

Корейба В. Д.  
студент ФММ;  
Нагорна І. І.  
канд. екон. наук, доцент  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-8050-4158

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВСЕСВІТНЬОЇ ПАНДЕМІЇ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Сучасні економічні реалії пов'язані з поширенням епідемічної небезпеки, викликані спрочиненою пандемією COVID-19 змусили функції HR в компаніях в екстреному порядку змінити підходи до управління персоналом. Третині опитаних компаній вдалося перевести на віддалену роботу більше 75% співробітників в перші тижні. У той же час, для співробітників, чий характер роботи не дозволяє виконувати її віддалено, були введені графіки змінного режиму роботи і надані засоби індивідуального захисту – найбільш популярний захід для надання допомоги співробітникам (73%). Незважаючи на те, що компаніям вдалося адаптуватися до змін, 56% респондентів зазначили, що планують повернутися до попереднього формату роботи, як тільки це стане можливим [1].

Метою даного дослідження є виявлення та аналіз нових викликів та можливостей в сфері управління персоналом внаслідок поширення епідемічної загрози.

Аналізуючи найбільш популярні заходи до яких вдаються компанії для надання допомоги співробітникам у ситуації пандемії - це забезпечення співробітників засобами індивідуального захисту, так роблять 73% опитаних компаній, майже 70% опитаних респондентів відзначають, що розмір витрат на персонал при всіх вжитих заходах не змінився. Четверть компаній скоротили витрати на співробітників, 7% респондентів відзначають зростання витрат на персонал [1].

Якщо звертатись не до статистики, а до сучасних реалій та практичного досвіду, все більше і більше потенційних робітників звертаються до сайтів-агрегаторів, дозволяючих замовнику та професіоналу зустрітися, причому до такої взаємодії вдаються і великі корпорації. Наприклад, Procter & Gamble віддає позаштатним фахівцям розробку і реалізацію інтерактивних компаній для своїх брендів. Цю тенденцію закріплює всесвітня пандемія, через яку більшість працівників вимушені працювати віддалено. Крім того, як виявилось, віддалений формат сприяє не зниженню комунікації між співробітниками, а її вдосконаленню з кількох причин:

1. Наради проходять у форматі відеозв'язку, тоном пристойності стає smalltalk: питання про те «...як справи і як пройшли вихідні..?», дозволяють налаштуватися на спілкування і подолати відчуття соціальної замкнутості.

Як приклад можна навести історію Кевіна Снідер, керуючого партнера McKinsey & Company: «Коли почалася криза, я став розсилати всім купу листів з величезною кількістю інформації. Але в той день, коли моїй мамі виповнилося 80 років, я додав в переписку її фото з тортом. У відповідь люди стали слати свої знімки, і в підсумку ми ще більше згуртувалися. Одну відеонараду ми вирішили провести з тваринами, і я вийшов на зв'язок з двома котами. Але всіх переплюнув колега з конем! Ми дізналися один одного з нового боку. У певному сенсі я зараз навіть ближче до колективу, ніж раніше, коли ми були поруч у фізичному сенсі» [2].

2. Стає значущою вибірка питань для обговорення, коли колега або начальник не сидить за сусіднім столом і йому потрібно написати в месенджері або зробити відеодзвінок, то важливість питання відразу ж визначається.

3. Ставиться акцент на культурі зворотного зв'язку і подяки. При дистанційній роботі багато співробітників спілкуються письмово, тому побажання і вимоги до роботи структуруються. Тим часом, можливі непорозуміння через те, що людина не бачить емоцій, тому чітке позначення того, що вийшло і що вийшло не зовсім вдало при відеорозмові дає можливість двом сторонам будувати комунікацію краще.

Експерти стверджують, що пандемія – це ідеальний час для пошуку кращих кандидатів, не просто кращих, а найталановитіших і настільки затребуваних, що раніше до них було не підступитися. У сучасних умовах у працівників перебудовується мислення - стає більш гнучким. Апокаліптичні часи змушують багатьох зрозуміти: не варто чіплятися за може і стабільну, але обридлу роботу, потрібно пробувати нове.

Залишитися затребуваним співробітником під час пандемії можна тільки, якщо працівник готовий постійно вчитися, тому, що трансформація бізнес-процесів тягне за собою нові вимоги. Позитивним моментом є те, що вдосконалити навички досить просто - не потрібно вчитися роками або брати кредити на оплату навчання, досить натиснути кілька клавіш і опинитися у віртуальній аудиторії. Саме

тому, нині впроваджуються тренд-орієнтації на EVP (Employment Value Proposition). EVP - це ціннісна пропозиція співробітнику від конкретного роботодавця, яку можна порівняти з психологічним контрактом, в якому для фахівця чітко сформульовані ключові переваги, які компанія пропонує в обмін на знання, зусилля і час працівника. Така пропозиція є досить важливою, бо не всі мають бажання працювати заради грошей, кожен прагне бути кращим за себе вчорашнього за допомогою нехай маленьких, але значимих для іншого дій. Відома класична теорія у маркетингу - 4P включила додатковий компонент та управління персоналом принесло п'яту букву P – нею стали люди (people). У компанії може бути крутий товар або послуга, приваблива ціна, зручна логістика, але покупець не звернеться в компанію, якщо він бачить байдужість в очах працівників, інертність, механістичне виконання своїх обов'язків. Цього можна уникнути, якщо співробітник буде розуміти значущість своєї роботи, відчувати причетність до корисної справи, відчувати гордість та приналежність до компанії.

Сила соціально відповідального бізнесу полягає в емпатії до того, що відбувається в світі. Багато компаній взяли участь у виготовленні та постачанні предметів, необхідних для захисту здоров'я людей. Так компанія Apple почала виробляти медичні маски iShield, що складаються з прозорого пластика і ременя, які передаються в лікарні для захисту медичного персоналу, які лікують хворих COVID-19. Подібні соціальні проекти формують сприятливий образ компанії, в якій хочеться працювати та виділяють компанію серед конкурентів для потенційного співробітника.

Ще одною зміною управління персоналом під час пандемії є організація цифрових робочих місць, тобто за допомогою інструментів спільної роботи, відеоконференцій та різних онлайн-платформ співробітники можуть ефективно працювати як в офісі, так і поза ним. Зміна робочого місця призвела до того, що підвищилися вимоги до технологічних знань співробітників, і з'явилася потреба в їх безперервному навчанні.

Гарним прикладом є колаборація світового лідера на ринку корпоративних додатків SAP і міжнародної компанії-рітейлера «Леруа Мерлен», які запустили хмарний проект HR-трансформації на базі SAP SuccessFactors. Його суть полягає у впровадженні платформи, на базі якої автоматизовані процеси навчання, розвитку та оцінки 34 000 співробітників в 103 магазинах мережі. Дане рішення є і в мобільному додатку, тому фахівці можуть проходити курси і тренінги в будь-який зручний час. Освітні онлайн-зустрічі - ще й хороший спосіб завести нові професійні знайомства. Люди поступово звикають до відеозв'язку, і екран перестає бути перешкодою для плідного спілкування [3].

Тактика управління персоналом в умовах пандемії повинна формуватися комплексно і спиратися на чітке розуміння наслідків кожного прийнятого рішення, а також - на оновлену бізнес-стратегію подолання кризи. Робота над підвищенням ефективності персоналу за своєю природою схожа з роботою по розробці продукту: вона побудована на вивченні користувацького досвіду, аналізі впливу умов і робочої культури організації на ефективність співробітників. HR-керівники сьогодні вже починають використовувати дизайн-мислення, тому що в сучасних умовах їх робота – це управління призначеним для користувача шляхом співробітників від першого знайомства до фінального розставання і подальшого підтримання відносин з компанією.

Під час пандемії COVID-19 деякі співробітники сформували більш тісні взаємини, тоді як інші взяли на себе ролі, більш орієнтовані на виконання конкретних завдань. Уміння залучати вузько націлених співробітників в командну роботу і створювати культуру інклюзивності стає тепер ще важливіше. Для досягнення цього кадровим службам слід налагоджувати партнерську взаємодію в масштабах всієї організації, через менеджерів допомагаючи співробітникам сприйняти різні норми і очікування, пов'язані з цими змінами.

Інновації, які відбуваються сьогодні в управлінні людським капіталом - це відповідь на кризові умови. Однак антикризові рішення нерідко мають довгострокові наслідки. Вони здатні істотно змінити те, як функціонує більшість компаній.

Таким чином, всесвітня пандемія COVID-19 несподівано вплинула на усі сфери життя, але працівники компаній, як завжди, поступово адаптуються та починають перетворювати негативні, на перший погляд зміни на корисні, які тільки вдосконалюють та покращують бізнес-процеси. Управління персоналом в свою чергу, є гарним прикладом такої гнучкості. Спочатку перехід на віддалений спосіб праці збентежив усіх фахівців, але з часом, зрозумівши, що такий спосіб навіть продуктивніший за минулий, в результаті чого сфера почала налагоджуватись та еволюціонувати.

#### Література:

1. Действия HR в ситуации пандемии. KPMG. 2020. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2020/04/ru-ru-hr-actions-in-pandemic.pdf> (дата звернення: 30.03.2021).
2. A. Ignatius. What Is the Next Normal Going to Look Like? Harvard Business review. 2020. URL: <https://hbr.org/2020/07/what-is-the-next-normal-going-to-look-like> (дата звернення: 30.03.2021).
3. «Леруа Мерлен» будет развивать таланты с помощью SAP. SAP. 2020. URL: <https://news.sap.com/cis/2020/01/> (дата звернення: 30.03.2021).