УДК 331.101.2

А. Мельник, О. Будякова, Н. Лучна

KNUTD@edu.ua

Київський національний університет технологій та дизайну, Київ

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ COVID-19

Тактика управління персоналом в контексті пандемії повинна бути сформована всебічно та заснована на чіткому розумінні наслідків кожного рішення, а також оновленої бізнес-стратегії подолання кризи.

В умовах зростаючої тривоги в суспільстві роботодавець часто стає ключовим орієнтиром для співробітників в контексті отримання своєчасної та якісної інформації щодо розвитку ситуації в країні та світі, що додає функціям управління персоналом та розвитку персоналу [1, с. 90] підвищеної відповідальності за формування комунікаційної стратегії в компанії. Крім того, для підтримки сталого розвитку бізнесу, важливо, щоб управлінські рішення забезпечили працівникам й керівникам необхідні технічні можливості та знання для сучасних стратегій управління персоналом [2, с. 235], а умови здійснення працівниками своїх функцій дистанційно.

Враховуючи глобальну ситуацію з лютого 2020 року в Україні було запропоновано перевести співробітників на дистанційну роботу, для якої роботодавець повинен надати необхідні технологічні рішення.

Так, деякі компанії впроваджують наступні заходи:

- реалізують на місцях програму, за допомогою якої кожен працівник може працювати віддалено;
- обсяг виконаної роботи робітників фіксується за допомогою табеля обліку робочого часу на щоденній основі;
- попередньо підготовлені службові записки щодо роботи всіх ключових корпоративних систем та додатків, які допомагають співробітникам ефективно організувати дистанційну роботу;
- гнучкість IT-ресурсів робить новий формат більш ефективним;
- дистанційне керування IT-ресурсами (сервери, рядок підтримки IT, команди копіювання);
- корпоративна пошта встановлюється на кожному робочому комп'ютері та в мобільному телефоні працівника, що гарантує безпечне підключення всіх систем компанії та інформаційних ресурсів;
- корпоративний мобільний Інтернет з необмеженим трафіком дозволяє забезпечити якісний зв'язок за межами офісу;
- ресурси Google, Skype та Zoom забезпечують віддалену та дистанційну роботу;
- організація функцій, що від'ємні від офісу (наприклад, друк документів) можлива з мінімальним залученням співробітників;
- навчальні курси для віддалених команд надаються співробітникам компанії. Зокрема, програми дистанційного курсу, відео курсів, Zoom-конференцій опрацьовуються співробітниками компанії, які були одними з перших, щоб перевірити можливості даного формату роботи та поділитися корисними рекомендаціями з колегами.

Як одна з форм управління персоналом в умовах COVID-19 є розробка програми розвитку цифрових навичок співробітників [2, с. 145]. Для цього:

- надаються можливості розвивати технологічні навички співробітників за допомогою корпоративних ініціатив, таких як Digital Upskilling;
- реалізуються ініціативи щодо підтримки здоров'я та благополуччя співробітників;
- залучається програми Be Well, Work Well, підтримуючи здоровий спосіб життя співробітників та їх збалансований розвиток, доступні в Інтернеті. Зокрема, для співробітників впроваджується гаряча лінія психологічної підтримки, а також заняття віртуальною йогою два рази на тиждень;
- надається безкоштовний доступ до корпоративної бібліотеки.

Також суттєво змінюються внутрішні комунікації. Керівництво компанії регулярно повинно проваджувати відеовиклики в мережі, щоб зрозуміти поточну ситуацію, обмін досвідом та оперативно вирішувати питання. Потрібні постійні комунікації для співробітників з оновленими рекомендаціями щодо зміни ситуації. Важлива можливість надання зворотного зв'язку через спеціальний канал для збору зворотного зв'язку та пропозицій від співробітників організації. Також потрібно дотримуватись загальних рекомендацій щодо профілактики коронавірусу. Співробітники компанії вводять правила поведінки, прийняті на державному рівні для вирішення поширення коронавірусної інфекції Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 2 квітня 2020 р. № 255 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 11 березня 2020 р. № 211 "Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2».6 та з урахуванням статті 11 Закону України "Про захист населення від інфекційних хвороб".

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 2 квітня 2020 р. № 255 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 11 березня 2020 р. № 211“Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2».6 та з урахуванням статті 11 Закону України "Про захист населення від інфекційних хвороб" на період дії карантину діяльність фінансових компаній була дозволена з урахуванням обмежень.

Наказом директора організацій вживались наступні заходи:

1. Забезпечення вхідного санітарного контролю:

• не допускати в приміщення організацій більш ніж 1 особу (або, якщо дозволяє площа приміщення – 1 особа на 10 кв м);

• не допускати в приміщення організацій осіб без засобів індивідуального захисту (масок), при цьому обов’язок забезпечення масками покладається виключно на відвідувачів;

• не допускати зменшення відстані менше 1,5 м між відвідувачами, які очікують дозволу на вхід до приміщень.

2. Забезпечення приміщення антисептиками для відвідувачів.

3. Забезпечення здійснення вологого прибирання приміщення клієнтської зони (через кожні 3 години робочого часу), проведення дезінфекційних заходів (вологі прибирання з використанням дезінфікуючих засобів, особливо в місцях найбільшого контакту з поверхнями – ручки дверей, клієнтські стійки, шлюзи (комірки) для передачі речей, місця сидіння, тощо).

4. Дотримання нормативних показників мікроклімату приміщень (вологість, температура повітря) та забезпечення наскрізного провітрювання приміщень.

5. Заборона допуску до роботи осіб із ознаками гострого респіраторного інфекційного захворювання та забезпечення проведення щоденної термометрії всіх працівників (перед початком робочої зміни та після її завершення), результати термометрії потрібно вносити до оформлених на кожного працівника листків термометрії.

6. У разі виявлення працівника з ознаками гострого респіраторного інфекційного захворювання під час робочої зміни вживання заходів для його ізоляції від здорових осіб та негайне повідомлення про цей випадок заклад охорони здоров'я за місцем обслуговування працівника.

7. Працівникам, які перебували за кордоном, або чиї близькі родичі перебували за кордоном останнім часом або мають ознаки гострого респіраторного інфекційного захворювання, повідомлення керівництво компанії з подальшим встановленням карантину.

8. Організація спеціальних скриньок для прийому кореспонденції, щоб громадяни могли залишити документи, не відвідуючи приміщень організацій та не контактувати з персоналом.

9. Максимальне скорочення кількості особистих комунікацій з клієнтами, надаючи консультації та приймаючи документи звичайною або електронною поштою чи через інші електронні канали комунікацій.

10. Організація дистанційного прийому клієнтів з використанням сучасних каналів віддаленої комунікації (телефон, Skype, Viber, інші месенджери) та розміщення на вебсайті організації інструкції щодо дистанційної передачі документів.

Саме співробітники допомагають компаніям досягати бізнес-результатів. Тому одне з основних завдань керівників компанії та менеджерів під час карантину – їх мотивація та натхнення для досягнення цілей компанії. Розуміння цілей та завдань, які стоять перед співробітником і те, як ці завдання пов'язані з цілями організації [6].

Тому, під час карантину в організаціях пропонується застосовувати наступні сучасні методи мотивації [3, с. 178]:

1. OKR (Objectives and Key Results) – система цілепокладання та координації, в рамках якої команди самі розробляють цілі, яких вони хочуть досягти в наступному кварталі. Якщо система KPI [4; 5] корисна підприємцям з уже усталеними дієвими та регулярними методами роботи, яким потрібно масштабувати проєкт, то OKR допомагає окреслити більш загальну картину в ситуації змін, коли потрібно радикально змінювати або будувати новий план.

Для співробітників система дає можливість висловлювати ідеї та потім втілювати в життя свої проєкти, розуміти свій внесок в досягненні цілей компанії, ставити собі амбітні цілі та не боятися експериментувати.

Керівникам OKR допомагає координувати проєкти команд між собою та бути сфокусованими на певних цілях. Також система стимулює співробітників ходити на зустрічі з постановки цілей інших команд.

Система допомагає тим, що налаштовує та синхронізує роботу команди в одному напрямку. Система постановки завдань OKR складається з двох компонентів: objectives – амбіційних та абстрактних цілей та key results – ключових показників наближення до них (по 3-5 на кожну ціль). Основна вимога до другого компонента OKR: показники повинні бути конкретними та вимірюваними, тоді як мета може бути важко досяжною. За метрики для ключових показників в OKR можна брати ті ж KPI, а прогрес перевіряти мінімум раз на 2 тижні. Для зручності в команді можна використовувати сервіси для роботи з OKR, наприклад, Weekdone, Perdoo або 7geese.

2. All-hands-meeting. Кожен квартал співробітники звітують перед усіма про результати за минулий квартал та цілі на наступний. Це дає співробітникам розуміння того, як досягаються цілі команд й річні плани загалом. Також важливо відкрито ділитися фінансовою інформацією.

3. Орієнтація співробітників на результат, а не на процес. Потрібно, щоб кожен співробітник працював

тоді, коли він максимально продуктивний. Для цього варто давати можливість працювати віддалено, вибирати час на перерву, початку та закінчення робочого дня.

4. Зворотний зв'язок. Три рази на рік керівнику варто проводити з кожним зі співробітників особисті зустрічі, на яких будуть обговорюватися його успіхи та невдачі, результативність та плани на розвиток, задоволеність поточним функціоналом й роботою в компанії в цілому.

Також під час карантину посилюються заходи контролю. Для забезпечення превентивних заходів організації забезпечують необхідну кількість медичних масок, рукавичок, дезінфікуючих засобів для співробітників. Всі проходять щоденний температурний скринінг та контролюється стан здоров'я співробітників. Зменшується концентрація людей в робочих зонах, проводиться роз'яснювальна роботи щодо важливості особистого захисту та дотримання дистанції серед працівників.

У світі стрімко зростає попит на додатки за контролем працівників, які працюють дистанційно. За їх принципом роботи робітника час від часу знімає камера на ноутбуці та відсилає фото директору, також за бажанням керівництво може самостійно підключитись до відеокамери того чи іншого співробітника й дізнатись, що він робить. Для контролю працівників на віддаленій роботі в компанії почали активно використовувати ZOOM конференції.

Зарубіжний досвід роботи організацій показує, що багато компаній по всьому світу були змушені закрити через карантин. Українські компанії не є винятком. Їх робота була обмежена або зупинена. Навіть у тих організацій, яким пощастило залишатися відкритим або працювати віддалено можуть виникнути труднощі: фінансовий стан населення не оптимістичний, тому пропозиція перевищує попит.

Щомісяця карантин забирає з української економіки 3-5% ВВП. Це дуже велика кількість. Майже як річний бюджет України на медицину.

За даними Європейської бізнес асоціації 83% компаній працюють віддалено.

Щоб залишитися на плаву:

- 20% були змушені скоротити заробітну плату;
- 15% працівників відправили в відпустки;
- 4% персоналу скорочено;
- одна з чотирьох компаній шукає нові можливості для розвитку в цій ситуації, а ще 8% не відчувають впливу;
- 59% компаній готові відновити роботу з урахуванням всіх правил індивідуального захисту;
- 41% хотіли б працювати віддалено, навіть якщо це тягне за собою зниження доходу.

Також опитані підприємці підготували пропозиції, які допоможуть в поточній ситуації:

- удосконалення системи діагностики вірусів та надання країні достатньої кількості тестів;
- встановлення чітких правил карантину та моніторинг їх виконання;
- зменшення податкового навантаження на заробітну плату;
- компенсація частини заробітної плати працівників підприємств, які були змушені йти в карантин;
- відновлення регулярного громадського транспорту;
- скасування оподаткування депозитів як для фізичних осіб, так і для бізнесу.

70% опитаних компаній отримали до 50% збитків від доходів, ще 18% повідомляють про 50-75% збитків від доходів; 10% повідомляють про збільшення доходу, ще 2% розглядають можливість закриття.

За даними Baker Tilly, Офіс ефективної регуляторної системи Асоціації та BrDO, підприємства не мають ресурсів для довгострокового карантину. Майже одна з п'яти малих компаній в Україні готова закритись.

Малий та середній бізнес (МВС) перебувають в найгіршій ситуації. Якщо великі компанії мають кошти, або можливість їх позичати, високі ставки кредитування часто занадто високі для МВС. А через карантин банки ще обережніше кредитують МВС, тому що вони знаходяться під загрозою.

За даними Торгово-промислової палати (ТПП), 600-700 000 підприємств вже закриті, це 3,5 - 4 млн осіб. Офіційно зареєстровано понад 400 000 безробітних. Однак, за оцінками, більше 2 мільйонів людей, які або втратили роботу або знаходяться на тимчасовій примусовій відпусці, або так званому прихованому безробіттю.

Вже сьогодні виникла проблема з виплатою заробітної плати. А власники компаній зіткнулися з вибором: звільнити людей або відправити в відпустку без збереження заробітної плати. 16% дорослих українців залишилися без доходів. Найбільш вразливими групами є молоді люди та люди старше 50 років. Майже половина українців відчула погіршення їх фінансового становища.

Яка ситуація в певних галузях бізнесу?

IT-сфера. У зв'язку з специфікою IT, криза вплине на цей ринок менше. Зростання сектора може сповільнитися, але через карантин багато підприємств вимагають нових рішень. У тому числі пов'язані з послугами IT-фахівців. Сільське господарство. Фермери були готові до посадкової компанії, незважаючи на збільшення вартості ресурсів. Тільки той факт, що зима була аномально теплою та весна пізньою та пройшла без дощів, внесло свої корективи до врожаю.

Але попит на їжу високий. Зокрема, на зовнішніх ринках. Тому криза слабо ослабить цей сектор. Тим часом, уряду важливо стежити за наявністю продукції та робити акції для українського споживача.

Інфраструктура. Транспортні засоби зіткнулися з тією ж проблемою, що й еміграція водіїв до ЄС. Їх дохід зменшується через кризу.

За попередніми оцінками, збитки за рахунок скорочення залізничних вантажних перевезень

складуть не менше 10 млрд грн на рік. Це близько 10% річного доходу Укрзалізниці. З урахуванням девальвації гривні, у валюті еквівалент – це 20-25% річного доходу.

Оскільки паливо та нові локомотиви купуються за валюту, не будуть активно проводитися нові закупівлі, ремонт залізничних колій та рухомого складу.

Заборона на польоти негативно вплине на рентабельність авіакомпаній. Низькі показники будуть страждати найбільше. Але це світова проблема, й навряд чи Україна зможе змінити цю ситуацію лише з свого боку.

Як і після кризи 2008-2009 років, світовий ринок буде переформатований. Напрямок експортних потоків зміниться. Пересадка товарів в портах впаде на 15-20%, а лінії морського транспорту будуть переглянуті.

Енергетика. Цей сектор не буде страждати стільки, скільки від пандемії, як й з інших причин. Завдяки теплій зимі, було зниження рівня споживання електроенергії. Частка зеленої електроенергії збільшується. У зв'язку з цим існує ризик збільшення цін на електроенергію для споживачів.

Оскільки частка підприємств, що зазнає збитків, зростає, доходи населення падають, збільшиться заборгованість споживачів на електроенергію, що вплине на виробників.

Будівництво. Девальвація гривні стимулює потік грошей інвесторів у житлове будівництво. Але масштаби будівництва нежитлових приміщень прогнозується зменшити.

Металургія. Ціни на металургійну продукцію пов'язані з цінами на нафту. Основні ринки української сталі та напівфабрикатів – країни-виробники нафти вступили в кризу. Через падіння цін на нафту, ціни на оренду також падають.

Рівень цін на залізну руду залежить від експорту до Китаю. У зв'язку з пандемією та кризою, експорт буде скорочено, й ціни будуть падати.

Сьогодні знижується частка у виробництві чавуну, сталі та прокату. Водночас зростає видобуток руди та експорт.

Виходячи з цього, зрозуміло, що бізнес та економіка в цілому не зможуть довго жити в умовах серйозних обмежень. А наслідки суворого карантину можуть бути ще гірше, ніж наслідки пандемії.

Однак ця економічна криза не перша у світі та Україні [7; 8].

Кожна криза змінює як світ, так і нашу країну. Кризи мотивують бізнес оптимізувати свою роботу, спонукають інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобальних викликів та знаходити нові рішення й продовжувати бізнес по-новому.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Мельник А.О., Лучна Н.С. Система розвитку персоналу підприємства. Науковий погляд: економіка та управління.–№ 1(67). – 2020. – С.89-94.

2. Mykola Denysenko, Olena Budiakova MODERN STRATEGIES PERSONNEL MANAGEMENT IN THE EPOCH OF THE DIGITAL ECONOMY Digital economy and digital society: Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology Monograph 22. – Wydawnictwo Katowicach, 2019. – С. 234-242.

3. Будякова О.Ю., Марценюк В.П. Технології цифрової економіки як домінанти соціально-економічного розвитку України. Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу : зб. тез доп. Всеукр. наук.- практ. конф. здоб. вищ. осв. та мол. уч. (м. Київ, 26 березня 2020 р.). Київ : КНУТД, 2020. С. 144-148.

3. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. Приазовський економічний вісник. – 2018. – № 5(10). – С.175-181.

4. Budiakova O. Yu., Tsarenok D. O. ECONOMIC MOTIVATION SYSTEM KPI – A TOOL TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE III International Scientific Conference Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise, November 22th, 2019. Le Mans, France: Baltija Publishing. 172 pages. p. 65-68.

5. Будякова О., Бабіна Т., Царенок Д. KPIs для оцінки соціальної відповідальності бізнесу. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» : тези доповідей, 4 жовтня 2019 р. — Київ : КНУТД, 2019. — С. 75-76.

6. Денисенко М.П. Кадрова політика як основа формування стратегії управління персоналом підприємств / М.П. Денисенко, О.Ю. Будякова // Вчені записки Університету "КРОК" (економічні науки). – № 4(52). – 2018. – С. 231-238.

7. Мельник А.О. Світові економічні кризи в економіці України та їх наслідки. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 108–113. 148.

8. Мельник А. О. Адаптація вітчизняних підприємств в умовах світової економічної кризи / А. О. Мельник // Бізнес-Інформ. – 2012. – № 10. – С. 30–32.

9. Ольшанська О. В. Сучасні аспекти когнітивістики в економічному розвитку / О. В. Ольшанська // Вісник Київського національного університет технологій та дизайну. – 2014. – № 6 (81). – С. 78–82.