



Дії HR в ситуації пандемії

Звіт за результатами опитування
KPMG в Україні

2020 рік

kpmg.ua

Covid-19 змінив усе. Яке майбутнє чекає на HR?

Глибину впливу, який COVID-19 має і матиме на людей, організації, суспільство та економіку, не можна недооцінювати. Реальність COVID-19 поставила безпрецедентні вимоги та виклики для керівників бізнесу, враховуючи глибокий і миттєвий вплив на людський капітал. В Україні більшість компаній розуміють, що зміни до підходів у роботі неминучі.

Деякі компанії під час карантину використовували старі підходи та діяли за шаблоном: звільнення працівників у відповідь на кризу. Проте більшість враховувала ризик дефіциту кадрів. За результатами дослідження [KPMG «Погляд керівників в Україні 2019»](#), цей виклик був визначений як найбільша загроза для виживання бізнесу. Тож такі компанії діють більш стратегічно й намагаються зберегти команду, щоб не втратити конкурентоспроможність після закінчення обмежень.

В період пандемії компанії запровадили цілу низку нових підходів до управління персоналом.

Це, зокрема, перехід на скорочений день та тиждень, впровадження позмінної роботи тощо. На відміну від кризи 2008 року, коли єдиною стратегією компаній було масове звільнення робітників, наразі пріоритетом є утримання співробітників. Згідно нашого опитування, 71% українських компаній не планують скорочень працівників. Компанії замислюються над тим, аби вкладати кошти у віддалені робочі можливості, забезпечуючи працівникам умови для продуктивної роботи з дому.

У нашому дослідженні ви знайдете основні тенденції у сфері HR в Україні, які стали відповіддю українського бізнесу на кризу. Ми пропонуємо вам замислитися над стратегією робочої сили, її формуванню у нових умовах, відповідності робочої сили до бізнес-цілей у новому світі після COVID-19.

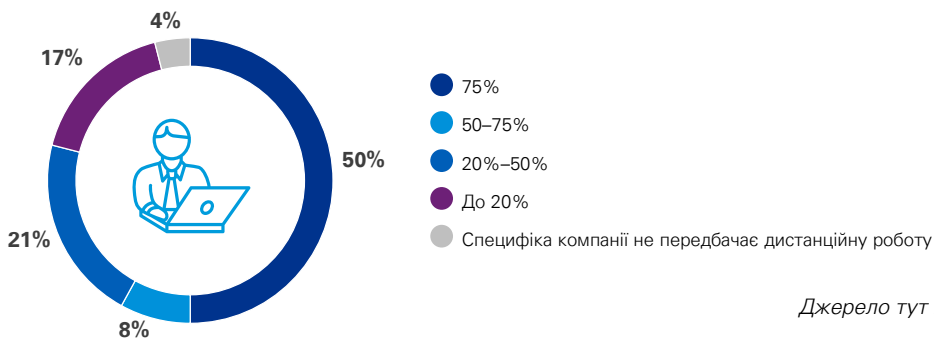
Аби бути сильними в умовах кризи, бізнесу важливо мати змогу опиратися на своїх працівників. Мислити стратегічно, а не тактично.



Пандемія коронавірусу змусила функції HR в компаніях в екстреному режимі змінити підходи до управління персоналом. У зв'язку з карантинними заходами 96% опитаних компаній в Україні перевели своїх співробітників на віддалену роботу. Тільки 4% вказали, що специфіка компанії не передбачає віддалену роботу.

Половині компаній вдалося перевести на віддалену роботу більше 75% співробітників.

Відсоток працівників, переведених в режим дистанційної роботи

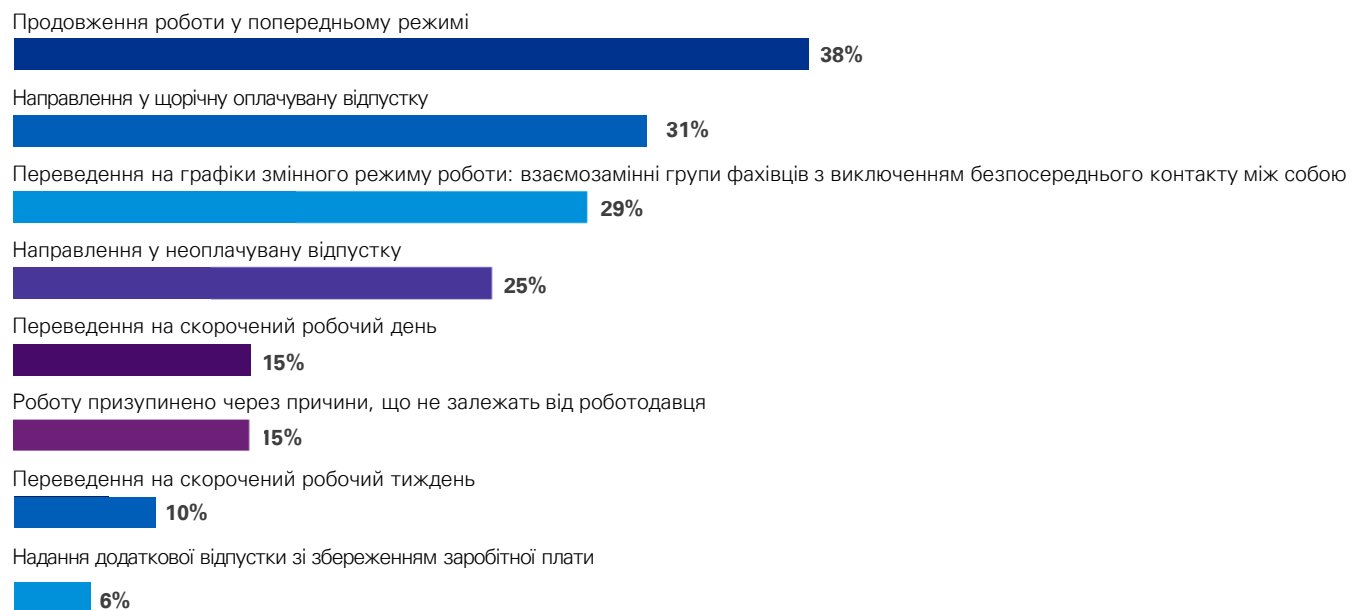


Джерело тут і далі: опитування KPMG.

Компанії намагаються мінімізувати можливі ризики для співробітників, характер роботи яких не дозволяє працювати дистанційно. Майже третина опитаних компаній (29%) використовує графіки змінного режиму роботи: взаємозамінні групи фахівців з виключенням безпосереднього контакту між собою. 31% компаній зазначили, що пропонують співробітникам піти в щорічну оплачувану відпустку.

25% компаній, за їхніми словами, відправляють співробітників у неоплачувану відпустку¹. Серед інших заходів компанії відзначили, що переводять співробітників на скорочений робочий день (15%) або скорочений робочий тиждень (10%), надають додаткову відпустку зі збереженням заробітної плати (6%).

Підходи щодо працівників, характер роботи яких не дозволяє працювати дистанційно



¹ Інформація на дату 12 травня 2020 року.



71%

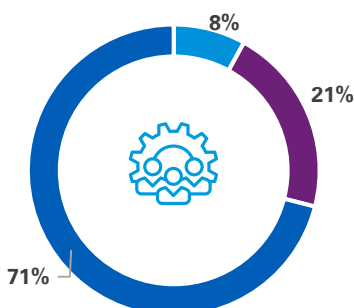
респондентів не планують скорочення персоналу та зберігають природну плинність кадрів.

8% респондентів вже скоротили персонал і 21% роботодавців планує і далі скорочувати співробітників, решта 71% компаній мають намір зберегти природну плинність кадрів.

Дослідження показало, що у найближчі місяці 35%

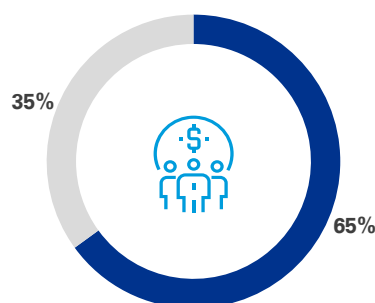
роботодавців збираються зменшувати розмір оплати праці, а от 65% планують залишити існуючий рівень оплати праці. Але майже половина респондентів під час карантину вже зменшила оплату працівникам в середньому на 20–30%.

Скорочення персоналу у зв'язку з карантинном



- Зберігається природна плинність персоналу
- Буде скорочення персоналу у перспективі 1-2 місяців
- Скоротили частину персоналу

Скорочення оплати праці



- Буде збережено існуючий рівень оплати праці
- Можливо буде зменшення розміру оплати праці у перспективі 1-2 місяців



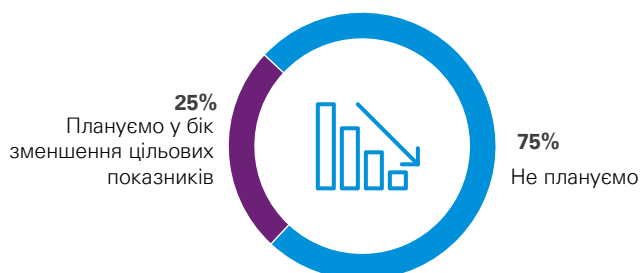
61%

поки не планують перегляд HR-стратегії в першу чергу через невизначеність.

21% опитаних компаній, незважаючи на ситуацію, що склалася, планують розвиватися згідно з прийнятим раніше стратегічним планом.

25% опитаних компаній планують переглядати цільові значення КПЕ в бік зменшення цільових показників, що безумовно є заходом щодо підтримки співробітників. Однак може підвищити фінансове навантаження на саму компанію, тому що доходи і прибуток багатьох організацій можуть скоротитися.

Планування перегляду ключових показників ефективності (КПЕ) цього року



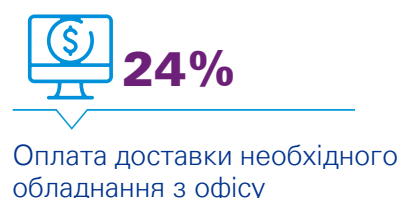
63% 

Найбільш популярний захід, до якого вдаються компанії для надання допомоги співробітникам в ситуації пандемії, – це забезпечення співробітників засобами індивідуального захисту. Так чинять 63% опитаних компаній.

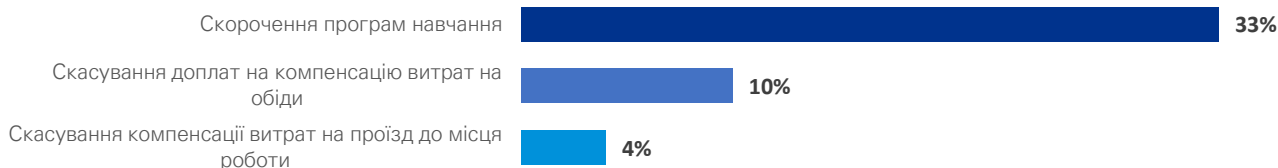
43% респондентів оплачують таксі, а 15% – оплачують доставку необхідного обладнання з офісу. Деякі компанії (12%) оплачують консультації з психологом, телемедицину.

Третина компаній скоротили програми навчання співробітників, приблизно 5% респондентів відмінили доплати на компенсацію обідів і проїзд до місця роботи.

Нові запропоновані підходи у роботі, що збільшили витрати компанії

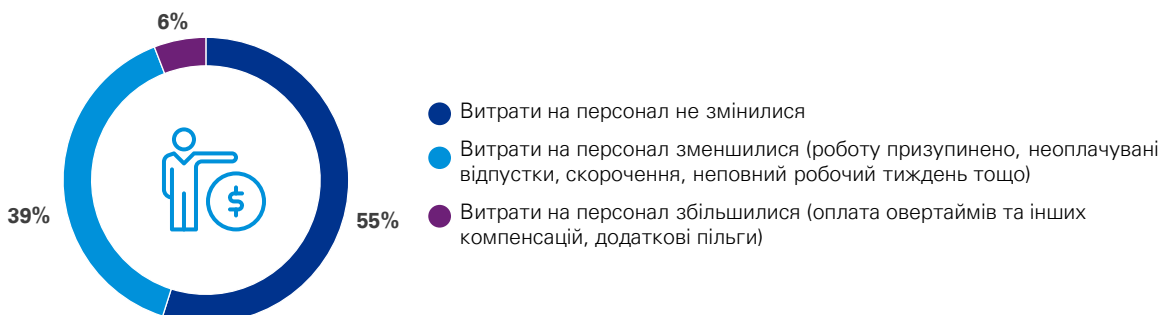


Зміни у підходах у роботі, що зменшили витрати



« 55% опитаних респондентів відзначають, що розмір витрат на персонал з усіма вжитими заходами не змінився. Майже 40% компаній скоротили витрати на співробітників. 6% респондентів відзначають зростання витрат на персонал.

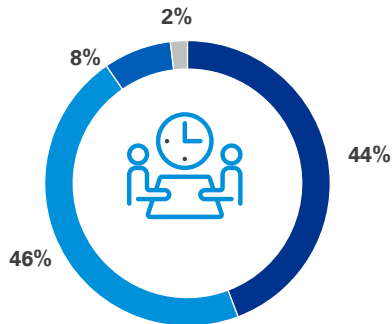
Зміна витрат на персонал в організації



Компанії також адаптують свої бізнес-процеси. 46% опитаних компаній призупинили підбір персоналу, 33% – тимчасово призупинили процес навчання. Але все одно компанії прагнуть переводити ці

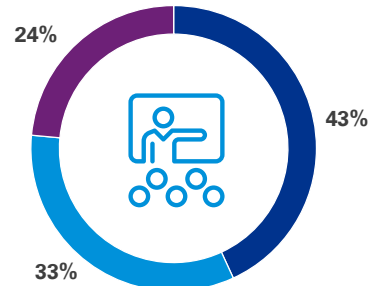
процеси у дистанційний формат. Майже половина (44%) перевела очні співбесіди в онлайн-формат. 43% частково перевели навчання в онлайн-формат і/або відклали на більш пізній термін.

Адаптація підходу до набору персоналу



- Відбір був тимчасово призупинений
- Так, ми перевели очні співбесіди в онлайн-формат
- Частково перевели в онлайн, але деякі вакансії вимагають очних зустрічей
- Ні, ми продовжуємо проводити очні співбесіди

Адаптація підходу до навчання



- Частину навчання перевели в онлайн, а частину відклали на більш пізній термін
- Наша компанія прийняла рішення тимчасово призупинити навчання
- Так, ми повністю перевели навчання в онлайн (внутрішні тренінги, оплата абонементів на навчальних платформах тощо)

44%



респондентів планують повністю повернутися до попередньої моделі, і зазначають, що всі заходи носять винятково тимчасовий характер

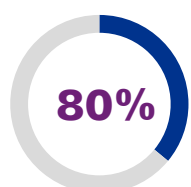
Деякі з введених зараз практик компанії розглядають як постійний варіант у подальшій роботі: дистанційна робота (80%), онлайн-підбір (27%), онлайн-навчання (52%).

80%

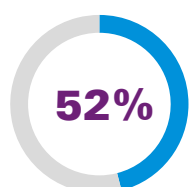


Планують запровадити дистанційну роботу для частини співробітників в різній мірі після закінчення пандемії.

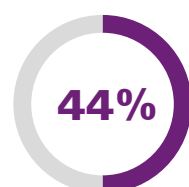
Заходи, які компанії застосували тимчасово, але планують залишити в майбутньому



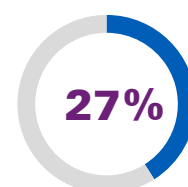
Дистанційна робота на регулярній основі для частини співробітників



Онлайн-навчання



Повне повернення до попередньої моделі, всі заходи носять винятково тимчасовий характер



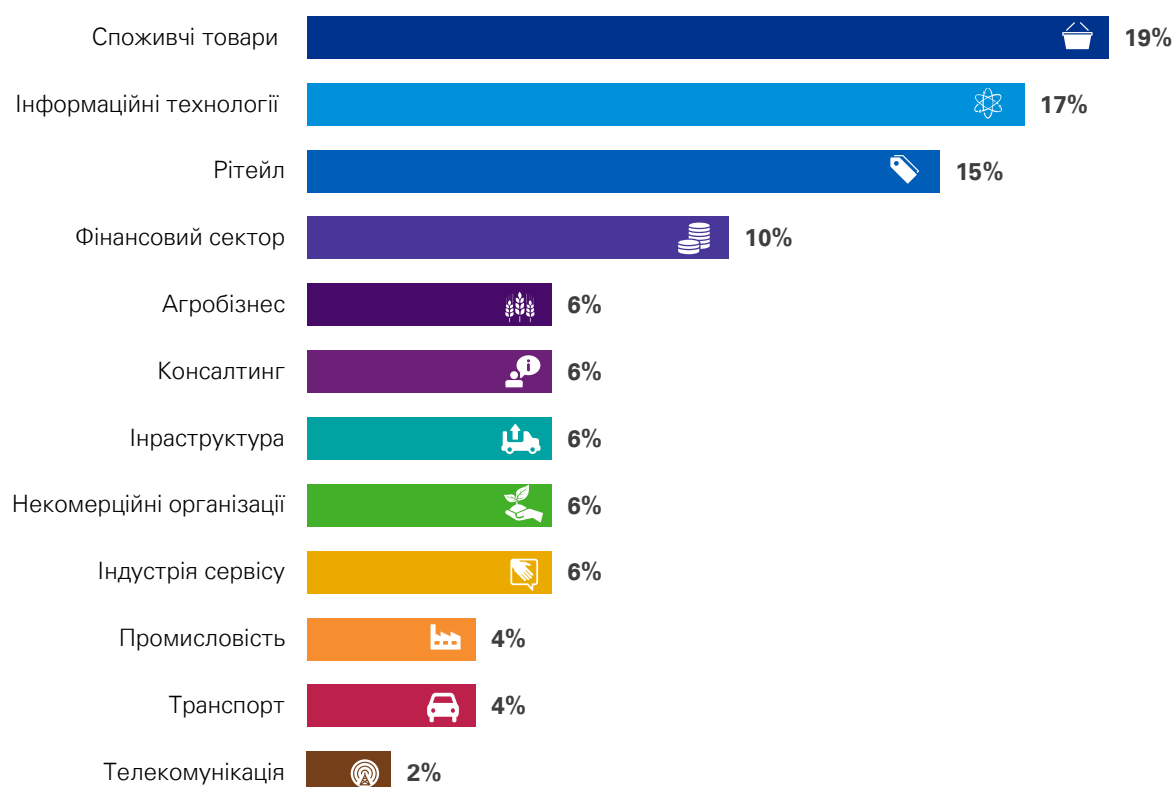
Онлайн-підбір персоналу

Профіль учасників дослідження

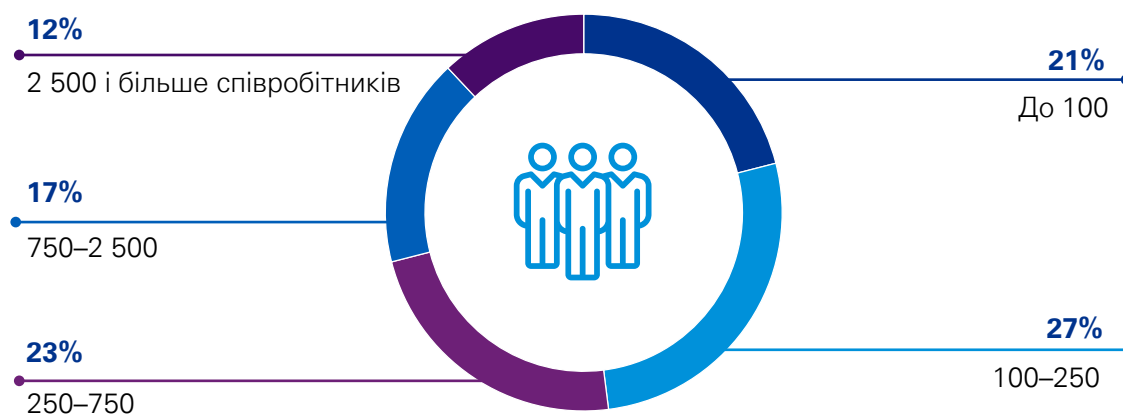


У дослідженні взяли участь понад 50 компаній з різних галузей. Більше 50% учасників є компаніями з чисельністю співробітників більше 250 працівників.

Галузі компаній-респондентів



Чисельність персоналу компаній-респондентів



КОНТАКТИ



Андрій Тимошенко

Консультаційні послуги, управлінське консультування, стратегія та операційні покращення

Директор

Тел.: +380 44 490 5507

Email: atymoshenko@kpmg.ua



Спалах коронавірусу (COVID-19) створив нові виклики для бізнес-середовища, які вимагають зваженого, практичного та усвідомленого підходу. Команда KPMG підготувала [веб-портал з матеріалами](#), як набуті стійкість та допомогти вашому бізнесу пройти крізь складні часи.



Додатково KPMG в Україні готова знайти відповіді на ваші бізнес питання. Будь ласка, надсилайте ваші запитання з темою «Коронавірус: бізнес-запит» нам на пошту – COVID19@kpmg.ua.

Інформація, що подана у цій публікації, носить загальний характер і не висвітлює стан справ будь-якого окремого підприємства або фізичної особи. Незважаючи на те, що ми намагаємося подавати точну і своєчасну інформацію, ми не гарантуємо, що ця інформація є правильною на дату її отримання або буде достовірною у майбутньому. Ніхто не повинен діяти і покладатися на таку інформацію без відповідної професійної консультації, наданою після детального вивчення стану справ.

© 2020 ТОВ "КПМГ-Україна", компанія, яка зареєстрована згідно із законодавством України, член мережі незалежних фірм KPMG, що входять до асоціації KPMG International Cooperative ("KPMG International"), що зареєстрована відповідно до законодавства Швейцарії. Усі права застережені.

Назва KPMG та логотип KPMG є зареєстрованими торговими марками або товарними марками асоціації KPMG International Cooperative ("KPMG International"), що зареєстрована відповідно до законодавства Швейцарії.