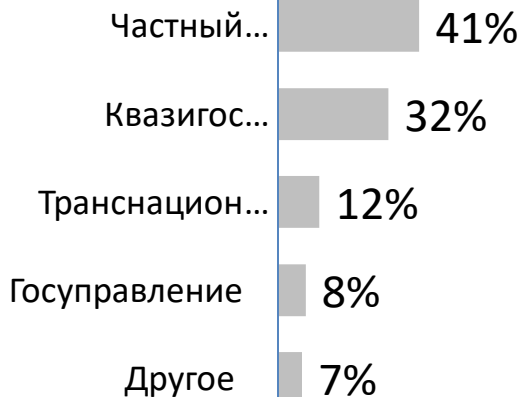


все регионы РК

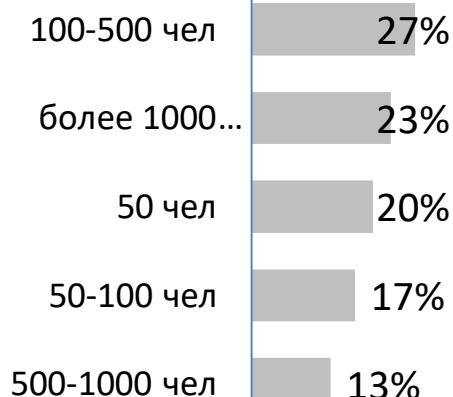
HR-специализация



Сфера деятельности



Численность персонала



Дополнительно использованы результаты фасилитационных сессий, а также глубинных интервью с HR –практиками.



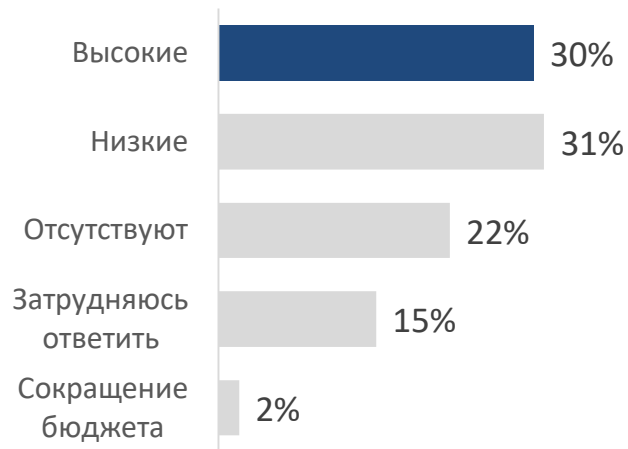
Раздел «Люди»

- Наблюдается высокий уровень апатии среди персонала, снижение вовлеченности, наличие тревожности в настроениях почти 80% организаций – участников исследования. Наибольшую тревожность в настроениях испытывают частный сектор. Паника и «выпадение» из процессов свойственны наиболее крупным организациям.
- Каждый третий HR говорит о возможном сокращении персонала, при этом снижение оплаты труда в большей степени может затронуть административных работников и менеджеров. Сокращение персонала, как мера реагирования на кризис свойственна частному сектору (35%).
- Впервые протестирована оценка уровня цифровой корпоративной культуры Казахстана



HR-риски: Возможны ли сокращения сотрудников и оплаты труда?

Каждый третий HR говорит о сокращении



Больше всего риск сокращения у адм. работников



- О высоких рисках сокращений больше говорят представители частного сектора, консалтинга, сферы транспорта;
- Снижение оплаты труда административных работников больше всего возможно среди квазигоссектора, топ-менеджмента среди строительных организаций;
- Снижение оплаты труда или сокращения рассматриваются в крайних случаях;
- HR ищут резервы для сохранения оплаты труда путем направления сотрудников в отпуска в счет будущего периода, организации обучения по кросс-функциональным навыкам, которые пригодятся в будущем

Цифровая корпоративная культура



Цифровая корпоративная культура – совокупность моделей поведения сотрудников и руководителей, эффективно использующих цифровые методы коммуникаций. Характеризуется наличием быстрой обратной связи и высокой скоростью принятия решений.

Атрибуты цифровой корпоративной культуры

Наличие и использование современных ИТ-решений

Доверие коллегам и стратегическим решениям руководства

Справедливость при оценке вклада работника

Высокая нацеленность команды на результат

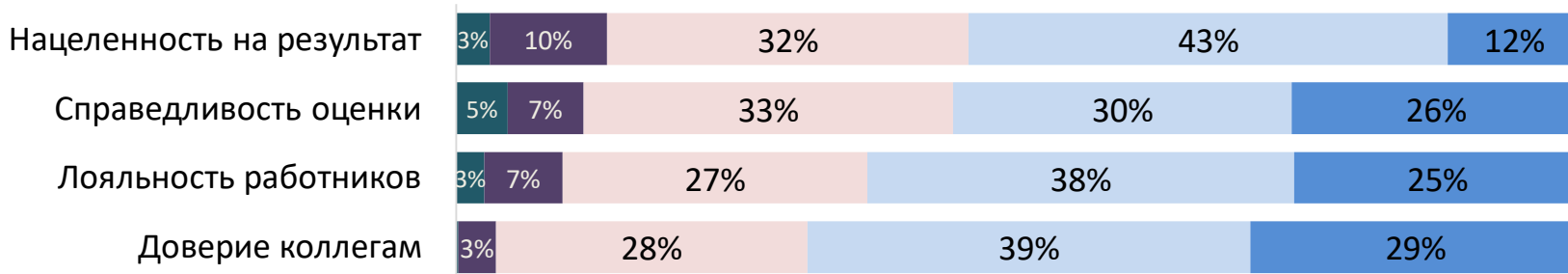
Наличие возможности сотрудников допускать и исправлять ошибки

Лояльность сотрудников ввиду уверенности в организации

Эмоциональное восприятие новых условий труда



Атрибуты цифровой корпоративной культуры



крайне негативно 1 2 3 4 5 очень позитивно

- Наиболее «легко перестроились» транснациональные и квазигосударственные организации, где оценки атрибутов цифровой культуры более позитивны
- Поддержка нужна по практикам управления изменениями, вовлеченностью и работе со стрессом
- Паника больше свойственна организациям свыше 1000 человек и с негативными атрибутами цифровой корпоративной культуры

Эмоциональное восприятие новых условий труда



Результаты фокус-групповых дискуссий показывают тревожность в связи с неопределенностью у линейных сотрудников и у топ-менеджеров, что требует внедрения инструментов поддержки лидеров (коучинг, фасилитация совещаний), пересмотра лидерских программ и компетенций.

Чем больше всего обеспокоены лидеры?



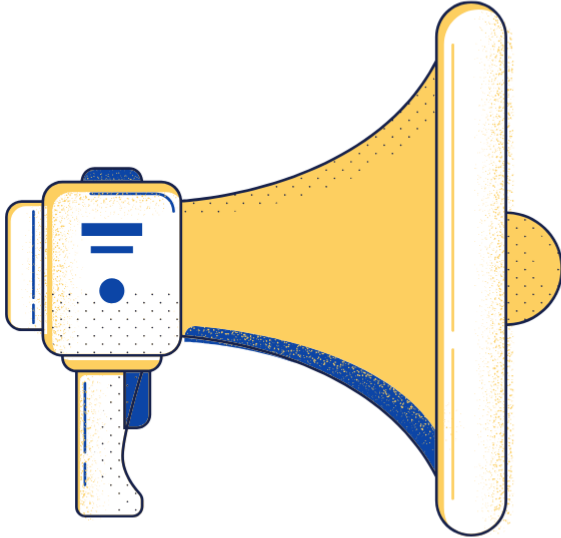
«.. неэффективно сбалансированные soft skills лидеров и членов команд»

«.....высокий уровень тревоги руководителей, что создает дополнительное напряжение у команды....»

«...сначала самому одеть маску, затем спасти остальных...»

«...Нет достаточной коммуникации со стороны топ-менеджмента ...»

Раздел «Процессы»



- Антикризисный План реагирования имеется у 63% организаций, при этом у 18% требуется внесение в него коррективов. У каждой пятой организации План отсутствует.
- По-мнению HR сообщества наибольшая сложность наблюдается в таких процессах, как управление вовлеченностью и лояльностью сотрудников - 46%; Адаптация сотрудников к новым условиям труда - 42%; Система внутренних и антикризисных коммуникаций - 30%. До 60% организаций говорят о необходимости обновления существующих правил и политик организации.
- Думая об условиях труда после пандемии коронавируса, лишь 16% HR сообщества считают, что все процессы налажены и устойчивы; 41% думают, что все останется по-прежнему. Треть специалистов считает, что большая часть останется работать удаленно.



Эффективность HR-процессов

ТОП -10 сложностей HR в период карантина



Решения на время карантина

96%

работают
удаленно

26%

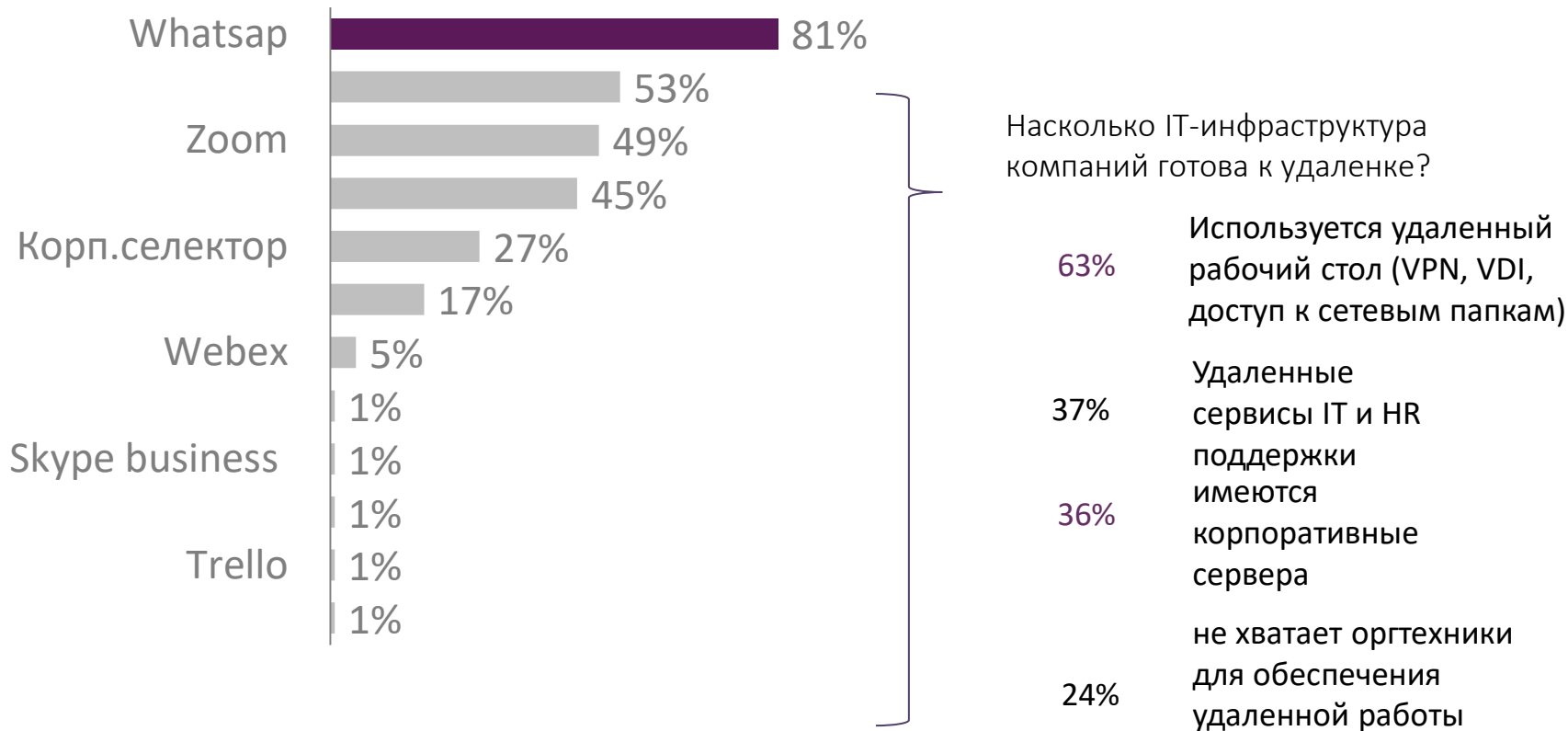
отпуск за счет
будущего периода

22%

отпуск без
содержания

- 63% используют удаленный доступ, при этом только 18% используют ЭЦП;
- 24% организаций не хватает оргтехники и ноутбуков;
- 60% требуется пересмотр правил и политик в области HR;
- Наиболее популярны «небезопасные» и «не профессиональные» каналы Whatsapp, Zoom

Каналы коммуникаций на удаленке



Вопросы обучения



Готовы обучаться
1-2 часа

23% каждый день

43% каждые 3 дня

32% еженедельно

2% времени нет



Что дальше?

Часть функций так и останется на удаленке
(эффективность ↑ 13%) ☐

Большой процент неключевых процессов будет
передан на аутсорсинг ☐

Изменения корпоративной культуры ☐

Цифровизация ☐



MENTAL HEALTH



- **Общие методы работы с разобщенностью**
 - Конференции на всю компанию
 - Пульс-опросы
 - Ответ на вопросы сотрудников
- **HR-фокус**
 - Фото-конкурсы
 - ЗОЖ-марафоны
 - Канал с позитивными новостями в компании
- **Психологическая поддержка – консультации с психологом**

Действия: помочь организовать рабочий процесс. Семья

❑ ЧЕМ ЗАНЯТЬ ДЕТЕЙ:

- Мастер-классы
- Обучение профессии родителей (финансы для детей, школа аналитики)
- Игры и соревнования, олимпиады

❑ ЧЕМ ЗАНЯТЬ ВЗРОСЛЫХ РОДСТВЕННИКОВ:

- Мастер-классы, ориентированные на взрослую аудиторию
- Привлечение старших родственников к мастер-классам для детей сотрудников той же компании



Общие выводы

01

Современные IT-решения

Частный сектор более тревожно воспринимает кризис, но эффективнее и быстрее использует современные ИТ-решения, профессиональные и продвинутые каналы коммуникаций по сравнению с квазигос, гос. структурами.

02

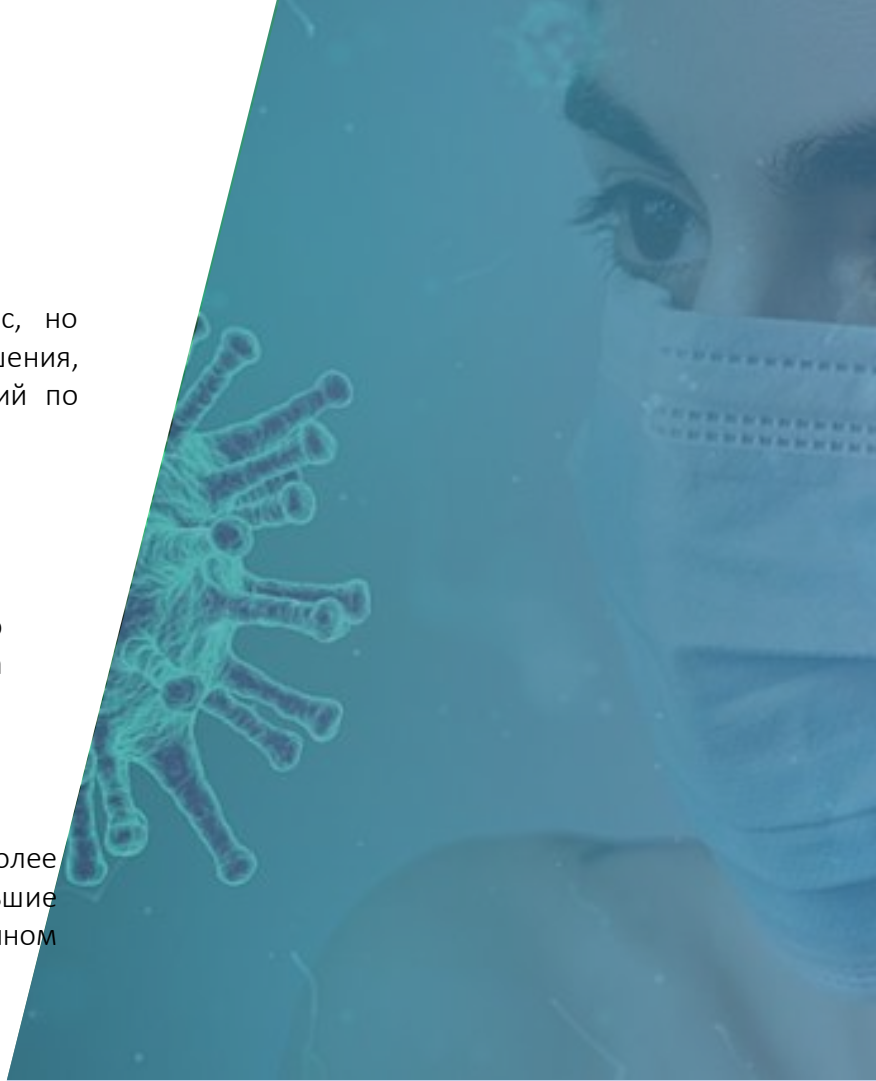
Эффективность кадрового администрирования

60% участников (квазигос. и частный сектор) имеют запросы в повышении эффективности кадрового администрирования ввиду неналаженности процесса автоматизации, бюрократии и отсутствия ЭЦП.

03

Борьба за таланты

Повышение конкурентной борьбы в удержании наиболее талантливых специалистов, у которых открылись большие возможности глобального поиска работы в удаленном формате.



Общие выводы

04

Низкая готовность к цифровой корпоративной культуре

Атрибуты «нацеленность на результат», «оперативность и исполнение задач», «справедливость оценки вклада» оцениваются низко и неоднозначно. Такие оценки свойственны гос., квазигос. сектору и крупному бизнесу в строительстве и сельском хозяйстве. Это - свидетельство общей тенденции низкой эффективности труда.

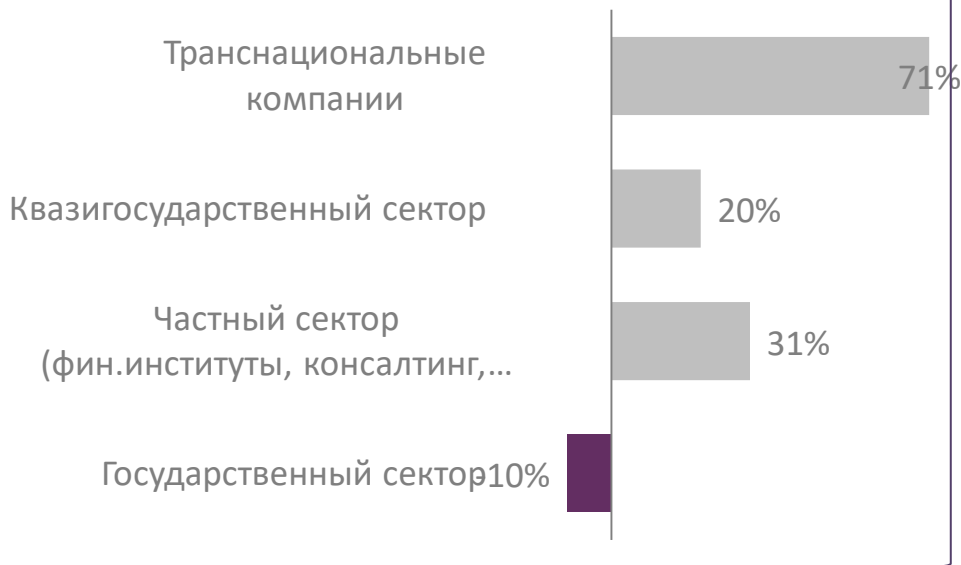
05

Формальность процессов

На вопрос о справедливости оценки своего вклада лишь 56% отвечают позитивно, 32% затруднились с ответом. Высокая доля нейтральных ответов связана с формальностью процесса, отсутствием прозрачности или слабой разъяснительной работой.

Актуальность HR-бренда работодателя.

Готовность рекомендовать компанию как хорошего работодателя:



Почему такие оценки?

Есть возможность допускать ошибки

53% частный сектор
29% квазигос сектор
20% гос. сектор

Линейные руководители обсуждают задачи

82% транснац. сектор;
24% квазигос. сектор
0% гос сектор

Справедливая оценка деятельности

65% транснац. сектор
20% гос. и квазигос. сектор;

Доверие коллегам:

88% транснац. сектор
53% частный сектор
20% гос. сектор

% представлены в Индексе. Могут принимать значения от – 100, до +100

Письмо CEO Airbnb

Это — седьмой раз, когда я обращаюсь к вам из дома. Каждый раз, когда мы говорили с вами, я делился плохими и хорошими новостями, но сегодня мне приходится сообщить очень грустные новости. Когда вы спрашивали меня о сокращениях, я говорил, что все варианты возможны. Сегодня я должен подтвердить, что мы уменьшаем штат Airbnb. Для такой компании, как наша, чья миссия связана со сплоченностью, это — невероятно тяжелое решение, и еще тяжелее это будет для тех, кто покидает Airbnb. Я постараюсь рассказать как можно больше о том, как принял это решение, о том, что мы сделаем для тех, кто уходит, и о том, что будет дальше.

... Мы знаем, что бизнес Airbnb восстановится, но изменения, сквозь которые нам придется пройти, — не временные. Из-за этого нам придется пойти на более фундаментальные изменения, уменьшить количество сотрудников, и сильнее сфокусировать бизнес-стратегию.

Из 7500 сотрудников компании 1900 должны будут покинуть Airbnb, это около 25% нашего штата.

Наш подход к сокращениям

Привязывать все сокращения к нашей будущей бизнес-стратегии и навыкам, которые нам понадобятся. Сделать все, что в наших силах, для тех, кто уходит. Соблюдать принцип разнообразия кадров. Организовывать общение один на один с теми, кто уходит. Подождать с объявлением решений, пока не будут проработаны все детали. Я как мог старался придерживаться этих принципов.

Процесс сокращений

В результате мы должны расстаться с сотрудниками, которых любим и ценим. Airbnb покидают чудесные люди, и другим компаниям очень повезет, если они возьмут их на работу.

Сотрудники в США получат 14-недельную сумму базового оклада, плюс неделю за каждый год работы в компании. Неполные периоды работы будем округлять до ближайшего года. К примеру, если кто-то проработал в компании 3 года и 7 месяцев, он получит 4 дополнительные недели выплат (или же 18-недельную выплату в целом). За пределами США сотрудники получают как минимум 14-недельные выплаты плюс выплаты за опыт работы.

В США мы покроем 12 месяцев медицинской страховки по COBRA. В других странах — оплатим страховку до конца 2020 года. Также мы оплатим 4 месяца психологической помощи по KonTerra.

Также мы планируем помочь им с поиском работы. Вот пять способов для этого:

Мы разрешаем всем, кто уходит, оставить свои рабочие ноутбуки Apple.

Что будет дальше?

Я бы хотел внести ясность по ситуации для всех вас как можно раньше. У нас есть сотрудники в 24 странах и в каждой это будет зависеть от местных законов.

Несколько последних слов

За последние восемь недель я понял, что кризис дает ясно понять, что на самом деле важно. И хотя мы попали в ураган, некоторые вещи для меня сейчас яснее, чем раньше.

Я благодарен всем в Airbnb. Проживая этот ужасный опыт, я вдохновлялся каждым из вас. Даже в самых худших обстоятельствах я видел лучшие проявления каждого из нас. Миру нужно человеческое общение как никогда ранее, и я знаю, что Airbnb не подведет. Я знаю это, потому что верю в вас.

Я очень глубоко люблю всех вас. Наша миссия — не только о путешествиях. Когда мы запускали компанию, наш слоган звучал: «Путешествуй по-человечески». И его «человеческая» составляющая всегда была важнее, чем путешествия. Мы работаем над тем, что сплочает людей, и в центре этого — любовь.

Тем, кто остается.

Один из важнейших способов проявить уважение к тем, кто уходит: дать им знать, что их работа имела значение, и что они всегда будут частью нашей истории. Я уверен, что их работа продолжит жить так же, как и наша миссия.

Тем, кто уходит,

мне искренне жаль. Пожалуйста, знайте, что это — не ваша вина. В мире никогда не прекратят искать качества и таланты, которые вы принесли в компанию, которые помогли ее создать. Хочу поблагодарить вас от всего сердца за то, что поделились ими с нами.