



COVID-19

Наслідки для бізнесу та дії за умов кризи

#EYUkrainePAS

15 квітня 2020

Зміст

Глобальний контекст

Локальний контекст:

- ▶ Дії бізнесу зараз
- ▶ Винагорода співробітників
- ▶ Чисельність співробітників
- ▶ Комунікації
- ▶ Дистанційна робота

План дій на найближчий час



Глобальний контекст

Світ: Поточна ситуація з поширенням COVID-19



Кількість
підтверджених
випадків COVID-19
(15 квітня 2020)

США

553,822

Іспанія

169,496

Італія

159,516

Німеччина

125,098

Франція

97,050

Велика

88,625

Британія

Китай

83,696

Зміна обсягів споживання через COVID-19 в Італії 2020 року



Найбільш уражені сфери економіки Китаю в січні- лютому 2020 року

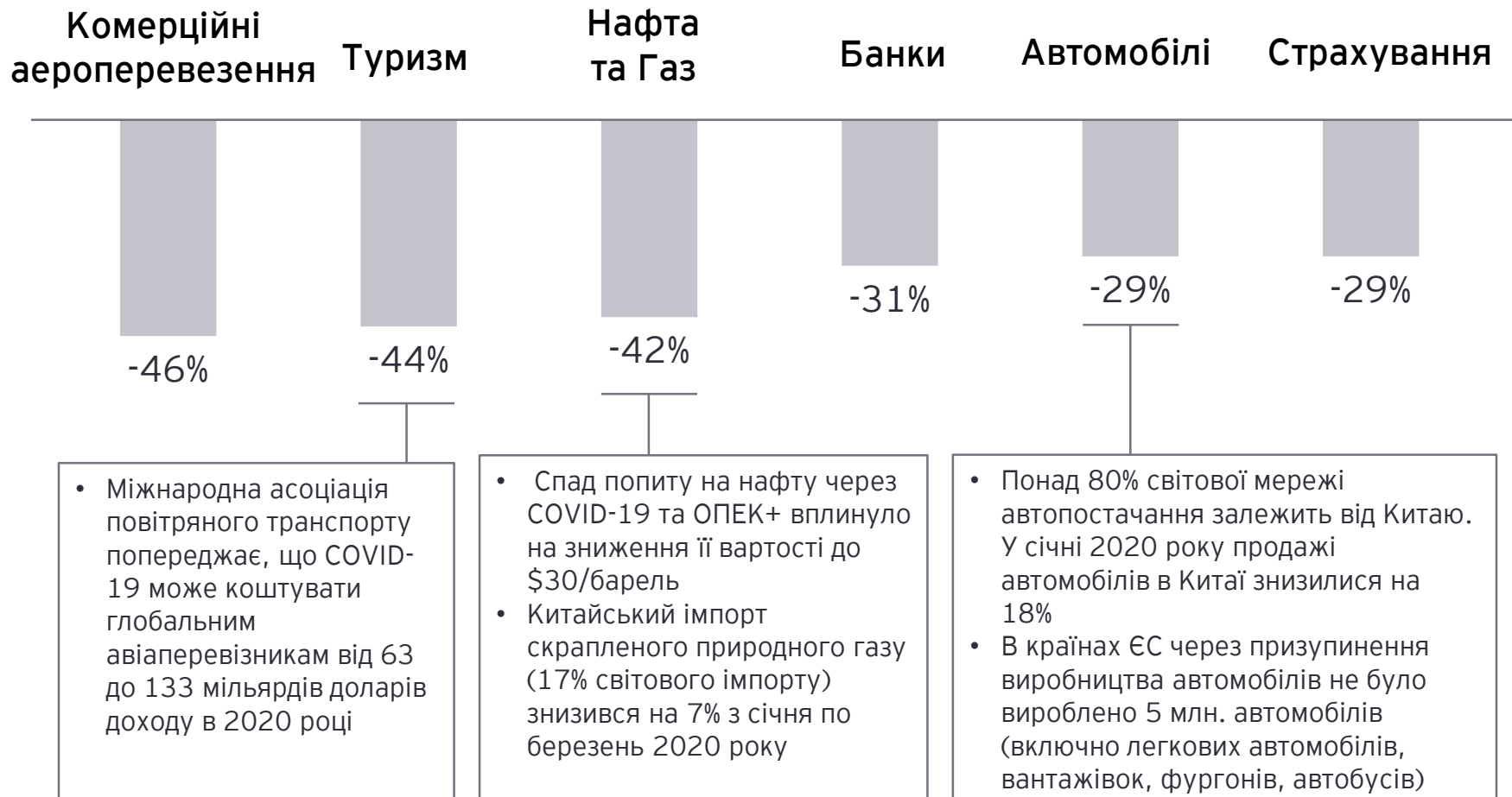


Джерела: 1. World Health Organization, станом на 15 квітня; 2. Statista. Coronavirus (COVID-19) in Italy - квітень 2020; 3. World Economic Forum. COVID-19 crash: How China's economy may offer a glimpse of the future - березень 2020

Світ: Вплив COVID-19 на галузі економіки



Середня зміна цін на акції в березні 2020 року



Джерела: 1. McKinsey & Company. COVID-19: Briefing materials - April 2020; 2. CSIS. The Global Economic Impacts of COVID-19 - March 2020; 3. ACEA. Interactive map: Production impact of COVID-19 on the European auto industry - April 2020; 4. KPMG. COVID-19 impact on the automotive sector - March 2020

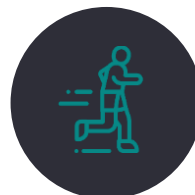


Оголошення
пандемії



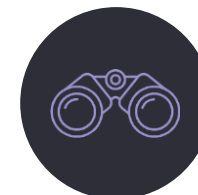
NOW: до 3 місяців

- 73%** керівників вважають, що COVID-19 матиме серйозний вплив на бізнес
- 52%** керівників вживають заходів для зміни мережі поставок
- 39%** керівників вживають заходів для зміни підходів до управління персоналом
- 36%** керівників вживають заходів для прискорення автоматизації



NEXT: 3-6 місяців

- 38%** керівників очікують відновлення економіки у 3-му кварталі 2020 року
- 55%** керівників очікують відновлення економіки у 2021 році



BEYOND: 6+ місяців

- 56%** керівників очікують збільшення кількості угод зі злиття та поглинання за участі їхніх компаній
- 72%** керівників вказали, що компанія наразі знаходиться в процесі трансформації, що прискориться через кризу

Джерело: EY Global Capital Confidence Barometer: How do you find clarity in the midst of a crisis, 2020



Оголошення
пандемії



NOW: знайти точку опори

- ▶ Проаналізувати, як COVID-19 впливає на бізнес
- ▶ Проаналізувати, що саме важливо для співробітників
- ▶ Розвернути анти-кризові комунікації



NEXT: змінити підходи до роботи

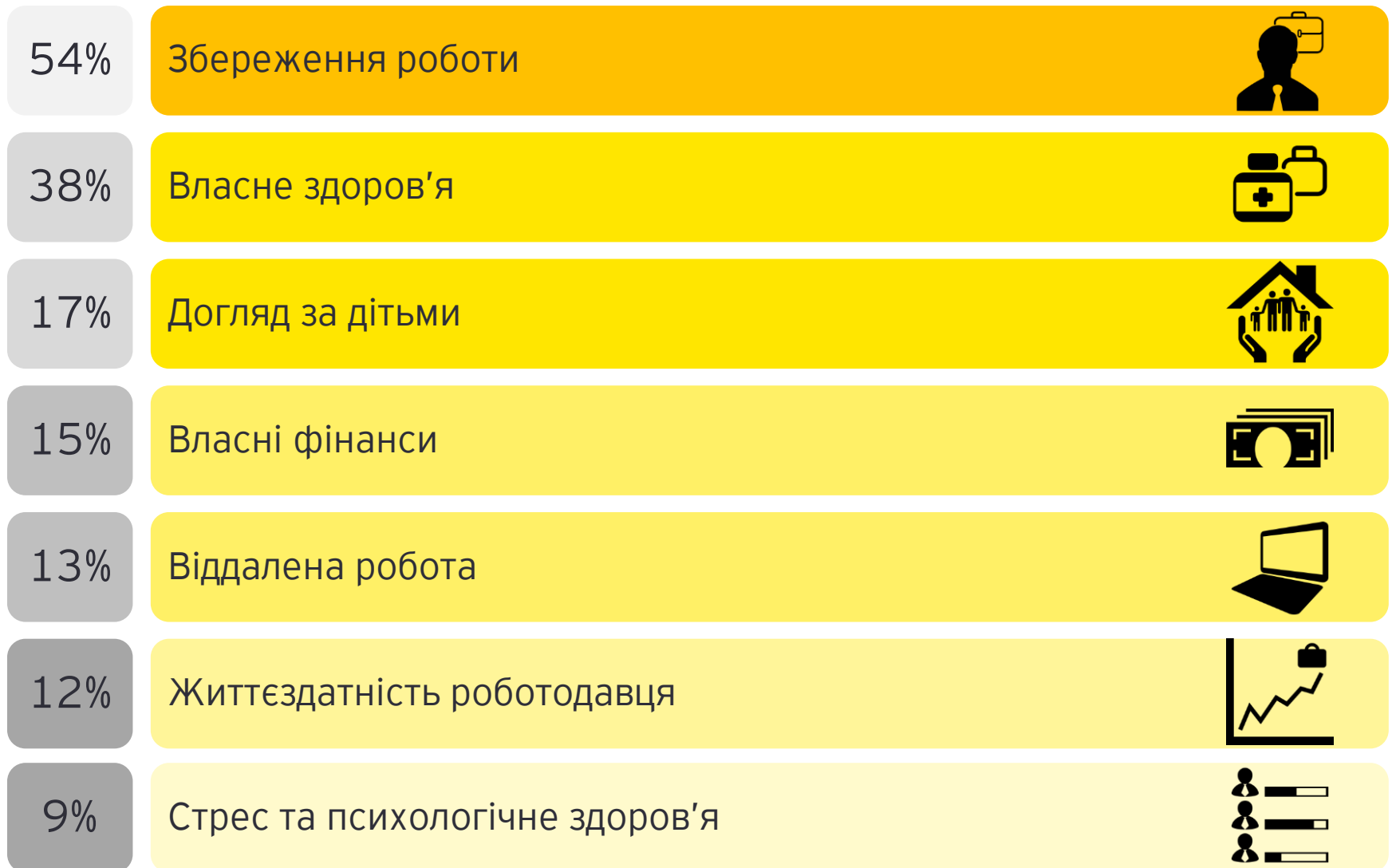
- ▶ Розробити засоби/процеси для взаємодії та колаборації
- ▶ Забезпечити готовність лідерів виходити з кризи
- ▶ Забезпечити швидке навчання та перенавчання більшості співробітників



BEYOND: вдосконалюватись

- ▶ Управляти портфелем нових ініціатив

Світ: Питання, що турбують працівників у зв'язку з COVID-19





- ▶ Віртуальні кави-паузи, щоб сприяти соціалізації співробітників
- ▶ Прозора комунікація від лідерів
- ▶ Щоденні зустрічі для обговорення робочих питань
- ▶ Створення централізованого інформаційного центру щодо COVID-19

100%

компаній

- ▶ Розробка та комунікація послідовних HR політик
- ▶ Забезпечення безпеки робочих місць (для тих, хто не працює віддалено)
- ▶ Регулярний збір та аналіз зворотного зв'язку

>90%

компаній

- ▶ Забезпечення відповідності вимогам законодавства
- ▶ Захист здоров'я та добробуту співробітників
- ▶ Адаптація планів щодо персоналу

>80%

компаній

Країни СНД: Відповідь компаній на виклики COVID-19



100%

компаній

Запровадили дії в організації роботи працівників у зв'язку з COVID-19

25%

компаній

Планують переводити працівників на часткову зайнятість

97%

компаній

Частково або повністю перевели працівників працювати дистанційно

14%

компаній

Планують виділити кошти на фінансову підтримку працівників

64%

компаній

Очкують негативний вплив поточної ситуації на виконання бізнес-цілей

3%

компаній

Планують тимчасово розширити програми ДМС

61%

компаній

Не планують змінювати запланований відсоток підвищення заробітних плат



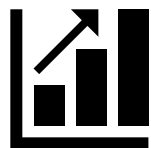
Локальний контекст

Як діє бізнес України в умовах кризи?

Україна: Перегляд цільових фінансових показників на 2020 рік



переглядали фінансові плани (бюджети) на 2020 рік у порівнянні з плановими значеннями на початок 2020 року, з них:



11%

компаній планують перегляд у сторону збільшення



28.5 грн/дол

курс, що використовувався при перегляді фінансових планів



89%

компаній планують перегляд у сторону зменшення



впроваджують антикризові заходи з метою зменшення витрат

Додаткові заходи, що впроваджують компанії:

58%
компаній

уже створили антикризовий комітет, а 6% компаній - планують створити

81%
компаній

мають прописані можливі сценарії розвитку подій антикризовим комітетом

28%
компаній

планують зменшити витрати на навчання на 60% (медіана)

25%
компаній

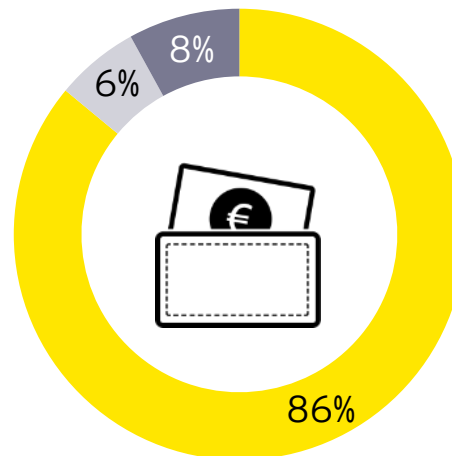
впроваджують режим простою

Як зміни впливають на винагороду працівників?



Валюта деномінації зарплати, % компаній

- У гривні для всіх співробітників
- В іноземній валюті для всіх співробітників
- Різні підходи для різних категорій співробітників



! Жодна компанія-учасниця огляду не запланувала найближчим часом змінювати валюту, в якій деномінуються зарплатні плати українських співробітників (станом на 14 квітня 2020 року)

Україна: Зміни у винагороді працівників у зв'язку з COVID-19



Зміни для скорочення витрат

Зміни для підвищення залученості співробітників

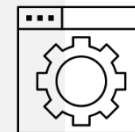


Замороження підвищень заробітних плат на невизначений термін

31%
компаній

17%
компаній

Оптимізація щомісячного Фонду оплати праці (ФОП)



Скорочення пільг

14%
компаній

11%
компаній

Додаткове підвищення заробітної плати (окрім планового)



Перегляд системи бонусів у сторону зменшення

11%
компаній

8%
компаній

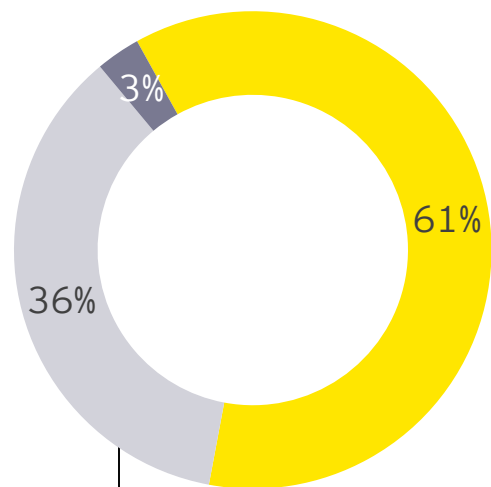
Одноразові виплати



Україна: Фактичні та заплановані зміни заробітних плат

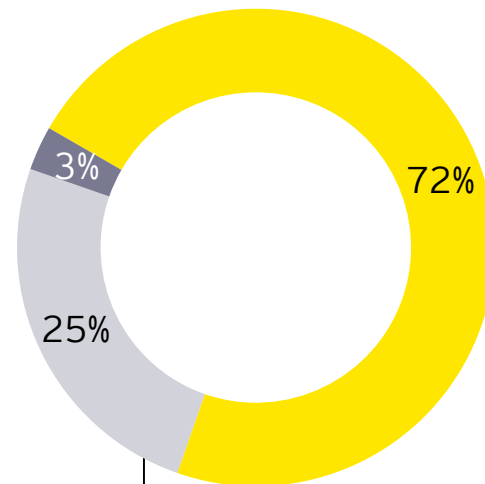


Фактичні зміни заробітних плат за перший квартал 2020, % компаній



на **10%**
(медіанне значення)

Заплановані зміни заробітних плат за до кінця 2020, % компаній



на **15%**
(медіанне значення)

- Без змін
- Підвищення
- Зменшення

Як зміни впливають на
роботу персоналу та
його чисельність?

Україна: Зміни у політиках управління персоналом у зв'язку з COVID-19



Заходи, впроваджені компаніями з метою зниження витрат, % компаній

72%
компаній

Переведення на
дистанційну роботу

53%
компаній

Призупинення набору
нових працівників

25%
компаній

Оптимізація чисельності
персоналу

22%
компаній

Перегляд робочого
графіку

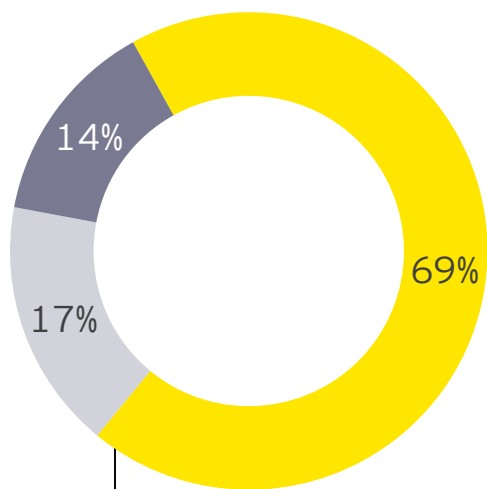
3%
компаній

Перегляд форм трудових
відносин з працівниками
компаній

Україна: Фактичні та заплановані зміни чисельності співробітників

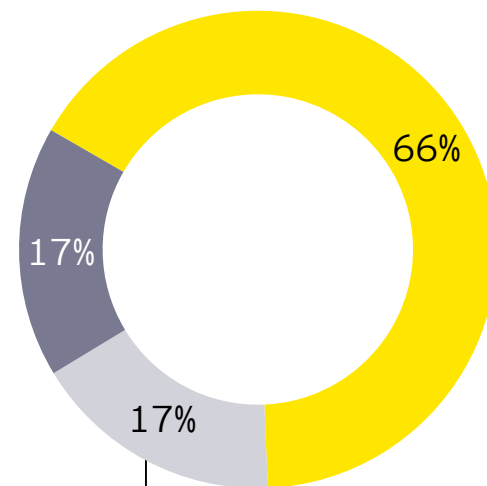


Фактичні зміни чисельності співробітників за перший квартал 2020, % компаній



на **10%**
(медіанне значення)

Заплановані зміни чисельності співробітників за до кінця 2020, % компаній



на **15%**
(медіанне значення)

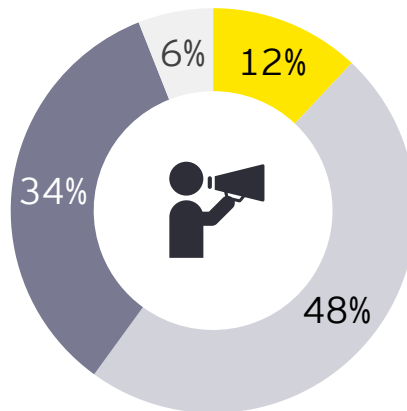
- Без змін
- Підвищення
- Зменшення

Інформувати чи ні?

Україна: Додаткові комунікаційні заходи у зв'язку з поширенням COVID - 19



94% компаній проводять додаткові комунікаційні заходи в зв'язку з поширенням COVID - 19, з них:



- Раз на день
- Декілька разів на тиждень
- Раз на тиждень
- Декілька разів на місяць

88% компаній	інформують про симптоми вірусу та способи попередження захворювання (електронні листи, інформаційні бюлетені)	
71% компаній	постійно комунікують щодо останніх змін від надійних джерел (електронні листи)	
62% компаній	проводять вебінари/зустрічі з командами для обговорення ситуації	
15% компаній	проводять вебінари/зустрічі з запрошеними фахівцями з охорони здоров'я	

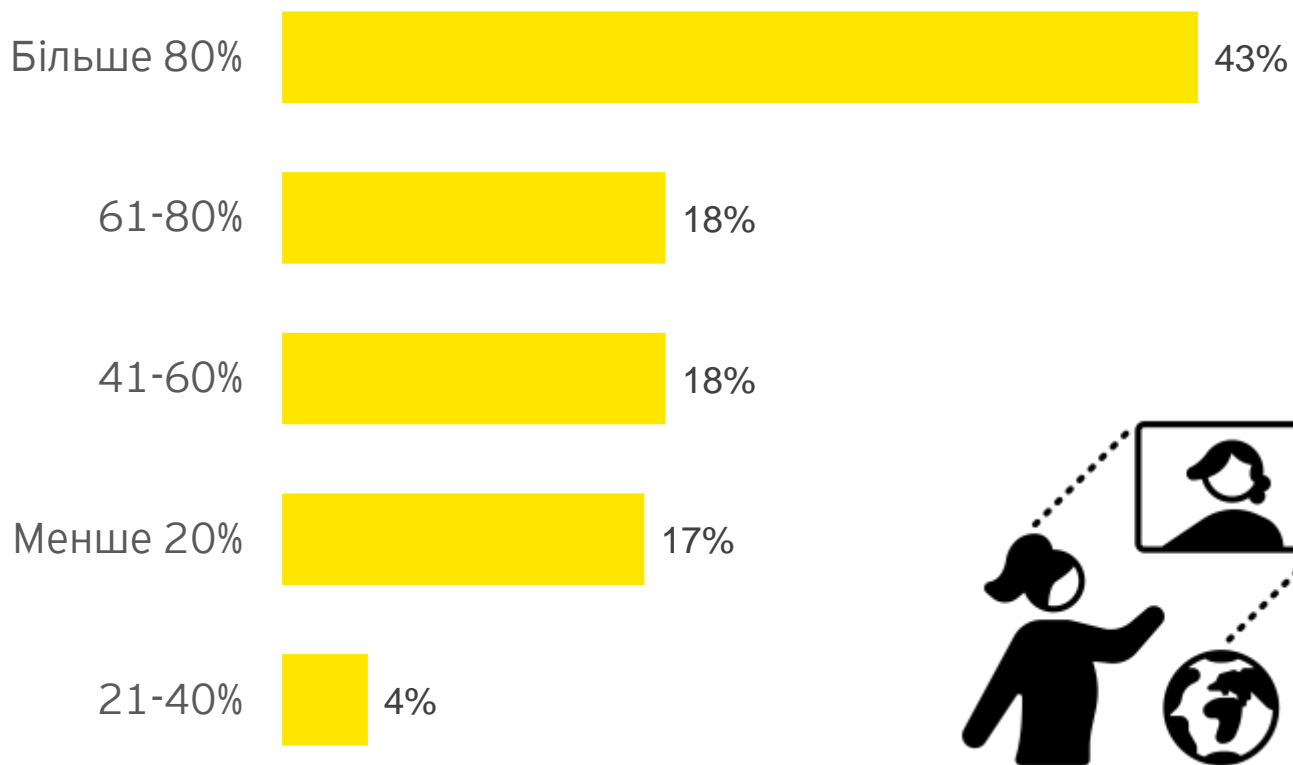
Джерело: EY, Експрес-огляд за 1 квартал 2020 (попередні дані)

Дистанційна робота - нова реальність?

Україна: Дистанційна робота - статистика



% співробітників, що наразі працюють дистанційно,
% компаній



Україна: Інструменти, що використовуються для дистанційної роботи (1/2)



Інструменти для планування та управління



54%
компаній
Microsoft
Remote Desktop



25%
компаній
Citrix

21%
компаній
Інші



Інструменти для планування та управління проектами



54%
компаній
Microsoft Office 365
(Planner, Project Online)

13%
компаній
Інші



9%
компаній
Asana



9%
компаній
Jira



9%
компаній
Trello



7%
компаній
Confluence



3%
компаній
Monday.com



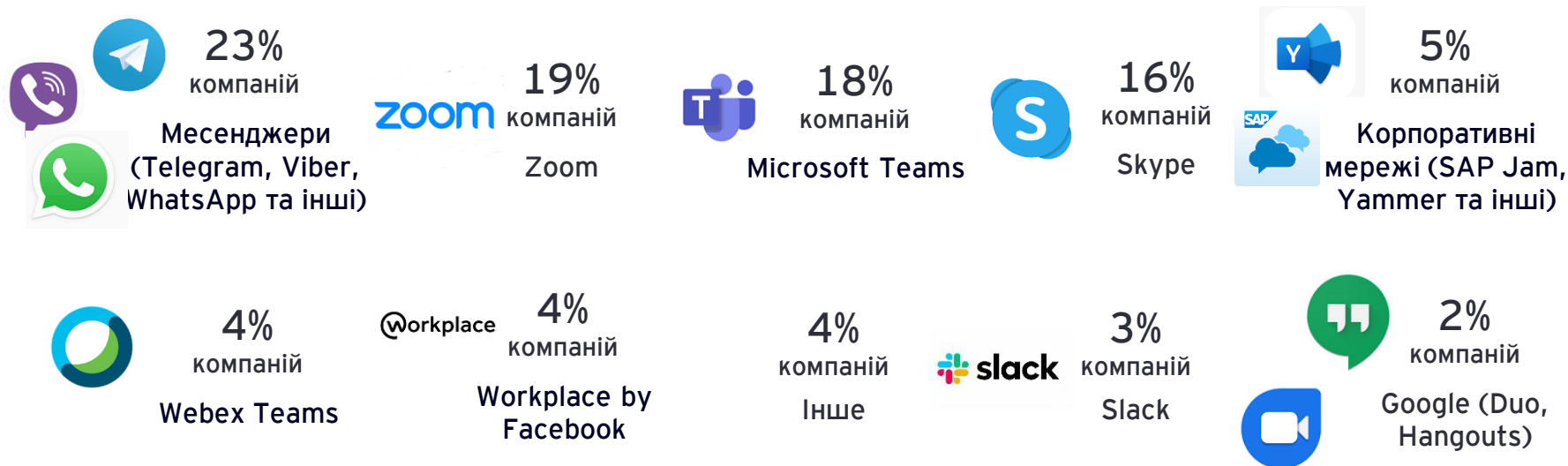
Україна: Інструменти, що використовуються для дистанційної роботи (2/2)



Інструменти для організації робочих файлів



Інструменти для комунікації та колаборації віртуальних команд



Джерело: EY, Експрес-огляд за 1 квартал 2020 (попередні дані)

Україна: Дистанційна робота: позитивні та негативні аспекти



44%
компаній

Менше часу, витраченого на переміщення містом

26%
компаній

Баланс роботи та особистого життя

16%
компаній

Підвищення особистої продуктивності

14%
компаній

Більше часу на навчання та хобі



37%
компаній

Відсутність особистого спілкування з колегами

31%
компаній

Відсутність облаштованого офісного середовища

18%
компаній

Складнощі в плануванні робочого та особистого часу

10%
компаній

Зниження індивідуальної продуктивності

Україна: Виклики для лідерів у дистанційній роботі



Джерело: EY, Експрес-огляд за 1 квартал 2020 (попередні дані)

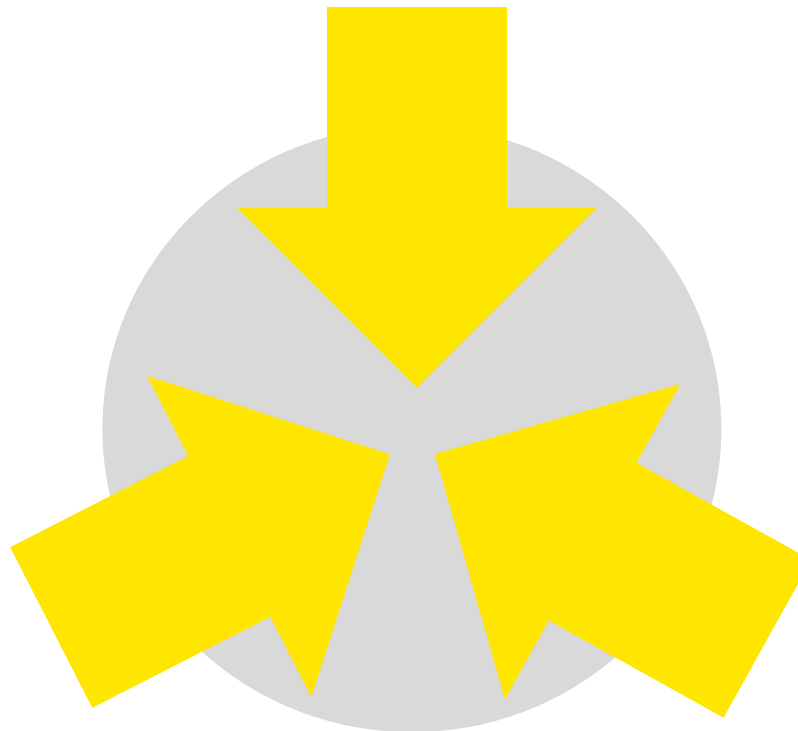
Якими мають бути наступні
кроки?

Підтримуйте бойовий дух працівників



Піклуйтесь та приділяйте увагу працівникам

Забезпечте надійне спілкування, оскільки працівник, який відчуває себе «за бортом» шукатиме компанію, що допоможе йому відчути себе частиною команди



Висловлюйте подяку тим, хто працює понаднормово, виконує додаткову роботу або працює віддалено

Будьте уважними та гнучкими з працівниками, які захворіли та тими, кого перевели на неповний робочий день, адже ця увага не залишиться непоміченою

Що допоможе подолати COVID-19 у компанії?

1. Розуміння причин

Визначити бачення реакції вашого бізнесу на COVID-19

2. Узгодженість в організації

Визначити та узгодити ролі працівників компанії

3. Розвиток особистостей

Визначити емоційний стан працівників та надати необхідну підтримку

4. Усвідомлення змін

Проаналізувати вплив вірусу базуючись на обсягах продажу, політиках та процедурах, обов'язках; визначити коротко- та довгострокові плани з пом'якшення наслідків для бізнесу

5. Залученість команди

Взаємодіяти з командами та здійснювати оперативні дії задля забезпечення працівників необхідним

6. Підтримка організації

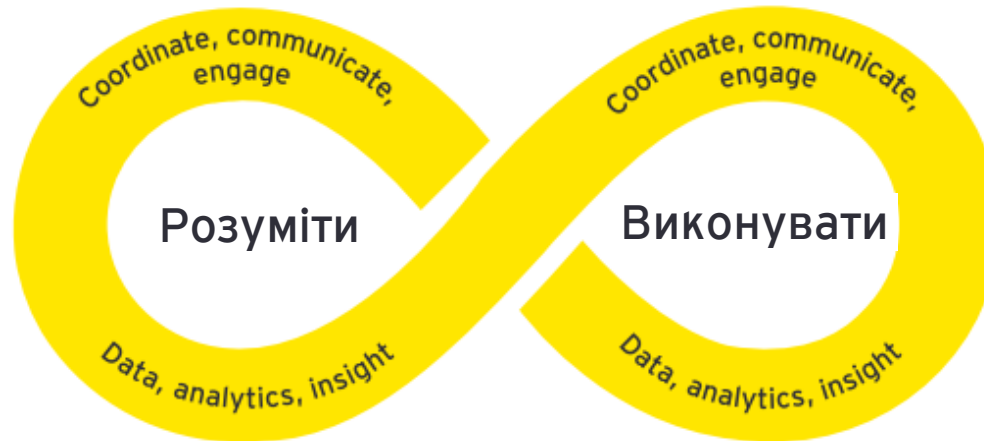
Проводити постійні комунікації; встановлювати пріоритети на основі критичних питань

7. Створення кваліфікацій

Перенавчати/наймати персонал для закриття термінових позицій

8. Підтримка змін

Розробити гнучкі операційні моделі на періоди кризи та відновлення



Що може зробити роботодавець?

Безпека співробітників

- ▶ Переглянути політики щодо забезпечення безпеки на робочому місці
- ▶ Провести зустрічі з лідерами та забезпечити каскадування інформації
- ▶ Проконсультуватися з експертами з охорони праці
- ▶ Підтримати працівників, що не встигли дістатися дому з відрадження

Бізнес-модель та процеси

- ▶ Визначити процеси та функції в яких необхідні зміни
- ▶ Узгодити комунікаційну стратегію та заручитися підтримкою лідерів
- ▶ Переглянути стратегію щодо персоналу (включно зі стратегією винагороди) з урахуванням короткострокових цілей та довгострокової стратегії
- ▶ Переглянути політики з підтримки віддаленої роботи та інформаційної безпеки

Залученість та продуктивність працівників

- ▶ Забезпечити достатній рівень засобів віртуальної взаємодії
- ▶ Розробити канали зворотного зв'язку
- ▶ Забезпечити високий рівень ІТ підтримки
- ▶ Ідентифікувати ключові таланти
- ▶ Розглянути ініціативи зі скорочення витрат

Що може зробити лідер?

Забезпечити безперервність процесів

- ▶ Забезпечити доступність інформації щодо безпеки на робочому місці
- ▶ Оцінити та контролювати ризики, пов'язані з персоналом
- ▶ Підтримувати ініціативи з посилення інновацій та співпраці

Управляти командами в нових умовах

- ▶ Забезпечувати лідерство на рівні команд
- ▶ Проявляти гнучкість та емпатію
- ▶ Забезпечувати добробут та безпеку працівників

Постійно комунікувати

- ▶ Забезпечувати коректне каскадування інформації, проведення комунікацій
- ▶ Ознайомлювати усіх працівників з новими політиками та процедурами
- ▶ Забезпечувати зворотний зв'язок

Що може зробити HR?

Забезпечити безперервність процесів

- ▶ Переглянути стратегію та політики щодо персоналу на коротко- та середньострокову перспективу, з урахуванням стратегічних задач компанії

Навчати та підтримувати

- ▶ Адаптувати програми з навчання та перенавчання відповідно до нових бізнес-вимог
- ▶ Регулярно відслідковувати емоційний стан працівників та вживати відповідних заходів

Забезпечити комунікацію

- ▶ Розробити та реалізувати комунікаційну стратегію
- ▶ Розробити ефективні канали зворотного зв'язку

Створіть план для переходу з кризи до "нової" реальності

Еволюція кризи

Як ми реагуємо?

Основні кроки

Короткостроково	Обмеження транспорту	Скасування виставок та інших масових заходів	Плани екстреного реагування	Гнучкий графік роботи	Система моніторингу здоров'я
	Карантин	Закриття магазинів	Антикризовий комітет	Плани комунікацій	Здоров'я та безпека працівників
	Заборона подорожей	Введення комендантської години	Управління впливом на ліквідність		
Середньостроково	Відтерміновано або перервані поставки сировини	Зупинка виробництва	Оцінка ризиків та наслідків затримок або перебоїв у логістиці	Постійна підтримка відносин з клієнтами	
	Нові канали логістики	Затримки поставок продукції	Ефективне планування	Створення робочої групи з логістики	
Довгостроково	Відстрочка або втрата продажів		Тимчасове фінансування	Перегляд юридичних та комерційних договорів	
	Проблеми із зовнішньою торгівлею	Зміни споживчого попиту	Коригування бюджетів та бізнес-планів	Оптимізація в прогнозуванні та плануванні виробництва	
	Неплатоспроможність	Економічний спад	«Гнучка» організація	Підвищення ефективності	
	Збільшення витрат на логістику	Додаткові нетарифні торговельні бар'єри	Реорганізація системи логістики	Оптимізація систем управління ризиками	

- ✓ Створити групу з антикризового управління щоб ефективно керувати короткостроковим впливом на ліквідність та створювати контрзаходи
- ✓ Оцінити потенційні ризики та визначити механізми узгодженого реагування
- ✓ Здійснювати чіткі та позитивні повідомлення за допомогою узгоджених стандартизованих засобів комунікації
- ✓ Фокусуватися на здоров'ї працівників та захисті активів - визначте ланцюжок поставок та виробничі ризики
- ✓ Включити вплив кризи в процес бюджетування та бізнес-планування, запровадити механізми раннього попередження
- ✓ Оновити корпоративну стратегію та переглянути надійність бізнес-моделі

Дякуємо за Вашу увагу!

Завжди залишаємося на зв'язку та бажаємо здоров'я!



Ольга Горбановська
Партнер, Керівник групи
People Advisory Services в Україні

Тел.: +38 (044) 490 30 22
Факс: +38 (044) 490 30 30
E-mail: Olga.Gorbanovskaya@ua.ey.com



Юлія Головко
Менеджер
People Advisory Services

Тел.: +38 (044) 490 30 00
Факс: +38 (044) 490 30 30
E-mail: Yuliia.Holovko@ua.ey.com

Предмет аналізу



Now

(період карантину:
квітень-травень 2020)

- ▶ Емоції та почуття співробітників під час карантину
- ▶ Сприйняття підтримки від роботодавця під час карантину
- ▶ Переваги та недоліки роботи з дому
- ▶ Ефективність кризових комунікацій від роботодавця



Next

(поступовий вихід з карантину:
травень - червень 2020)

- ▶ Емоції та почуття співробітників одразу після виходу з карантину
- ▶ Можливі бар'єри при поверненні до «стандартного» режиму роботи
- ▶ Необхідна підтримка від роботодавця після виходу з карантину



Beyond

(повернення до звичного режиму
роботи: липень - серпень 2020)

- ▶ Емоції та почуття співробітників після повернення до «стандартного» режиму роботи
- ▶ Оцінка ефективності повернення до «стандартного» режиму роботи
- ▶ Сприйняття змін у процесах після час повернення до «стандартного» режиму роботи

Зробити замовлення:

bit.ly/EYPeoplePulse

Переваги

- ▶ Регулярність - можливість відслідковувати стан співробітників у часі
- ▶ Швидкість - можливість оперативно реагувати на ситуацію
- ▶ Комплексність - покриття усіх стадій, пов'язаних з COVID-19

Підхід до реалізації

1. Проведення онлайн-опитування (3 дні)



2. Підготовка та надання звіту (2 дні)



3. Онлайн-обговорення результатів (1 година)



Контакти

Iakiv.Akulov@ua.ey.com

Nataliia.Tkachenko@ua.ey.com

Anton.Mykheiev@ua.ey.com

Найближчі заходи від Академії управління людьми

- ▶ 17 квітня - онлайн-тренінг з програми HR Сертифікації «Управління винагородою»
- ▶ 22 травня - тренінг з програми HR Сертифікації «Основи трудового права та кадрове діловодство в Україні»
- ▶ 27 травня - тренінг з програми HR Сертифікації « Основні аспекти нарахування заробітної плати в Україні»
- ▶ 5 червня - тренінг з програми HR Сертифікації « Створення корпоративної культури»
- ▶ 12 червня - тренінг з програми HR Сертифікації « Кадрове планування та аналітика чисельності персоналу»
- ▶ 19 червня - тренінг з програми HR Сертифікації « Організаційний дизайн»
- ▶ 26 червня - тренінг з програми HR Сертифікації « Розробка HR стратегії компанії»

Запрошуємо приєднатися до групи EY People Advisory Services у Facebook

Ви можете знайти там багато корисної та актуальної інформації, а також дізнатися про всі події від Академії управління людьми EY в Україні

Скористайтеся QR кодом, щоб отримати посилання на групу



Інформація про компанію EY

EY є міжнародним лідером у галузі аудиту, оподаткування, консультаційного супроводу угод і консультування з питань ведення бізнесу. Наші знання та якість послуг, які ми надаємо, сприяють зміцненню довіри і впевненості на ринках різних країн у всьому світі. Ми формуємо команду видатних лідерів, під чийм управлінням наш колектив виконує взяті на себе зобов'язання. Таким чином, ми робимо суттєвий внесок у поліпшення ділового середовища в інтересах співробітників, клієнтів і суспільства в цілому.

Назва EY відноситься до глобальної організації та може відноситися до однієї чи декількох компаній, що входять до складу Ernst & Young Global Limited, кожна з яких є окремою юридичною особою. Ernst & Young Global Limited - юридична особа, створена відповідно до законодавства Великобританії, - є компанією, що обмежена відповідальністю її учасників і не надає послуг клієнтам. Інформація про порядок збору та використання компанією EY персональних даних, а також про права, що мають фізичні особи відповідно до законодавства про захист персональних даних, доступна за посиланням ey.com/privacy.

Дізнайтеся більше на сайті: ey.com.

© 2020 ТОВ «Ернст енд Янг»
Усі права захищені.