

Deloitte.

**РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ
АКТУАЛЬНИХ ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УКРАЇНІ**



грудень 2022 року

ЗМІСТ

Опис опитування

Ключові результати

Вибірка

Актуальні виклики в управлінні персоналом

Чисельність та місцезнаходження

Винагорода

Допомога працівникам

Оцінка ефективності

Гібридний режим роботи



Мета

Опитування «Делойт» в Україні та Американської торговельної палати в Україні проведено з метою виявити актуальні виклики у сфері управління людським капіталом, що постають перед роботодавцями в Україні, зрозуміти поточні дії організацій та пріоритети на 2023 рік.

Завдання

- Дослідити актуальні виклики та пріоритети організацій в Україні у сфері людського капіталу
- Проаналізувати зміни щодо чисельності, підходи до повернення та утримання ключових працівників
- Дослідити зміни у підходах щодо винагороди та надання додаткової допомоги працівникам
- Визначити труднощі, що виникають з оцінкою ефективності працівників під час війни
- Дослідити практики організацій щодо гібридного формату роботи

Методологія

Було застосовано кількісний метод до збору даних - проведено онлайн-опитування топ-менеджерів компаній, лідерів HR функції та інших представників бізнесів (організацій -членів Американської торговельної палати в Україні). Етап збору інформації (онлайн-опитування): 29 листопада - 14 грудня. Загальна кількість учасників - 40.

КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ



Ключові результати (1/3)

- Найбільшими викликами у сфері управління людьми є безпека працівників (60%), забезпечення неперервності робочих процесів (60%) та психологічний стан працівників (55%). Ці результати зіставні з тенденціями станом на травень 2022 року.
- Ключовими HR пріоритетами організацій на 2023 рік є підтримка та допомога працівникам у режимі реального часу (50%), перегляд чисельності/організаційної структури (38%), управління робочим навантаженням (38%) та розробка/адаптація програми підтримки добробуту працівників (38%).
- Більше половини з опитаних організацій (58%) зменшили чисельність працівників з початку повномасштабної війни (за медіаною скорочення склало 10%). Щодо планів на 2023 рік, лише 17% організацій планують скорочення, 35% - не планують перегляд чисельності, ще 25% - не змогли відповісти на це питання.
- У середньому близько 70% працівників опитаних організацій не виїжджали за кордон з початку повномасштабної війни. З тих, хто виїжджали, близько 46% вже повернулися в Україну та знаходяться тут постійно або більшість часу (в середньому, 14% від загальної чисельності). Наразі в більшості опитаних організаціях переважна частина управлінської команди знаходиться в Україні.
- Більшість організацій, що мають працівників, які лишаються за кордоном, наразі активно не стимулюють їх повертатися, враховуючи безпекові ризики.

Зазначені відсотки застосовні до числа респондентів для відповідного питання - див. далі у звіті

Ключові результати (2/3)

- Переважна більшість організацій виплачувала заробітну плату у жовтні в повному обсязі усім працівникам (72%) та лише 22% - виплачували частині працівників у повному обсязі, а частині - не в повному обсязі. Такі результати демонструють незначне покращення ситуації порівняно з тенденцією на кінець весни 2022 року.
- Близько половини респондентів (49%) зазначили, що планують перегляд рівнів винагороди у 2023 році незалежно від перебігу подій (за медіаною - на 10%), з них 59% планують робити це один раз протягом року. Разом з тим, 43% респондентів не змогли дати відповідь на це запитання.
- Близько чверті організацій (23%) зазначили, що переглядали підхід до змінної винагороди у 2022 році після початку повномасштабної війни. Найчастіше переглядали показники та цільові значення, переважно - для деяких категорій персоналу. Стільки ж респондентів вказали, що мають плани зробити це у наступному році.
- 71% респондентів зазначили, що надають додаткову допомогу працівникам в Україні. Серед матеріальної підтримки найпоширенішою є медичне страхування (75%), грошова допомога (71%) і покриття витрат на мобільний зв'язок (67%). Серед нематеріальної - психологічна підтримка (75%), робота за гнучким графіком (71%), можливість навчання/ перекваліфікації (46%).
- 42% опитуваних зазначили, що допомагають працівникам у зв'язку з перебоями з електропостачанням. Найпоширенішими формами підтримки є надання працівникам портативних зарядних пристроїв та забезпечення робочих місць (офісів, відділень тощо) резервними джерелами живлення (генераторами).

Зазначені відсотки застосовні до числа респондентів для відповідного питання - див. далі у звіті

Ключові результати (3/3)

- Головними викликами в оцінці ефективності персоналу є нерівномірне робоче навантаження в командах (62%), постановка цілей в умовах невизначеності (50%) та складність адміністрування процесу в поточних умовах (44%).
- Лише 18% респондентів зазначили, що переглядали підхід до оцінки ефективності у 2022 році після початку повномасштабної війни. Найчастіше переглядали показники ефективності, процес встановлення цілей та рішення, що приймаються за результатами оцінки. Ще 35% респондентів вказали, що мають плани зробити це у наступному році.
- Майже усі респонденти (88%) зазначили, що більшість працівників у їхніх організаціях наразі працюють або у гібридному форматі або дистанційно. Серед ключових викликів роботи у гібридному форматі було зазначено труднощі з комунікацією команд (37%) та ускладнений процес адаптації новачків (37%).
- Основні напрямки підвищення ефективності роботи в гібридному режимі (на думку респондентів) включають редизайн робочих процесів та підходів (50%), впровадження відповідних технологій (43%) та навчання лідерів (37%).

Зазначені відсотки застосовні до числа респондентів для відповідного питання - див. далі у звіті

ВИБІРКА



Профіль респондентів

Роль



Число респондентів - 40

Функція

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



Число респондентів - 26

Профіль організацій, що представляють респонденти (1/2)

Галузь

(найбільш представлені)

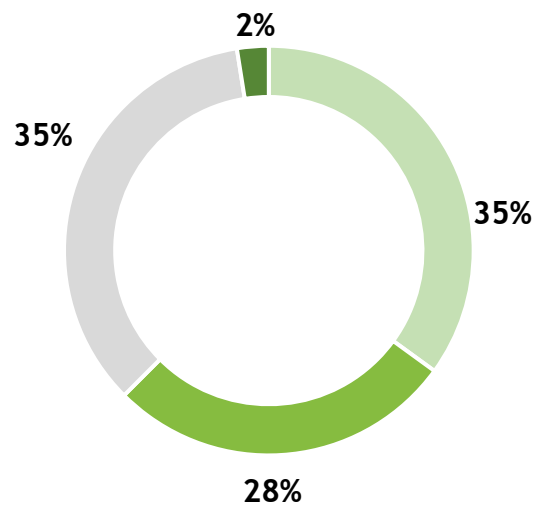


Також у опитуванні взяли участь представники компаній зі сфер фармацевтики, телекомунікацій, охорони здоров'я, промислового виробництва і будівництва, аграрної, медіа, банківської справи, фінансових послуг, неприбуткових організацій

Число респондентів - 40

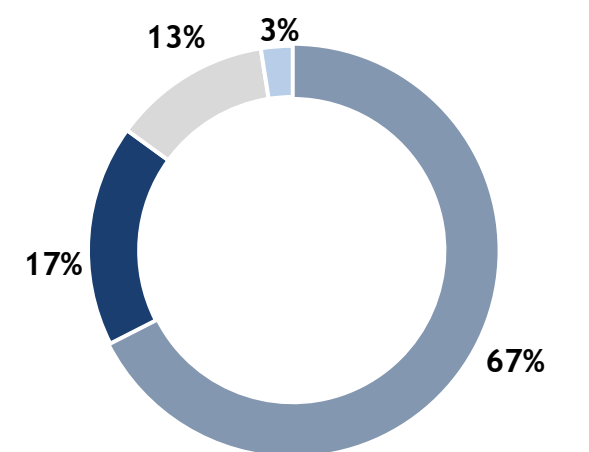
Розмір

(за чисельністю працівників в Україні)



- Менше 100
- 101-500
- 501-5 000
- Понад 5 000

Структура власності



- Іноземне підприємство
- Локальне підприємство
- Підприємство з іноземними інвестиціями
- Інше (донорська організація)

Чи відбувається операційна діяльність організації у регіонах, де ведуться активні бойові дії*?



Стан поточної операційної діяльності організації:



*Харківська, Херсонська, Миколаївська, Запорізька, Донецька, Луганська області

Число респондентів - 40

АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

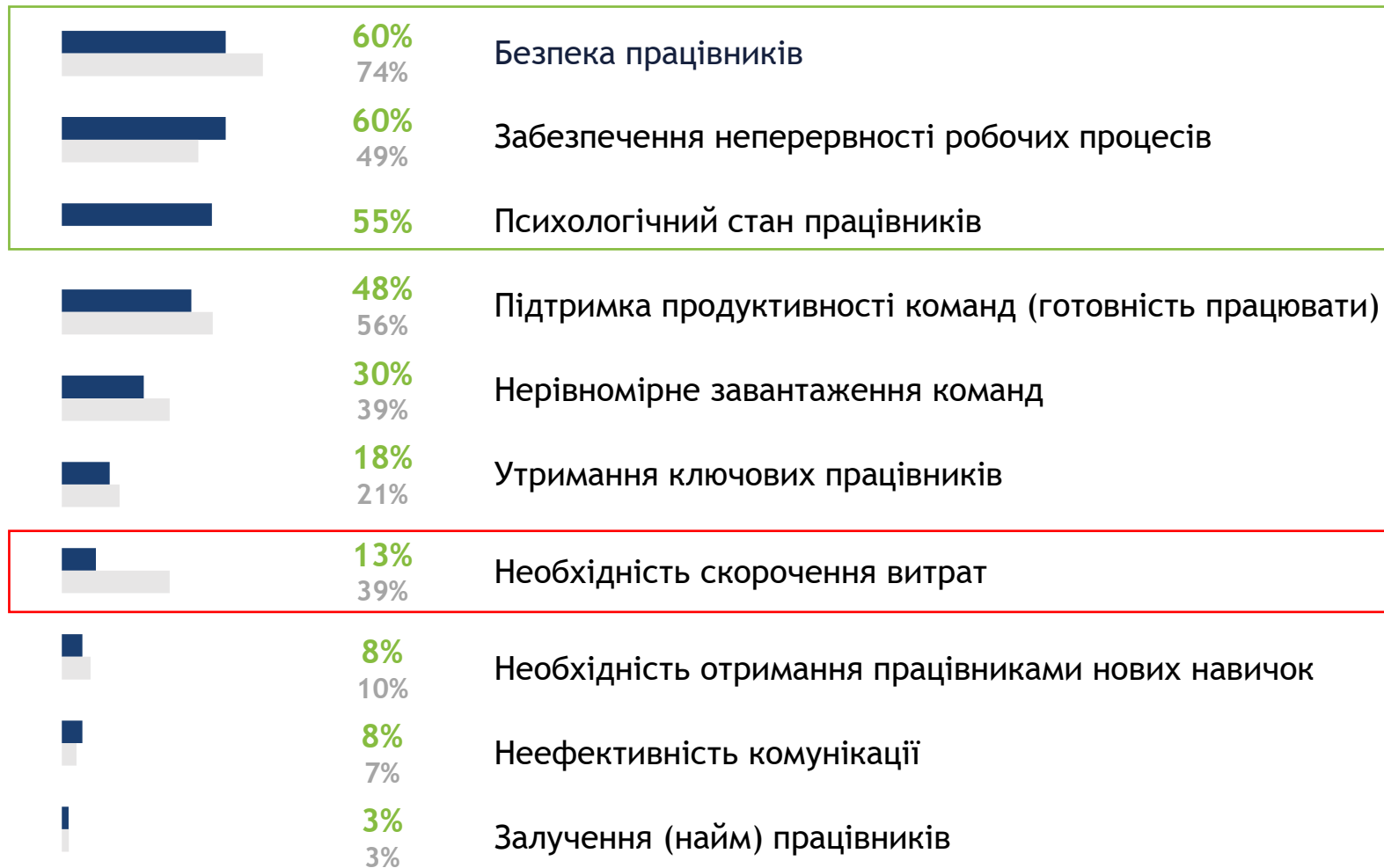
Ситуація актуальна станом на кінець листопада
– початок грудня 2022 року



Актуальні виклики у сфері управління персоналом

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

■ Грудень 2022
■ Травень 2022

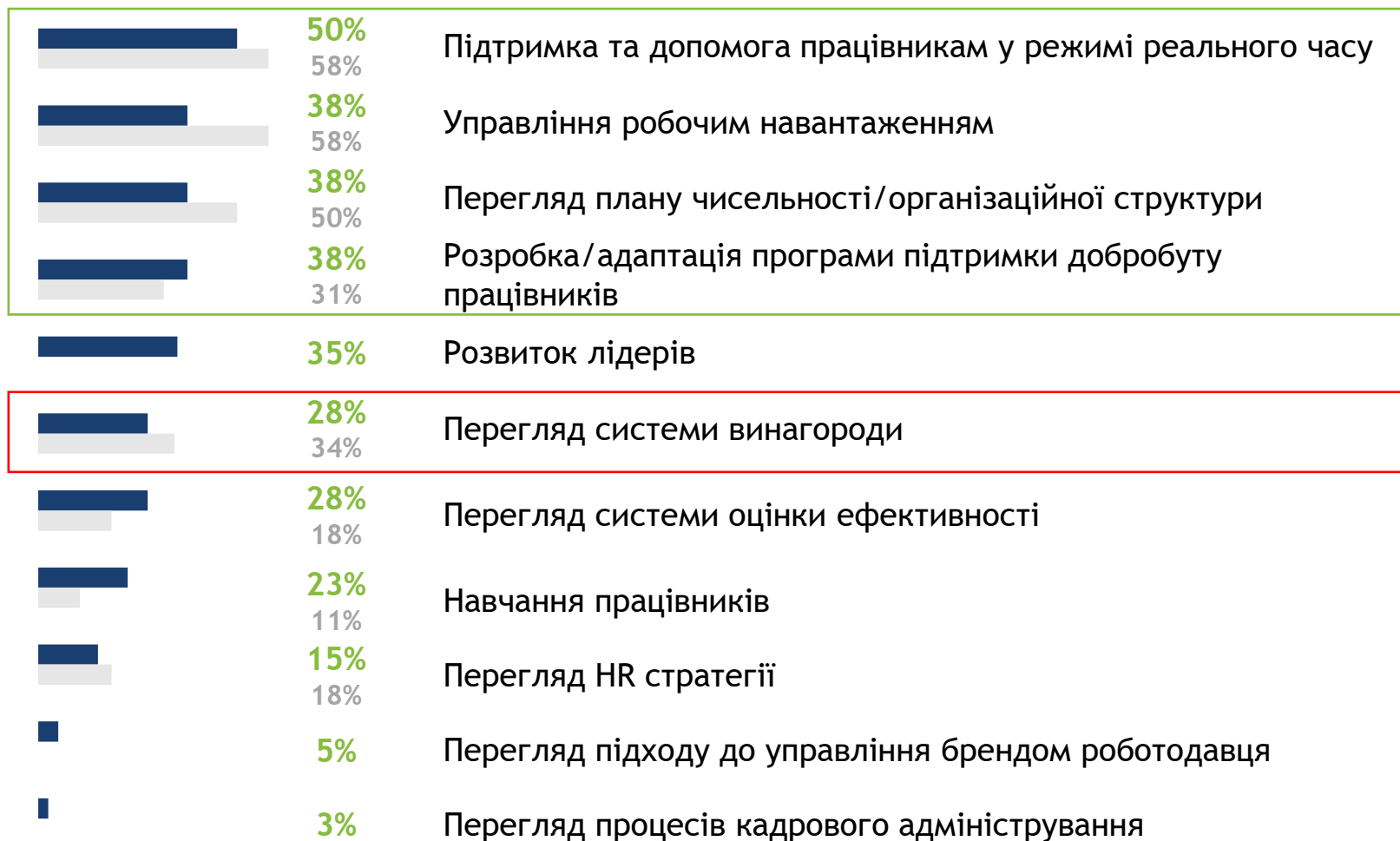


Число респондентів - 40 (грудень 2022)
Число респондентів - 39 (травень 2022)

Пріоритети організацій у сфері управління персоналом на 2023 рік

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

■ Грудень 2022
■ Травень 2022*



*У попередньому опитуванні респонденти зазначали пріоритети на 2022 рік з урахуванням впливу війни

Число респондентів - 40 (грудень 2022)
Число респондентів - 39 (травень 2022)

ЧИСЕЛЬНІСТЬ ТА МІСЦЕ- ЗНАХОДЖЕННЯ



Зміни чисельності працівників організацій від початку активної фази війни та плани перегляду чисельності на 2023 рік

Зміна чисельності працівників з 24.02.2022 року:



Число респондентів - 40

Зменшення чисельності у 2022 році на **10%**
(медіана)

Чи планується перегляд чисельності у 2023 році?



Число респондентів - 40

Збільшення чисельності у 2023 році на **10%**
(медіана)

Зменшення чисельності у 2023 році на **15%**
(медіана)

Місцезнаходження працівників організації

Який відсоток серед поточних працівників Вашої організації знаходиться зараз за кордоном / в Україні?



- Виїхали та знаходяться за кордоном постійно або більшість часу
- Виїхали, але повернулися в Україну та знаходяться тут постійно або більшість часу
- Не виїжджали за кордон, залишалися в Україні

Число респондентів - 38

Яким чином організація стимулює працівників повертатися з-за кордону?

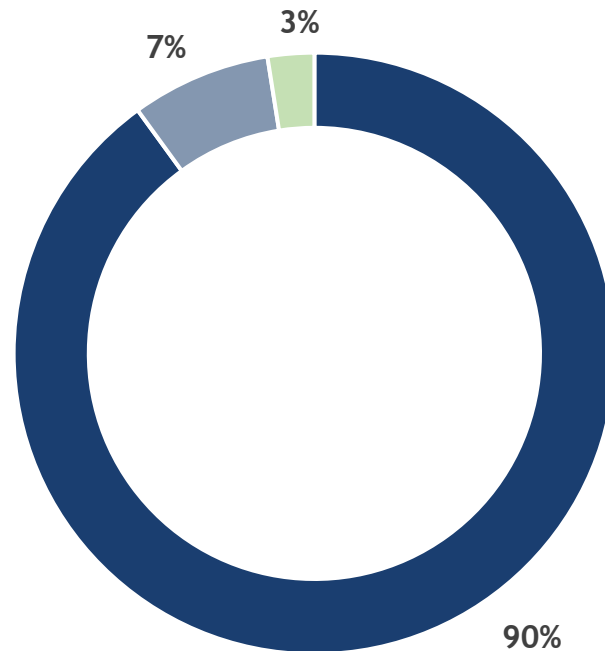
- Повна виплата заробітних плат працівникам в Україні та допомога постраждалим від бойових дій
- Мотивуюче лідерство та власний приклад топ-менеджменту компаній
- Можливість здійснення короткострокових поїздок в Україну
- Збереження робочого місця у разі повернення (якщо умови роботи не передбачають дистанційну роботу)

Яким чином організація утримує ключових працівників в Україні?

- Регулярні виплати заробітної плати, компенсація рівня інфляції та коливань обмінного курсу, бонуси та надбавки, соціальний пакет
- Оплачуване проживання в готелях на заході України
- Технічне забезпечення можливості безперервної роботи
- Кар'єрне зростання, розширення повноважень, переміщення в рамках групи компаній
- Мотивуюче лідерство, патріотизм

Більшість респондентів зазначили, що **активно не стимулюють повертатися працівників з огляду на безпекові ризики в Україні**

Вкажіть, де наразі знаходиться топ-менеджмент організації більшу частину свого робочого часу?*



- Більшість управлінської команди в Україні
- Більшість управлінської команди за кордоном
- Уся управлінська команда в Україні

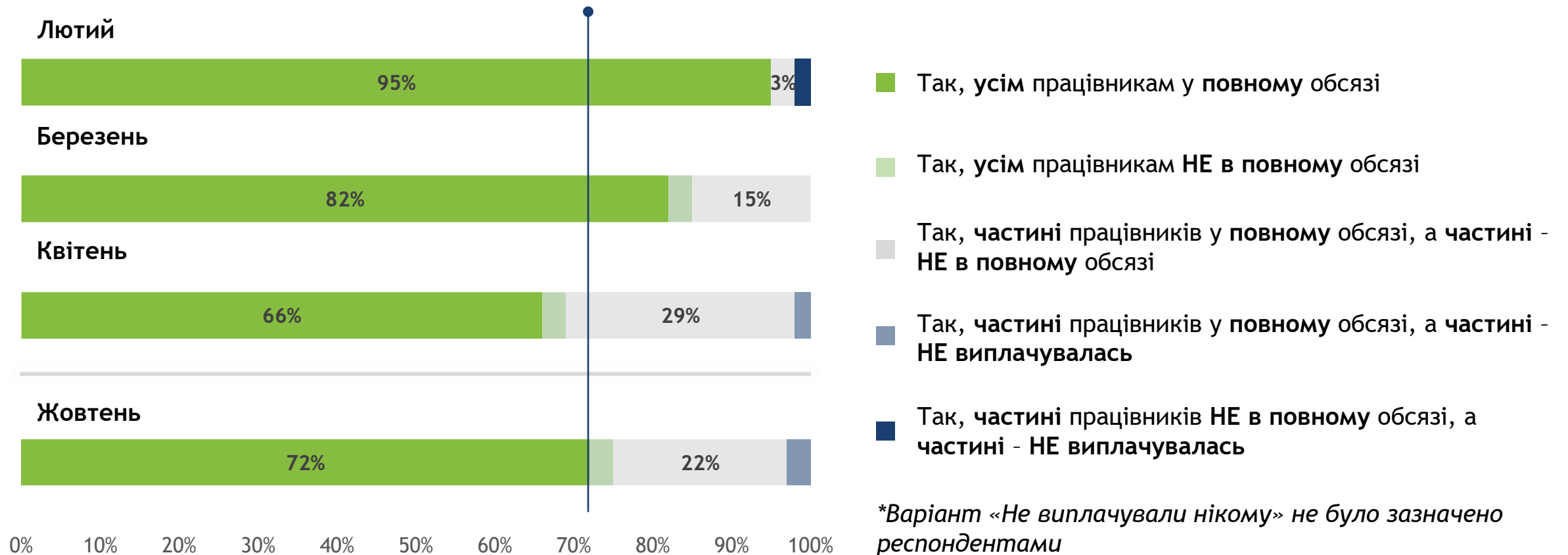
* Варіант «Уся управлінська команда за кордоном» не було зазначено респондентами

Число респондентів - 40

ВИНАГОРОДА



Виплата заробітної плати працівникам у 2022 році



Число респондентів - 36

Чи планується перегляд рівнів винагороди у 2023 році?

■ Так, незалежно від перебігу подій

■ Важко відповісти

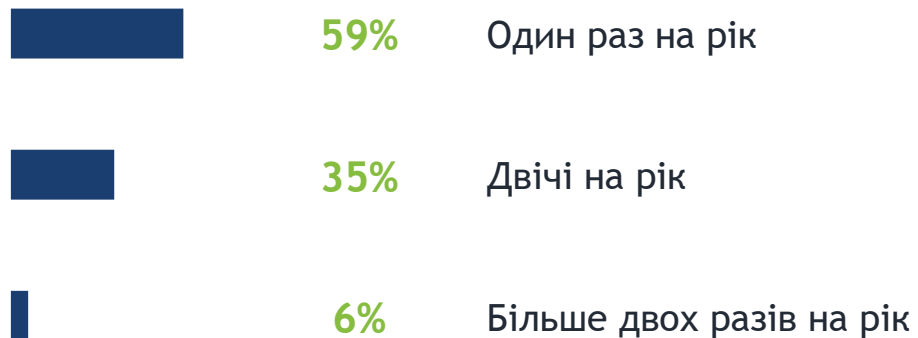
■ Так, у разі закінчення війни

■ Ні



Число респондентів - 35

Скільки разів на рік планується переглядати рівні винагороди працівників?



Число респондентів - 17

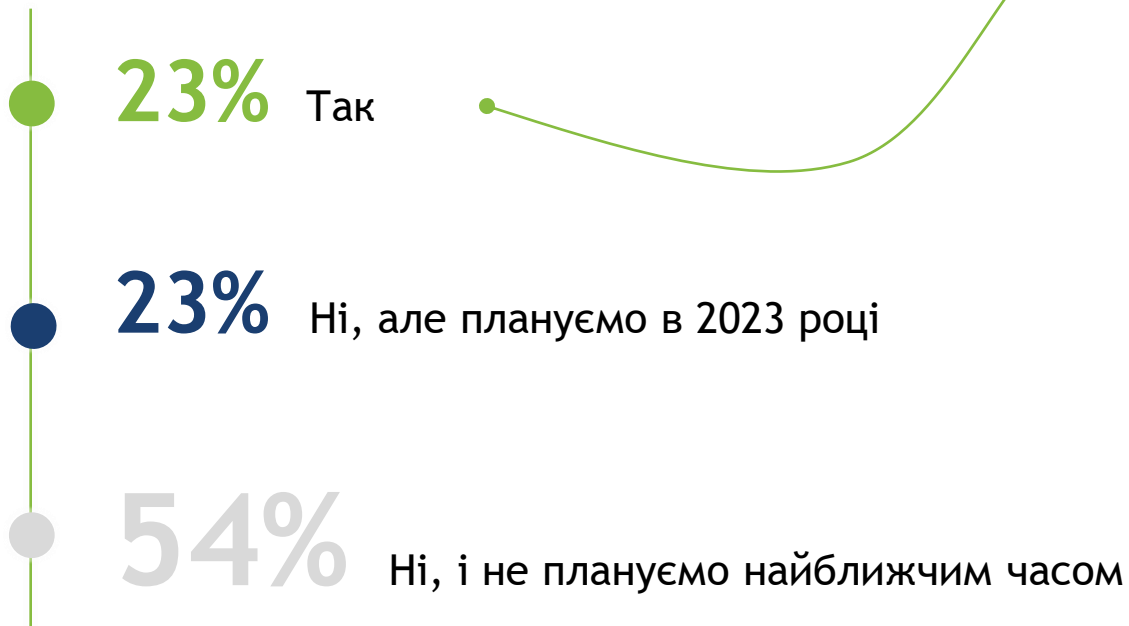
10%

загальний відсоток перегляду рівня заробітних плат, що було закладено/заплановано закласти в бюджет на 2023 рік (медіана)

Число респондентів - 32

Плани щодо перегляду змінної винагороди

Чи переглядали Ви підхід до змінної винагороди після початку повномасштабної війни?



Які аспекти змінної винагороди зазнали змін у Вашій організації?



Число респондентів - 35

ДОПОМОГА ПРАЦІВНИКАМ



Допомога працівникам за видом допомоги

Більше **71%** респондентів зазначили, що надають додаткову допомогу працівникам в Україні (окрім звичного набору пільг)

Матеріальна допомога



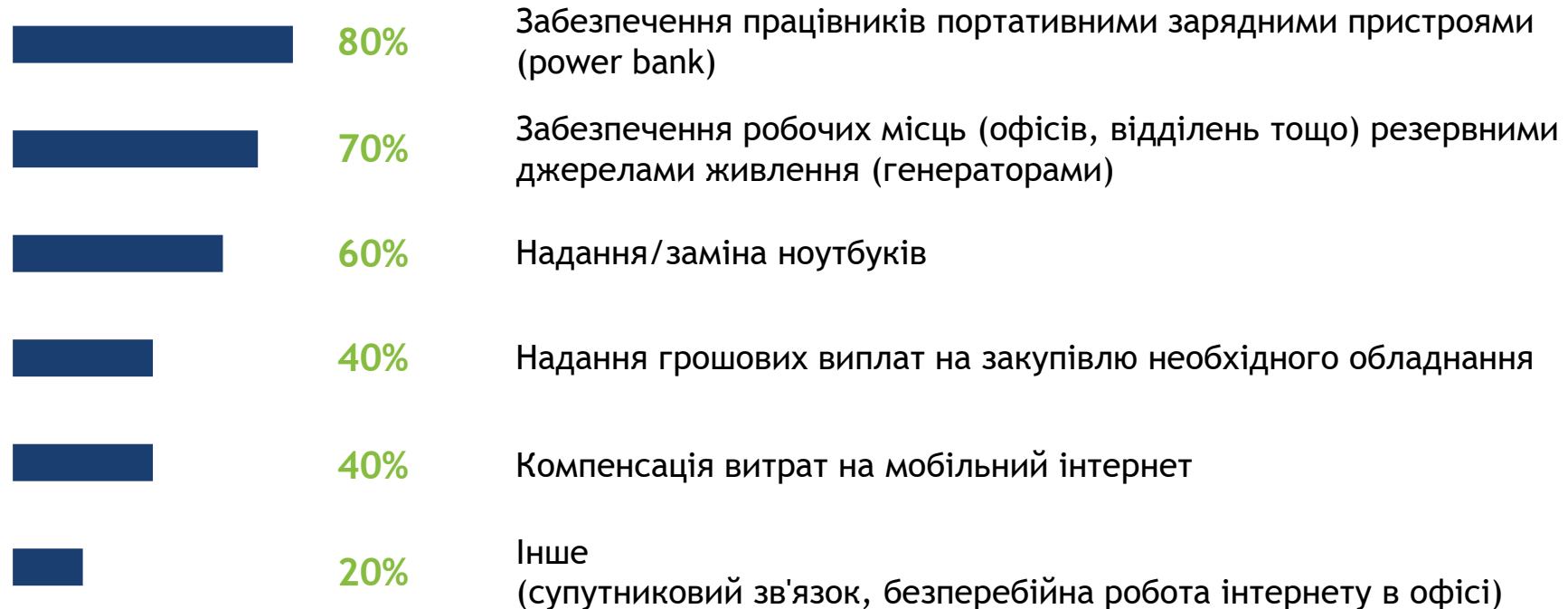
Нематеріальна допомога



Число респондентів - 24

* у т. ч. одноразові виплати розміром до 5000\$, одноразові виплати на часткове відновлення житла, щомісячна фіксована допомога, одноразова допомога мобілізованим, додаткова допомога з оренди житла (до 6 місяців), повне покриття оренди квартир, покриття 3-разового харчування сім'ям і співробітникам

Як Ваша організація допомагає працівникам у зв'язку з перебоями в електропостачанні?*



*Відповідь надали ті респонденти, котрі у попередньому запитанні обрали варіант «Допомога у зв'язку з перебоями електропостачання»

Число респондентів - 10

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

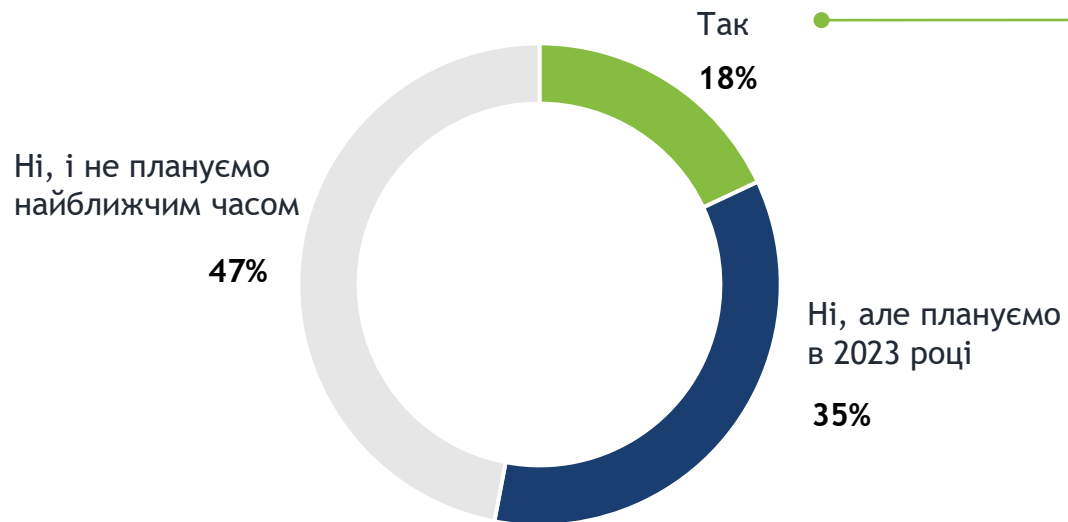


Які виклики, пов'язані з оцінкою ефективності Ви спостерігаєте у Вашій організації зараз?

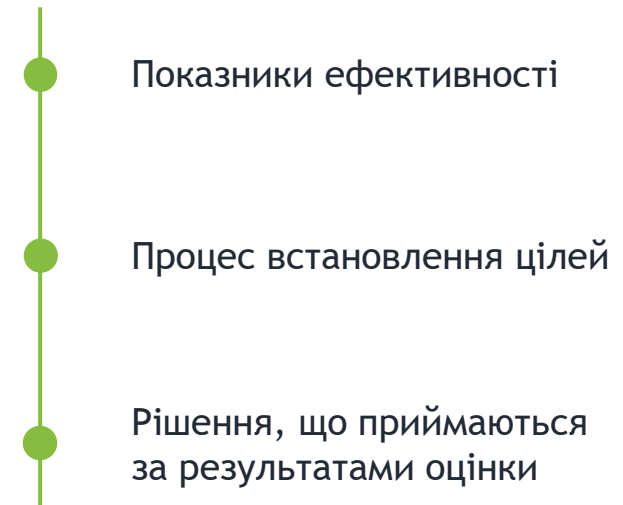


Число респондентів - 34

Чи переглядали Ви підхід до оцінки ефективності після початку повномасштабної війни?



Які компоненти системи оцінки ефективності були переглянуті у Вашій організації?

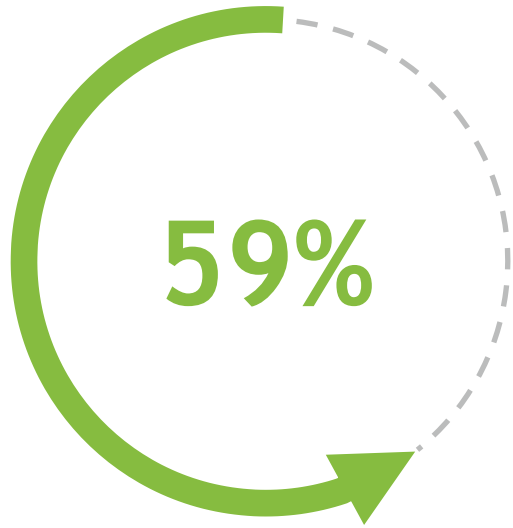


Число респондентів - 34

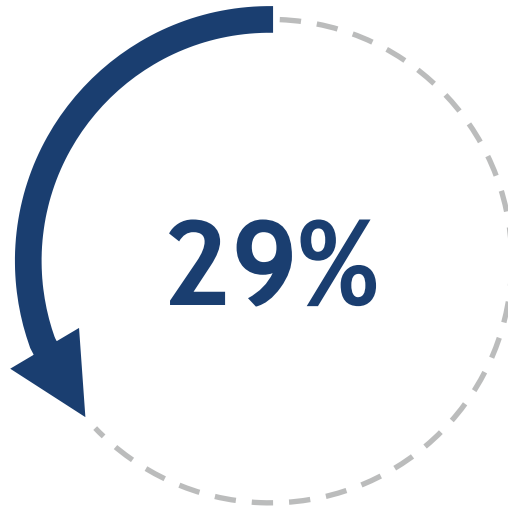
ГІБРИДНИЙ РЕЖИМ РОБОТИ



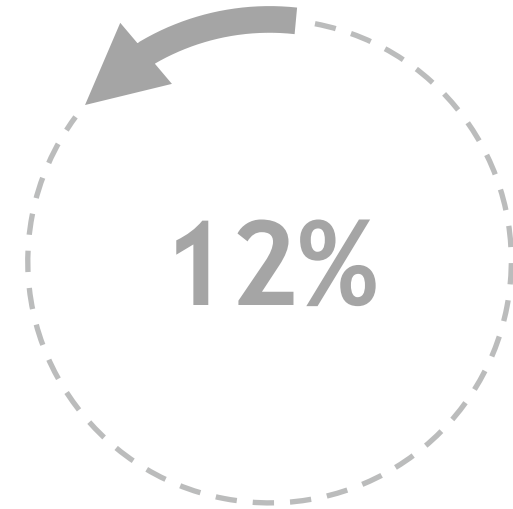
Формат роботи переважної частини працівників, % організацій



Гібридний режим



Дистанційна робота



Робота на місцях

Число респондентів - 34

Виклики та пріоритети роботи у гібридному форматі

Які виклики пов'язані з гібридним режимом роботи Ви спостерігаєте у Вашій організації зараз?



Число респондентів - 30

Які основні напрямки роботи для Вашої організації у підвищенні ефективності роботи в гібридному режимі?



Число респондентів - 30



Яків Акулов
Лідер практики
Human Capital
Advisory Services
Deloitte Ukraine
iakulov@deloitte.ua

LinkedIn: [Iakiv Akulov](#)



Заріна Дем'яненко
Керівник напрямку Палати
«Управління людським
капіталом»
American Chamber of
Commerce in Ukraine
zdemyanenko@chamber.ua

LinkedIn: [Zarina Demyanenko](#)



Михайло Шевченко
Старший консультант
Human Capital
Advisory Services
Deloitte Ukraine
mshevchenko@deloitte.ua



Інна Чашчина
Консультантка
Human Capital
Advisory Services
Deloitte Ukraine
ichashchynaa@deloitte.ua