

## УРОКИ КРИЗИСА, ВЫЗВАННОГО COVID-19



ИНТЕРВЬЮ С ФРИДОЙ ПОЛЛИ, ГЕНЕРАЛЬНЫМ  
ДИРЕКТОРОМ RUMETRICS

17 АПРЕЛЯ 2020 г.

### УРОКИ КРИЗИСА, ВЫЗВАННОГО COVID-19

«Если я могу ничуть не хуже выполнять свою работу из дома во время пандемии, зачем подвергать это сомнению впоследствии?»

ФРИДА ПОЛЛИ  
Генеральный директор и соучредитель rumetrics



**Ф**рида Полли (Frida Polli), генеральный директор и соучредитель rumetrics (стартапа, занимающегося наймом, расстановкой и внедрением нового персонала, а также обеспечением его мобильности с использованием достижений нейронауки и искусственного интеллекта), рассказала Мартину Ривзу, главе Института Хендерсона BCG, о том, как rumetrics реагирует на кризис, вызванный COVID-19, и какие долгосрочные изменения уже обозначились на рынке труда.

**Мартин Ривз:** Фрида, хочу спросить вас, как вы руководите своей компанией в условиях кризиса, вызванного COVID-19. Прежде всего, как кризис затронул ваш бизнес?

**Фрида Полли:** На самом деле последствия непросто представить в цифрах. Мы — платформа по подбору кадров, наша задача — помочь клиентам с наймом, внутренней мобильностью, переобучением и переброской на другие работы.

С чем нам уже довелось столкнуться, так это с изменениями приоритетов. Многие сократили наем. Но при этом уделяется больше внимания внутренней мобильности и переброске кадров — и именно такие услуги мы можем оказать нашим клиентам. В то же время некоторые, напротив, значительно увеличили объемы найма. Так что в нашем случае речь идет об удовлетворении нужд и запросов на тех участках, где заказчику приходится сложнее всего, — и о проявлении при этом максимальной гибкости и чуткости.

**Мартин Ривз:** *Можете ли вы сказать, что наметившийся сдвиг в сторону цифрового взаимодействия помогает вашему бизнесу?*

**Фрида Полли:** Да, несомненно. Для нас это выгодно в двух принципиально важных аспектах. Мои родители живут на севере Италии, и потому мы осознали серьезность угрозы со стороны COVID-19, пожалуй, раньше других. Фактически мы закрыли двери офиса rumetrics 8 марта и с тех пор работаем удаленно. В этом мы стали одними из первых и считаем, что нам повезло, что нашу работу можно выполнять из дома не менее эффективно, чем из офиса. Так что возможность перейти на «цифру» нам очень помогла — мы с самого начала активно использовали Zoom и Slack в своей работе.

Хочу отметить, что я предпочитаю говорить о физическом, но не о социальном дистанцировании. Это не означает, что люди перестают быть вовлечены в процессы найма. Это значит лишь, что снижается количество личных контактов. Так, мы видим весьма высокую активность как на нашей платформе подбора, так и на платформе цифровых интервью, поскольку многие наши клиенты меняют свои стратегии. Например, они полностью переосмысливают подход к рекрутингу на кампусах университетов, и здесь мы наблюдаем спад, поскольку личное посещение учебных заведений было исключено из планов. Они теперь сосредоточены на том, чтобы организовать привычные процессы в цифровом формате.

**Мартин Ривз:** *Я понимаю, что у вас цифровой бизнес и это дает вам преимущество. Но тем не менее даже у такого бизнеса, вероятно, есть проблемы. С какими двумя-тремя наиболее сложными вызовами вам пришлось столкнуться как руководителю?*

**Фрида Полли:** Вызовы крайне мало касаются нас как бизнеса, они скорее связаны с этапом жизненного цикла нашей компании. Мы собирались в марте провести очередной раунд (раунд C) привлечения средств. Как вы понимаете, финансовый климат на сегодняшний день сильно отличается от того, к чему мы готовились. Так что пришлось резко сменить курс и полностью скорректировать прогнозы на год. Теперь мы планируем отложить сбор средств на целый год, что, несомненно, будет означать внесение очень серьезных изменений и в наш бизнес. Речь идет не об увольнении людей, но о других мерах, которые позволят нам протянуть подольше. Так что самым большим вызовом, с которым нам пришлось столкнуться, стала необходимость самым радикальным образом изменить разработанный план.

Второй вызов заключается в приоритизации наших услуг. rumetrics может подбирать кадры через наем, переброску или переобучение. Еще несколько месяцев назад переобучение или переброска кадров не были нашими главными приоритетами, но сейчас обстоятельства изменились. Так что мы совместно с другими партнерами строим платформу под эту задачу. Она будет доступна для компаний из любой точки мира. На ней работники, отправленные в отпуск без содержания, смогут устроиться в организации, которые открывают вакансии и растут. Так что еще одной резкой переменной для нас стала ориентация на переброску кадров, хотя изначально наша дорожная карта на год не предусматривала этого продукта.

**Мартин Ривз:** *В немалой степени то, что я вижу в компаниях, ориентированных на первоочередные потребности, особенно в США, можно назвать реакцией. Речь идет о корректировках цепочек поставок,*

политике в отношении работы из дома, санитарно-гигиенических нормативах, мерах, связанных с командировками. Однако мы убеждены, что руководителям необходимо думать и о других вещах, в частности, о рецессии. Рецессия практически неизбежна, даже если официально ее назовут так, только когда все закончится. За ней последует восстановление. В какой-то момент произойдет отскок спроса, возможно, в две волны — первая с ослаблением социальных ограничений, а затем еще одна, когда начнется разворот в экономике. И наконец, переосмысление бизнеса — характер спроса в будущем с высокой вероятностью изменится. Как вы готовитесь к позитивной части этого цикла — восстановлению и переосмыслению?

**Фрида Полли:** Здесь дело сводится к некоторым из тех вещей, о которых мы уже говорили. Исторически наша компания очень много внимания уделяла найму. Образно говоря, когда мы пройдем через период рецессии и выйдем на другом берегу, важно сделать это, став сильнее, чем мы были в начале путешествия. Именно с этим мы и помогаем клиентам. Наша компания использует технологии для повышения эффективности кадровых решений и исключения из них предвзятости. К этим решениям можно применить приемы переосмысления того же порядка, что и в отношении других фундаментальных трансформационных сдвигов в обществе — вроде приоритета экологической устойчивости. Это означает, что нам не нужно возвращаться к той системе, которую мы использовали прежде. Фактически мы можем создать новую, которая будет принципиально более эффективной с экономической и практической точек зрения, при этом в значительно большей степени лишена предвзятости. И для нас это очень вдохновляющая возможность, которая позволяет нам реально помогать компаниям, проходящим через подобную трансформацию.

Давайте коротко остановимся на платформе переброски рабочей силы. В исторической перспективе мы наблюдаем самую масштабную перетасовку кадров

со времен Второй мировой войны. И если задуматься о том, каким образом традиционно осуществляется этот процесс, то он проходит болезненно, длится месяцами и отнимает очень много сил. Представьте, что это можно было бы сделать всего за несколько дней. Представьте, что вы можете зайти на платформу, загрузить свое резюме, пройти цифровое интервью и буквально на следующий день получить приглашение на собеседование! Это полностью преобразило бы наше представление о работе и процессе ее поиска.

Я думаю, что кризис на самом деле дает нам возможность переосмыслить, как в нашем обществе происходит буквально все. Раньше договориться с врачом о консультации по телефону было невозможно. Они просто не шли на такое. Сегодня телемедицина буквально везде. Вернемся ли мы к ситуации, когда врач скажет: «Простите, я не консультирую по телефону»? Как только мы переступили этот порог, становится сложно сказать: «Я больше не собираюсь этим заниматься». Так что, я думаю, появилась реальная возможность начать делать то, что раньше мы не делали просто по традиции, без всяких разумных причин. Вот это меня очень вдохновляет.

**Мартин Ривз:** В продолжение этой темы: после пандемии мы придем к какому-то совершенно иному характеру спроса, иным стилям поведения, настроениям. Сложность состоит в том, чтобы сформировать образ этого нового мира, ведь появляются также временные изменения — колебания спроса, накопление запасов, отсрочка потребления и т. п. Так что, пока вы пытаетесь вычислить, как изменился характер спроса, как вы определяете другие фундаментальные изменения, помимо более очевидных, таких как электронная коммерция и цифровая коллективная работа?

**Фрида Полли:** Мне кажется, некоторые изменения вполне очевидны. Несомненно, одним из них является бум цифровизации в разных сферах. Я думаю, что произойдет сдвиг в сторону гиперлокализации, в особенности теперь, когда

мы видим, как сильно глобальная коммерция влияет на цепочки поставок. Сдвиг в сторону местных поставщиков уже наметился. Один из примеров — движение «от фермы до стола» и работа таких сетей, как Sweetgreen, где вся продукция — местного происхождения. Думаю, что подобных примеров будет становиться все больше и больше — что совсем не плохо.

Еще одна вещь, которую, я думаю, люди радикально пересмотрят, заключается в необходимости везде ездить. Мы с вами встречаемся в основном на конференциях в местах, где ни вы, ни я не живем. Однако на уровне общества в целом мы, возможно, переосмыслим эту концепцию частого использования самолетов, которые, по сути, представляют собой транспортное средство, где ограниченны объем воздуха и пространство и неминуемо множество контактов между людьми. Мы будем здраво оценивать количество времени, которое необходимо будет провести в самолете, сколько людей им пользовались до нас, какие меры принимаются к его очистке и снижению вероятности заражения, — и это может радикальным образом изменить то, как мы работаем. Раньше я бы не задумываясь села в самолет, чтобы попасть в Лондон ради получасовой презентации, а теперь многие из моих конференций переведены в онлайн, так что вместо двух дней весь процесс занимает полчаса-час.

Это высвобождает очень много времени для тех, кому приходится проделывать подобное часто, и для людей, которые имеют некоторые физические ограничения. Так что, я думаю, многие изменения, которые мы наблюдаем, — идет ли речь о сокращении мобильности, росте цифровизации или гиперлокализации — влекут за собой ряд по-настоящему положительных моментов. Конечно, нам необходимо будет задуматься и о том, какими могут быть отрицательные последствия, однако я думаю, что наше общество может стать намного более гибким и инклюзивным, если мы не будем придерживаться привычной жесткой модели.

Взять, к примеру, работу, классическое представление о которой было связано с дресс-кодом, ежедневными поездками в офис и обратно и другими подобными вещами, которые мы привыкли считать неотделимыми от нее. Теперь те их нас, кто может работать удаленно, освободились от физических обременений. Такая работа — это мыслительный процесс, креативность, увлеченность и целеустремленность. Мне кажется очень интересным рассмотреть, как фундаментально изменится восприятие работы.

**Мартин Ривз:** *Да, я думаю, что наши представления о работе могут кардинально измениться. С другой стороны, большие компании отличаются сильной инерцией. Видите ли вы институциональные изменения в компаниях в связи с принятием этой новой концепции работы?*

**Фрида Полли:** В LinkedIn есть такой опрос: «Кто в большей степени способствовал вашей цифровой трансформации? А — генеральный директор, В — директор по технологиям, С — COVID-19». Это очень точно характеризует наше время. Сегодня мы слышим о компаниях, которые полностью переосмысливают свой подход к работе из дома. И опять же, возвращаясь к моему примеру, — если во время пандемии врач может использовать телемедицину, почему он не может применять ее после? Если я могу ничуть не хуже выполнять свою работу из дома во время пандемии, зачем подвергать это сомнению впоследствии? Таким образом, если мы не видим какого-то фундаментального снижения производительности — а я думаю, что ничего подобного мы не увидим, — то, мне кажется, будет сложно полностью отказаться от всего и сказать: «Все эти вещи раньше так или иначе были невозможными, и теперь мы собираемся вернуться к старым привычкам».

**Мартин Ривз:** *Возвращаясь к внутренним вызовам, одними из характеристик COVID-19 являются высокая контагиозность, очень короткое время удвоения числа заболевших и его способность перегружать компании с точки зрения скорости и сопро-*

*тивляемости внешним воздействиям. Вам удалось найти возможности повысить гибкость и сопротивляемость вашей компании?*

**Фрида Полли:** Да. Это те вещи, которые мы уже обсудили. Мы уже были довольно-таки гибкой компанией в том, что касалось мест, из которых мы позволяли людям работать, и я думаю, что сегодняшний кризис только ускорил эти процессы.

**Мартин Ривз:** *У вас как у стартапа есть какие-то проблемы или преимущества, сильно отличающиеся от тех, которые имеются у крупной, крепко стоящей на ногах компании?*

**Фрида Полли:** Вряд ли BCG собиралась проводить в этом году очередной раунд привлечения средств, верно? И вы не задаетесь вопросом, как дотянуть до следующего привлечения средств, или о том, как сосредоточиться на рентабельности на раннем этапе. В то же время это были те вопросы, которыми нам пришлось озаботиться в первую очередь.

Нам несомненно помогло то, что мы — маленькие и гибкие. Однако гибкость и инновации — и вы об этом писали — не являются привилегией только малых компаний. Здесь дело скорее в менталитете и в том, смогут ли люди сохранить свой настрой на инновации, независимо от масштабов бизнеса. Я думаю, с этим в состоянии справиться все компании.

**Мартин Ривз:** *Тогда мой последний вопрос — чему пандемия научила лично вас?*

**Фрида Полли:** Сложно поверить, что происходящее могло принять такой масштаб, пока ты не убедился в этом воочию. Нью-Йорк быстро превратился в новый эпицентр, но мне кажется, даже жителям города было трудно заставить себя надеть маску, пока они сами не вышли на улицу. Вот тогда приходит осознание: «Надо же, это происходит на самом деле». И внезапно вы задумываетесь: «Ой, может, все будет не так плохо, как говорят». Лидеры должны уметь предвидеть.

Во-вторых, очень трогательно наблюдать за реакцией людей. Не знаю, в курсе ли вы, но каждый вечер в семь часов люди выходят на балконы и начинают аплодировать, и это очень трогательно. Эти аплодисменты — для тех, кто первым принял на себя удар, работников больниц, и такое единство духа просто поражает, когда видишь его в действии. У меня слезы на глаза наворачиваются всякий раз, когда я об этом думаю, когда я это вижу. Так что, мне кажется, это нужно иметь в виду: несмотря на тяжесть пандемии, человеческая стойкость, надежда, оптимизм и альтруизм — это по-настоящему мощные силы, и их нужно использовать во благо.

**Мартин Ривз:** *Ну что же, большое вам спасибо, Фрида, за то, что поделились с нами своими взглядами, я уверен, что наши читатели сочтут их очень интересными и ценными. Еще раз спасибо.*

**Фрида Полли:** Спасибо, что пригласили, Мартин. Была рада поговорить.