

Що таке опір впровадженню змін?

Усі люди є різними не тільки зовнішні, а й у сприйнятті тих чи інших обставин, що виникають у їхньому житті. Розглядають поведінку персоналу багато наукових шкіл через призми теорії навчання, когнітивні та поведінкові особливості, психологічний підхід та інші. Тобто є визначна кількість наукових напрацювань з теорії поведінки персоналу у тому чи іншому випадку.

Зосередимо увагу на основних аспектах, які створюють передумови для отримання позитивного ефекту щодо результатів впровадження змін на підприємствах:

1) основним питанням ефективності впровадження змін на підприємстві виступає пояснення персоналу основної цілі та завдання впровадження змін. Нерозуміння такої цілі створює перешкоди для формування системи мотивації персоналу та опору таким змінам;

2) формування та стимулювання бажання впроваджувати зміни на підприємстві, тобто необхідно використовувати засоби матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу з акцентуванням уваги на індивідуальному підході;

3) навчання персоналу необхідним знанням та навичкам для впровадження змін;

4) формування умов для самореалізації персоналу при впровадженні змін.

Вищеперелічені основні аспекти, на які треба звертати пильну увагу при впровадженні системи управління адаптацією до змін щодо нейтралізації опору змінам з боку персоналу. Перелік можна значно розширити, проте слід звертати першочергову увагу на визначені аспекти з метою нейтралізації опору змінам на підприємстві.

Таким чином, при впровадженні системи управління адаптацією до змін підприємств необхідно першочергову увагу приділити:

– організації процесу роз'яснення цілі та основних завдань змін на підприємстві із деталізацією завдань для кожного підрозділу підприємства;

– розробці комплексної системи заходів щодо мотивації та стимулювання впровадження змін персоналом підприємства;

– формування комплексного підходу до системи навчання, підвищення кваліфікації, атестації та оцінювання результатів через систему KPI (Key Performance Indicators);

– розробка заходів щодо виявлення мотивів та бажань персоналу по самореалізації, використання індивідуального підходу для підтримки самореалізації персоналу.

Джерела та література

1. Технології управління персоналом: монографія/О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». С. 346.
2. Дорофеева А. А., Самуйлов В. О. Модель максимизации мотивированности персонала при планировании и организации распределения работ на предприятии. *Інноваційна економіка*. Тернопіль, 2014. № 6 (55). С. 82–86.

Джулай М. – аспірантка

Науковий керівник: д. е. н., проф.

І. Федулова

Київський національний торговельно-економічний університет

м. Київ, Україна

Вплив COVID-19 на бренд роботодавця під час дистанційної роботи

Характерною особливістю сучасного ринку праці є незначна кількість вакантних місць, утримання наявного персоналу та створення нових способів організації ефективної віддаленої

роботи працівників компанії, що зумовлено епідеміологічною ситуацією у світі. При цьому основними викликами для бізнесу є прогнозування діяльності у короткостроковій та довгостроковій перспективі, а саме: тривалість віддаленої роботи працівників, створення нових підходів в управлінні персоналом, адаптація до зовнішніх чинників впливу та розвиток кризис-менеджменту [1].

За даними дослідження KPMG в Україні у період з 4 до 12 травня 2020 р. у партнерстві з журналом «Бізнес» та міжнародним кадровим порталом grc.ua (понад 50 компаній-учасників анкетування), 96 % персоналу було переведено на дистанційну роботу з початком карантину, однак для решти, специфіка посад яких не передбачає віддаленої роботи, – впроваджено додаткові заходи з безпеки рис. 1.



Рис. 1. Додаткові заходи для працівників, специфіка посад яких не дозволяє перейти на віддалену роботу [1]

Крім цього, 71 % компаній залишили без змін наявну кількість персоналу та спрямовує ресурси компанії на утримання та розвиток працівників. Таким чином, 24 % опитуваних компаній змінили формат навчання персоналу в онлайн-режим, 33 % – тимчасово призупинили, 43 % – частину адаптували до онлайн формату, а частину відтермінували [2].

Варто зазначити, що однією з негативних тенденцій є те, що 61 % підприємств не планують змінювати стратегію бренду роботодавця та показники KPI's. У першу чергу, це зумовлено тим, що більшість компаній вважають епідеміологічну ситуацію тимчасовою у короткостроковій перспективі. По-друге, скорочення фінансових ресурсів компанії впливає відповідно на зменшення бюджету для формування бренду роботодавця. Як наслідок, виникає потреба у створенні нових підходів з побудови бренду роботодавця для працівників та потенційних кандидатів та впровадженні нових інструментів з оцінки ефективності персоналу під час дистанційної роботи.

За даними опитування аудиторської компанії PwC в США у червні 2020 р., у 44 % працівників підвищилася продуктивність під час віддаленої роботи, 25 % – залишилася без змін, 31 % – зменшилася. В опитуванні взяли участь 118 компаній та 200 працівників, річний дохід

яких у 83 % понад 1 млрд доларів США. Задля підвищення продуктивності праці персоналу та розвитку бренду роботодавця компанії впровадили стратегічні заходи рис. 2.



Рис. 2. Результати опитування щодо змін в продуктивності праці під час віддаленої роботи [3]

Таким чином, збереження гнучкого графіку роботи є найбільш пріоритетним критерієм впливу на продуктивність персоналу за даними опитування. При цьому менеджмент компанії задля збереження бренду роботодавця та власних ресурсів повинен провести оцінку завантаженості офісу персоналом компанії, забезпечити технологічну підтримку для роботи персоналу та створити нові цифрові інструменти віддаленої роботи [3].

За даними дослідження консалтингової компанії у сфері бренду роботодавця Bluivy, 49 % опитуваних працівників оцінюють відмінно комунікацію директора з персоналом під час карантину. При цьому лише 20 % працівників здійснили заходи для підтримки бренду роботодавця, а саме: забезпечення комфортного робочого віддаленого місця, постійна комунікація керівництва компанії, створення додаткової онлайн-комунікації персоналу в неробочий час та підтримка психологічного здоров'я [4].

Висновки. Вплив COVID-19 на бренд роботодавця спричинив зміну стратегії бренду роботодавця, а саме: збільшення кількості заходів спрямованих на утримання наявних працівників компанії, впровадження нових інструментів організації та оцінки продуктивності персоналу, реалізацію віддаленої роботи на постійній основі та переоцінку ресурсів HR-відділу. При цьому чим більше розвинутий бренд роботодавця компанії, тим менша ймовірність втратити наявних талантів та спричинити додаткові витрати на пошук потенційних кандидатів.

Джерела та література

1. Тимошенко А. Правила виживання. Яке майбутнє чекає на HR в Україні? *KPMG Ukraine*. 2020. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/media/press-releases/2020/07/pravyla-vyzhyvannya.html>
2. Тимошенко А. Дії HR в ситуації пандемії. *KPMG Ukraine*. 2020. № 1. С. 7.
3. When everyone can work from home, what's the office for? *PwC USA*. 2020. URL: <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>
4. COVID-19 And The Impact On Employee Experience. *Bluivy*. 2020. URL: <https://bluivygroup.com/covid-19-and-the-impact-on-employee-experience-2020-employer-branding-report/>