

Deloitte.

ОПИТУВАННЯ ЩОДО ВПЛИВУ ВІЙНИ НА ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

ЗМІСТ

Опис опитування

Ключові результати

Вибірка

Управління персоналом під час війни

Виклики і пріоритети

Чисельність

Робоче навантаження

Винагорода

Допомога працівникам

Кризова комунікація

Майбутні плани



Мета

Опитування «Делойт» в Україні та Американської торговельної палати в Україні проведено з метою визначення викликів, що постають сьогодні перед роботодавцями в Україні щодо управління людським капіталом в умовах війни, а також дослідження актуальних пріоритетів, практик і реакції на нові реалії у сфері управління людьми.

Завдання

- Дослідити виклики і пріоритети компаній у сфері людського капіталу в умовах війни
- Визначити зміни і актуальні підходи до управління персоналом
- Проаналізувати зміни у підходах компаній щодо винагороди та надання допомоги працівникам
- Зрозуміти ключові напрямки щодо подальших кроків для відновлення діяльності та подолання викликів





Методологія

Для збору даних було застосовано якісний та кількісний підходи. На першому етапі було проведено чотири глибинних інтерв'ю з топ-менеджерами компаній різних індустрій. На другому етапі – онлайн-опитування топ-менеджерів компаній, лідерів HR-функції та інших представників бізнесів (членів Американської торговельної палати в Україні). Польовий етап: 6 квітня – 13 травня. Загальна кількість учасників: 44.

КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ



- Лише чверть опитаних компаній (25%) ведуть поточну операційну діяльність у повному обсязі, 65% – обмежено, 8% – тимчасово призупинили. Водночас переважна більшість компаній (90%) ведуть або мали операційну діяльність у регіонах з активними бойовими діями.
- Найбільшими викликами у сфері управління людьми під час війни є безпека працівників (74%), підтримка продуктивності команд (56%) та забезпечення неперервності робочих процесів (49%).
- Найбільш актуальними HR-пріоритетами компаній є управління робочим навантаженням (57%), підтримка та допомога працівникам у режимі реального часу (57%) та перегляд чисельності/організаційної структури (49%).
- Більшість з опитаних компаній (67%) не змінювали чисельність працівників із початку повномасштабної війни. Із них близько половини (54%) не планують перегляд протягом наступних 3-х місяців. Скоротили чисельність близько 28% компаній, за медіаною на 10%. Найпоширенішою причиною стала вимушена міграція/переїзд працівників.
- Представники компаній зазначають, що загалом робоче навантаження зменшилося для всіх працівників (31%) або ж для певних категорій (41%).

-  Переважна більшість компаній здійснювали виплату заробітної плати в повному обсязі всім працівникам протягом лютого-квітня, проте частка таких компаній зменшувалася від місяця до місяця (за рахунок більш активного запровадження часткових виплат для деяких категорій персоналу).
-  41% компаній з тих, що мали плановий перегляд рівня винагороди у період не пізніше, ніж кінець квітня (62%), запровадили зміни до початку війни. Серед тих, хто мав плановий перегляд у період після початку травня, 50% змінили свої плани через війну.
-  81% компаній допомагають працівникам в Україні і за кордоном. Серед матеріальної підтримки найпоширенішою є допомога з переїздом (79%), житлом (79%) і грошова допомога (67%). Серед нематеріальної – психологічна підтримка (70%), робота за гнучким графіком (70%), можливість займатися волонтерством за рахунок робочого часу (49%).
-  Комунікація під час війни стала більш інтенсивною. Найбільшим комунікаційним викликом компанії вбачають недоступність деяких працівників через загальні комунікаційні канали (50%). Водночас 31% компаній зазначають, що не мають жодних комунікаційних викликів.



На думку респондентів, після завершення активних бойових дій для відновлення сфери людського капіталу мають бути визначені такі пріоритетні напрями дій:

- Для держави: лібералізація податкової сфери та трудового законодавства, фінансова підтримка бізнесу, забезпечення соціальної підтримки людей, які повертатимуться з-за кордону й внутрішньо-переміщених осіб.
- Для компаній: повернення й утримання талантів, добробут працівників (зокрема, фінансовий, фізичний, психічний та соціальний аспекти), перегляд робочих процесів для забезпечення більшої гнучкості, відновлення та трансформація бізнес-діяльності з урахування принципів соціальної значимості.

ВИБІРКА



Профіль респондентів

Роль



Число респондентів: 40

Функція

(для топ-менеджменту, менеджменту середньої ланки та некерівних посад)



Число респондентів: 22

Профіль компаній, що представляють респонденти (1/2)

Галузь

(найбільш представлені)

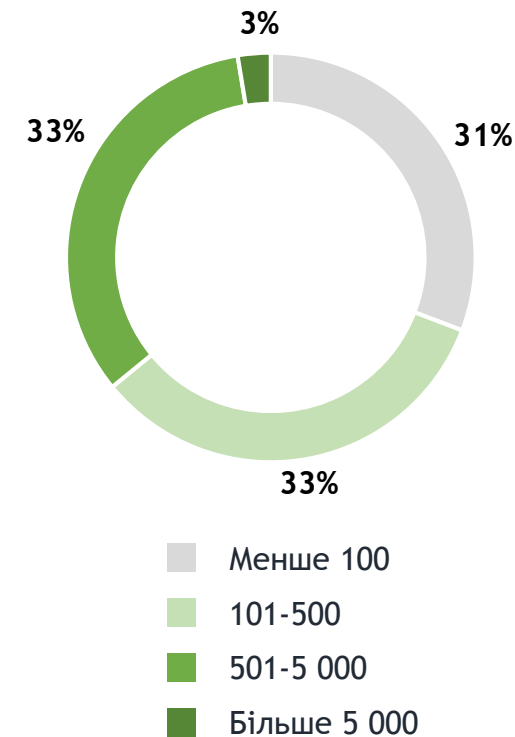


Також в опитуванні взяли участь представники компаній зі сфер фармацевтики, телекомунікацій, охорони здоров'я, промислового виробництва і будівництва, страхування, медіа, нерухомості, туризму та готельно-ресторанного бізнесу

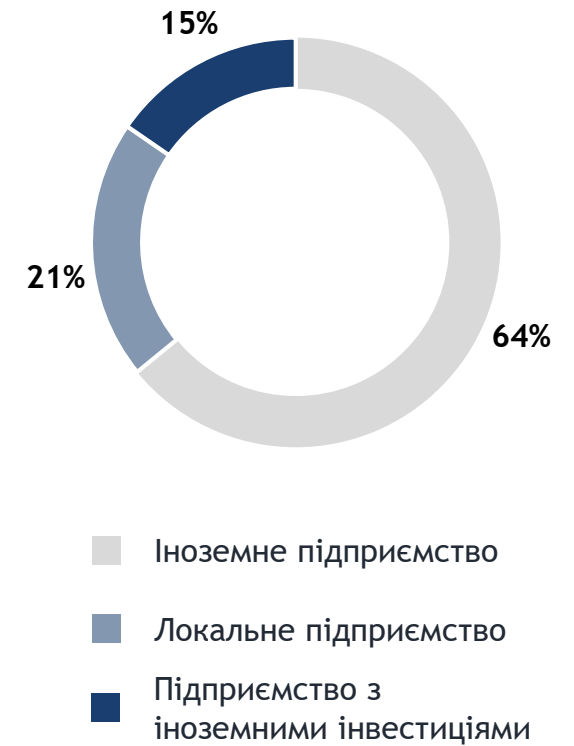
Число респондентів: 40

Розмір

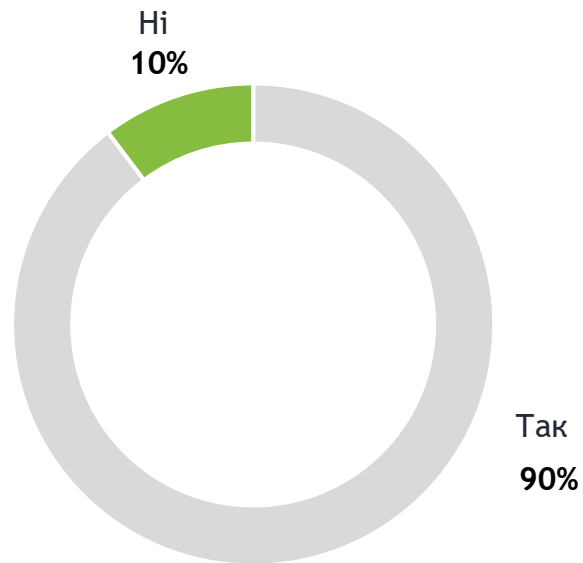
(за чисельністю працівників в Україні)



Структура власності



Чи веде/вела компанія операційну діяльність у регіонах, де ведуться/велися активні бойові дії*?



Стан поточної операційної діяльності



* Чернігівська, Сумська, Харківська, Херсонська, Миколаївська, Запорізька, Донецька, Луганська, Київська області та м. Київ

Число респондентів: 40

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Ситуація актуальна для періоду після початку
активної фази повномасштабної війни (24.02.2022)



Актуальні виклики у сфері управління персоналом в умовах війни

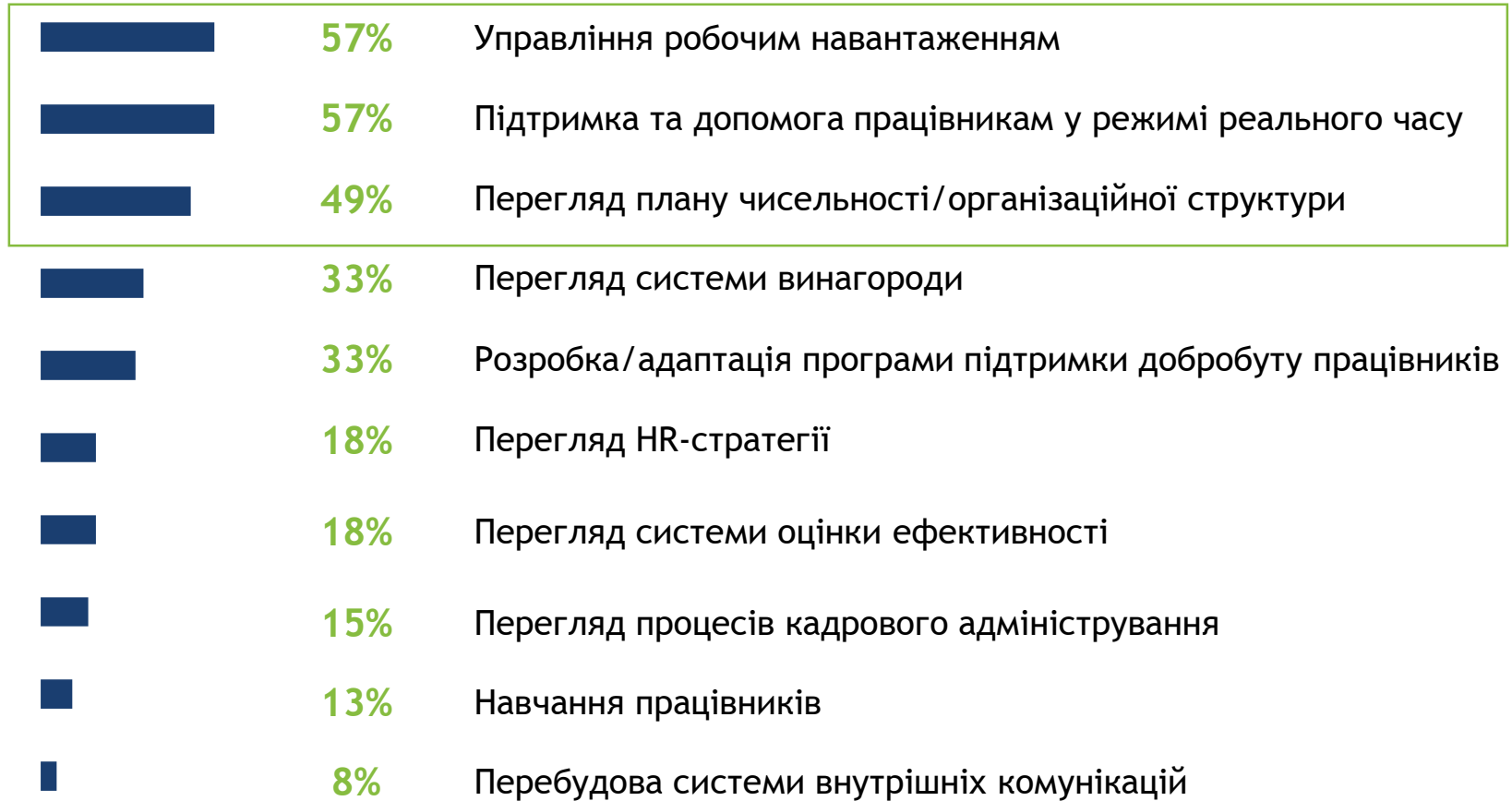
Респондентам було запропоновано обрати 3 найважливіші, на їх думку, фактори



Число респондентів: 39

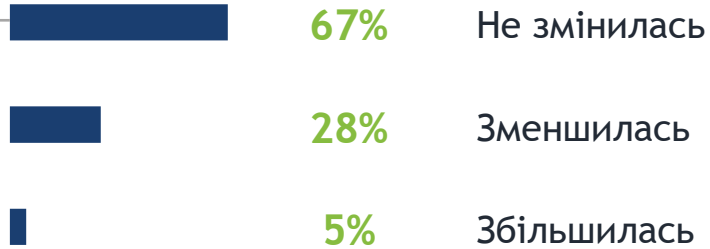
Актуальні пріоритети компаній у сфері управління персоналом

Респондентам було запропоновано обрати 3 найважливіші, на їх думку, фактори



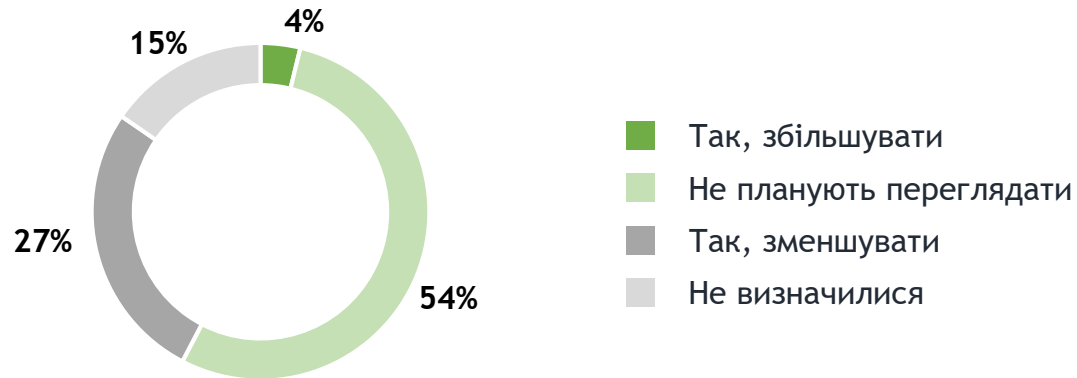
Число респондентів: 39

Зміна чисельності працівників компаній від початку активної фази війни



Число респондентів: 39

Чи планують компанії, в яких чисельність працівників не змінилась, переглядати її протягом наступних 3-х місяців?



Число респондентів: 26

У компаніях, які повідомляють про зменшення чисельності працівників, за медіаною скорочення відбулося на **10%**

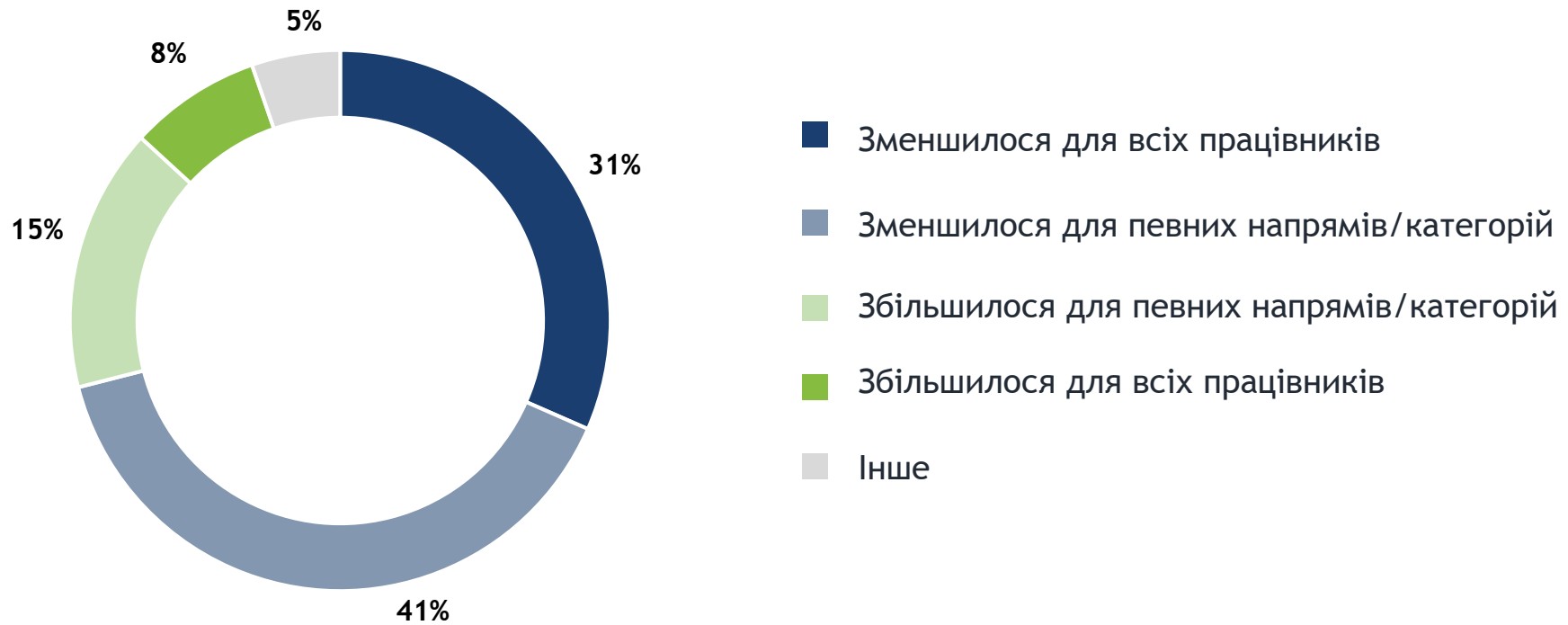
З яких причин зменшилася чисельність працівників*?
(у порядку зниження частоти зазначення)

- Переїзд/вимушена міграція працівників
- Зменшення/відсутність навантаження за нових умов
- Власне бажання працівників через сімейні обставини
- Власне бажання працівників через кращі умови роботи за кордоном
- Закриття офісів/точок у зоні ведення бойових дій
- Фінансова неспроможність компанії
- Власне бажання працівників через незгоду із політикою компанії

Число респондентів: 11

* респонденти могли обрати декілька варіантів

Як змінилося робоче навантаження працівників?

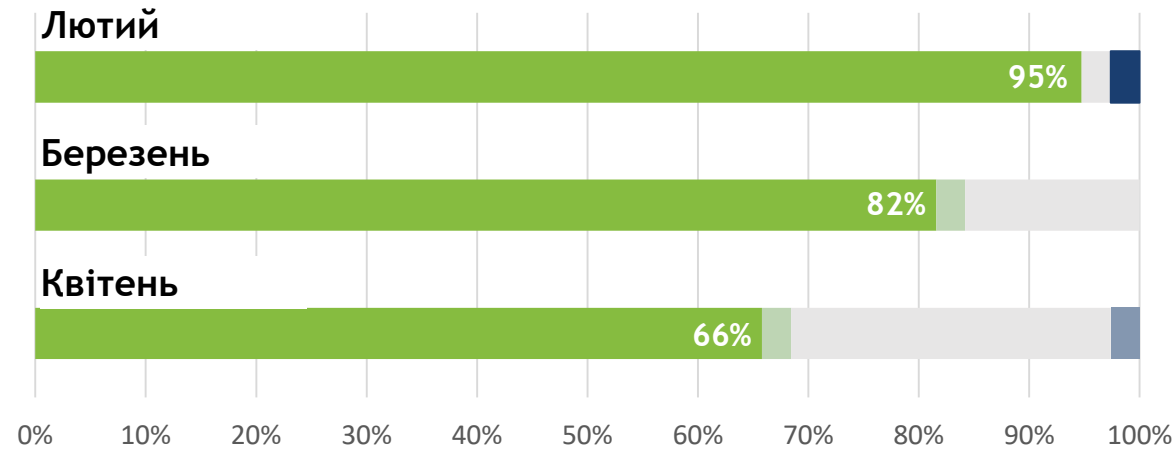


Число респондентів: 39

ВИНАГОРОДА

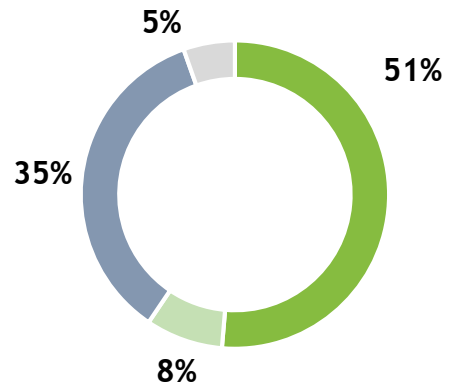


Виплата заробітної плати працівникам



Число респондентів: 38

Чи здійснювалася виплата заробітної плати
наперед на декілька місяців?



Число респондентів: 37

- Так, здійснювалася наперед усім
- Так, здійснювалася наперед частині працівників
- Ні, здійснювалася в плановому режимі
- Інше

За медіаною кількість місячних заробітних плат, виплачених наперед:

2

Число респондентів: 21

Плановий перегляд рівня винагороди

На який період було заплановано перегляд рівня винагороди у 2022 році (довоєнні плани)?

■ Січень-квітень

■ Травень-грудень

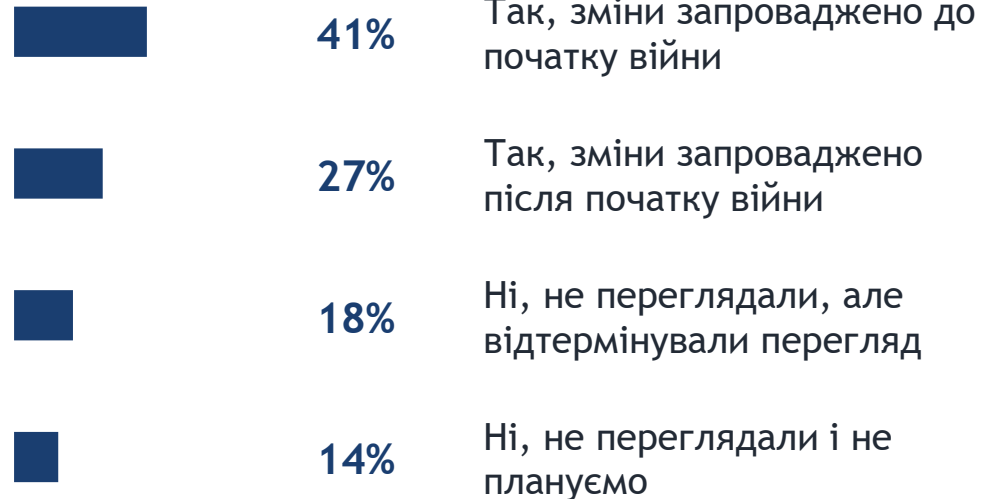
■ Не було заплановано перегляд на 2022 рік

■ Інше



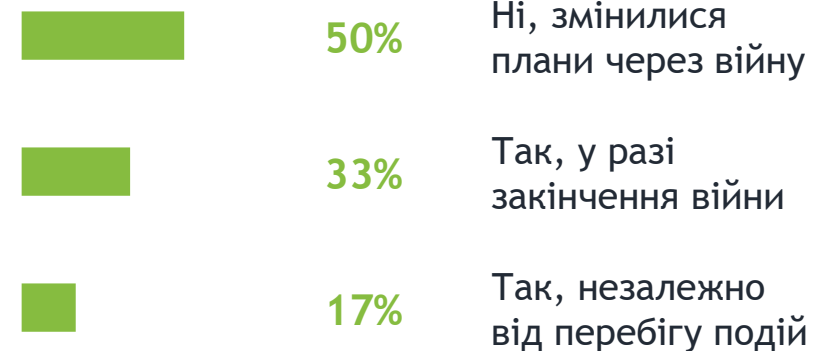
Число респондентів: 37

Чи було проведено у 2022 році?



Число респондентів: 22

Чи планується у 2022 році?



Число респондентів: 12

ДОПОМОГА ПРАЦІВНИКАМ



Представники компаній зазначили, що близько **20%** їх працівників наразі знаходяться за кордоном (медіана)

81%

Допомагають працівникам як в Україні, так і за кордоном

8%

Допомагають лише працівникам за кордоном

11%

Не надають допомогу працівникам

Представниця FMCG-компанії

«Почали програму психологічної допомоги з осені. Ми бачимо, що потрібно більше цю допомогу популяризувати. Тому що наші люди ще не звикли, але звернення одиничні. Тому почнемо проводити семінари, вебінари щодо важливості психологічної підтримки»

Представник IT-компанії

«Також ми підтримуємо партнерів, які можуть працювати незалежно від території. Допомагаємо їм знайти клієнтів за кордоном, активно просуваємо українських партнерів серед європейської спільноти. Є успішні кейси»

Представниця FMCG-компанії

«Рівень витрат за кордоном відрізняється, ми це розуміємо, тому людей треба підтримувати. Допомагаємо з поселенням і одноразовою виплатою. Щодо людей в Україні, то, на жаль, є ті, хто втратили все – їм ми зробили виплати залежно від кількості людей в сім'ї. Також виплачуємо матеріальну допомогу мобілізованим і тим, хто в територіальній обороні»

Число респондентів: 39

Допомога працівникам за видом допомоги

Респонденти могли обирати декілька факторів

Матеріальна допомога



Нематеріальна допомога



Число респондентів: 33

* у т. ч. одноразова виплата відповідно до окладу, допомога тим, хто не має можливості працювати, щомісячна фіксована допомога, одноразова допомога мобілізованим чи тим, хто перебуває в територіальній обороні (з відкритих коментарів)

Допомога працівникам за розташуванням працівників

10 факторів, які респонденти обирали найчастіше

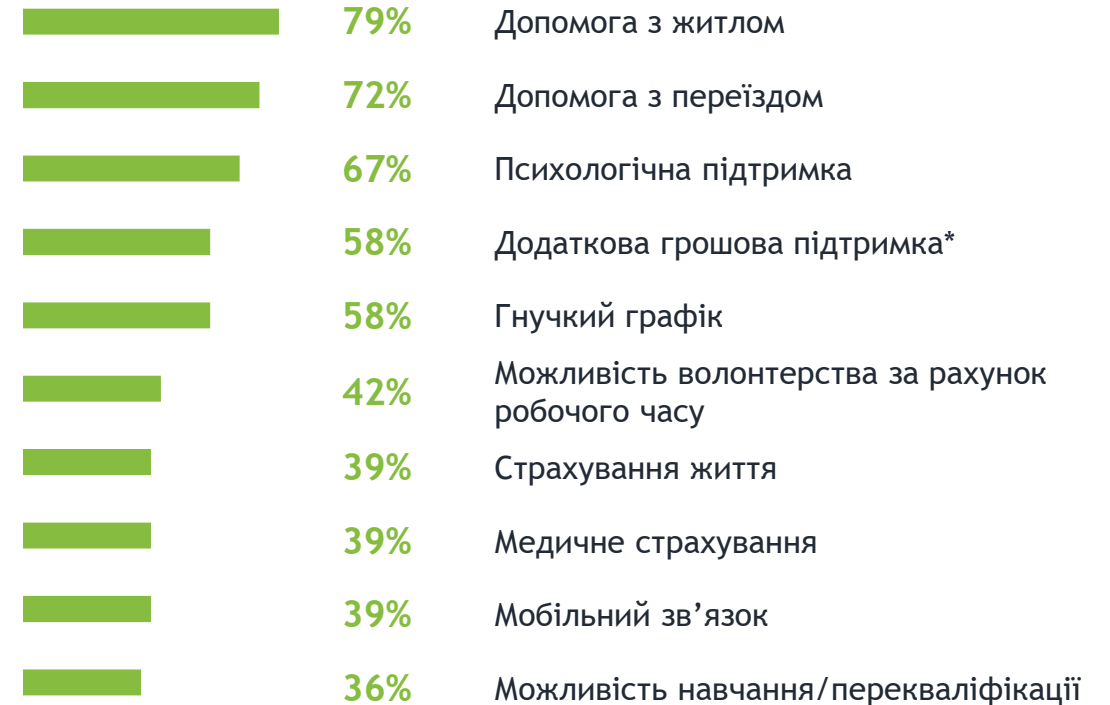
Працівникам в Україні



Число респондентів: 30

* у т. ч. одноразова виплата відповідно до окладу, допомога тим, хто не має можливості працювати, щомісячна фіксована допомога, одноразова допомога мобілізованим чи тим, хто перебуває в територіальній обороні (з відкритих коментарів)

Працівникам за кордоном



Число респондентів: 33

КРИЗОВА КОМУНІКАЦІЯ



Зміни у підходах до управління внутрішніми комунікаціями

Як змінилась інтенсивність/частота комунікацій всередині компанії під час війни?

Горизонтальна (між працівниками/відділами)



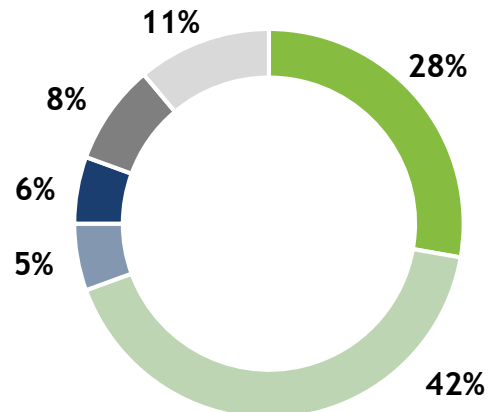
- Стала менш інтенсивною
- Ніяк не змінилася
- Стала більш інтенсивною
- Важко відповісти

Вертикальна (між керівниками і підлеглими та на загальнокорпоративному рівні)



Число респондентів: 36

Як часто збирається централізований зворотній зв'язок щодо нагальних питань серед працівників?

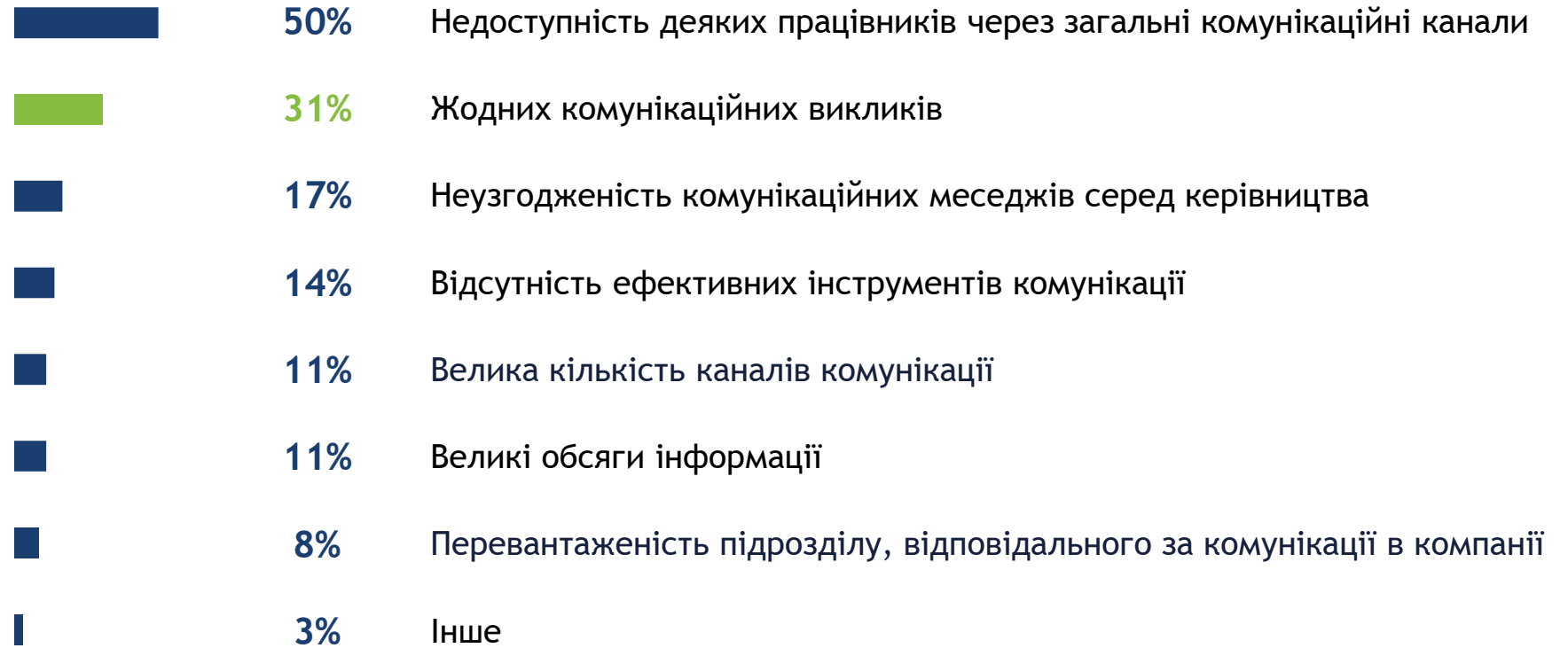


- Щодня
- Щотижня
- Кілька разів на місяць
- Раз на місяць
- Зворотній зв'язок не збирається
- Інше

Число респондентів: 36

Актуальні виклики щодо внутрішньої комунікації в компаніях

Респонденти могли обрати декілька факторів



Число респондентів: 36

МАЙБУТНІ ПЛАНИ



Пріоритетні напрями дій **для держави** з огляду на людський капітал після завершення активних бойових дій (на думку респондентів)



Бізнес-питання

- Лібералізація податкового законодавства
- Більш гнучкі умови трудового законодавства
- Підтримка економічної свободи
- Розробка мотиваційних механізмів для бізнесу, у тому числі фінансова підтримка
- Боротьба з корупцією
- Підтримка вектору діджиталізації



Соціальні питання

- Створення робочих місць і забезпечення гідної оплати праці
- Забезпечення житлом людей, що постраждали
- Заохочення людей повертатися на відбудову країни з особливою увагою до працездатних громадян
- Соціальні гарантії як для працівників, так і для бізнесу, що продовжує працювати
- Модернізація освіти
- Механізми нематеріальної підтримки та заохочення

“

Визначення пріоритетів розвитку різних галузей промисловості, створення нових робочих місць (у т.ч. для віддаленої роботи, тих громадян, хто ще буде перебувати за кордоном), можливість перенавчання, інструменти підтримки безробітних, відновлення житла, медична допомога в реабілітації.

*HR-менеджер
телекомунікаційної компанії*

Число респондентів: 28

Пріоритетні напрями дій **для компаній** з огляду на людський капітал після завершення активних бойових дій (на думку респондентів)



Люди

- Повернення й утримання талантів, ключових працівників
- Доповнення команди на тих позиціях, де було втрачено експертизу
- Забезпечення конкурентною заробітною платою, утримання щонайменше на довоєнному рівні
- Добробут та психологічна підтримка працівників
- Підвищення згуртованості й готовності натхненно працювати



Процеси

- Гнучкість та оптимізація процесів, гібридний спосіб роботи
- Перехід у цифрове середовище
- Перегляд і збалансування навантаження
- Ефективна комунікація



Бізнес-діяльність

- Організаційна реструктуризація бізнесу й актуалізація функцій
- Відновлення виробництва та продажів
- Запровадження механізмів фінансової стійкості
- Вирішення логістичних викликів
- Свідоме ведення бізнесу із розумінням свого внеску в економіку

“
Необхідне максимальне відновлення бізнесу. Внесок в економіку з точки зору податків і зарплат. Емоційна стабілізація, створення ефективної організаційної структури, відновлення сил та енергії, відновлення балансу.

HR-директор
компанії з автомобільної галузі

Число респондентів: 28



Яків Акулов
Старший менеджер
Human Capital
Advisory Services
Deloitte Ukraine
iakulov@deloitte.ua

LinkedIn: [Iakiv Akulov](#)



Заріна Дем'яненко
Senior Policy Officer
American Chamber of
Commerce in Ukraine
zdemyanenko@chamber.ua

LinkedIn: [Zarina Demyanenko](#)



Анна Крилова
Старша консультантка
Human Capital
Advisory Services
Deloitte Ukraine
akrylova@deloitte.ua

LinkedIn: [Anna Krylova](#)



Карина Людоговська
Консультантка
Human Capital
Advisory Services
Deloitte Ukraine
kliudohovska@deloitte.ua