

- співпраця з іншими компаніями (або з інвесторами, а також зовнішнім середовищем);
- популяризація перевіреної інформації.

### **Використані джерела**

1. Білик А.В. Комунікаційні технології в місцевому самоврядуванні. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки». Тернопіль, 2020.

2. Інформаційно-комунікаційні технології [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/>

3. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Роль комунікативного менеджменту в системі управління аграрними підприємствами. Матеріали Всеукр. наук.- практ. конф.: Теоретичні та практичні засади забезпечення сталого агровиробництва та соціально-економічного розвитку сільських територій в умовах інноваційної економіки. 20 травня 2021 р. Харків: ХНАУ, 2021. 244 с

Закалик Богдан-Григорій, Пушкар Анна  
Західноукраїнський національний університет  
(науковий керівник: к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Пушкар З.М.)

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID -19**

Останні негативні тенденції у світі, а саме боротьба з коронавірусом, яка обмежила вільне пересування громадян усіх країн і звичний їх спосіб життя, зумовило їх все частіше користуватися інтернет мережами і іншими цифровими технологіями. Звичні офіси змінилися домашніми обстановками, шкільні класи та аудиторії ВНЗ теж перемістилися на різні інтернет платформи[1].

У 2020 році компанія KPMG в Україні проводила дослідження стану українських компаній, щодо карантинних реалій. Згідно результатів опитування "Дії HR в період пандемії" було встановлено, що тільки 4% українських організацій своїх працівників не перевели під час карантину на дистанційну роботу, а з 96% -компаній, половині - вдалося перевести на віддалену роботу біля 75% персоналу[2].

З 50 організацій, що взяли участь в опитуванні і представляли різні галузі економіки, 71% з них сказали, що скорочення персоналу не планують, 21% - таку можливість не виключають, а 8% вже провели скорочення штату. 35% учасників заявили, що можливо будуть зменшувати розмір оплати праці у перспективі, проте 65% планують зберігати існуючий рівень зарплат.

Організаційна поведінка в управлінні персоналом під час пандемії COVID -19 кардинально змінилась. З огляду на невизначену економічну ситуацію для зниження витрат на персонал: 31% організацій направили працівників у щорічну оплачувану відпустку; 38% не вживали жодних заходів, 29% перевели робітників на скорочений робочий день із зменшенням заробітної плати.

Для працівників, формат роботи яких не дозволяє працювати дистанційно, 29% організацій запровадили графіки змінного режиму роботи з виключенням безпосереднього контакту між собою; 31% - запропонували працівникам піти у щорічну оплачувану відпустку, 25% - неоплачувану відпустку, переведення на скорочений робочий день - 15%, або тиждень - 10%. При цьому в 55% організацій розмір витрат на персонал не змінився, а 40% - скоротили такі витрати [2].

Вони змінили свої бізнес-процеси у зв'язку з карантинном. Третина організацій скоротила програми навчання співробітників. Значна частина компаній відзначає, що поточні події призведуть до перегляду основних стратегічних напрямків розвитку компаній і підходу до управління персоналом (38%). Частина організацій поки не планують змін через відсутність визначеності (40%).

Керівники під час організації віддаленої роботи своїх команд на час карантину стикнулись з такими проблемами:

По-перше: відсутність досвіду керування командою дистанційно. Оскільки, роботу всього колективу забезпечити, щоб вона була повноцінна – мета не проста, але досяжна. Під час таких надзвичайних ситуацій необхідно швидко реагувати та вживати відповідних заходів, зокрема, навчати менеджерів керувати командою на відстані. Відсутність можливості безпосереднього контролю роботи працівників – одна з найбільш поширених проблем дистанційного управління. Щоб співробітники роботу виконували та здавали проекти вчасно, для того потрібно їх мотивувати та створювати гідні умови праці.

По-друге: навчатися онлайн і працювати дома, офісні працівники не звикли. Це складно з психологічної точки зору: з одного режиму роботи потрібно швидко перемкнутись на інший. Але якщо керівник вміє керувати дистанційною командою, він знає, як організувати роботу кожного з підлеглих.

Слід зауважити, що карантин – це не відпустка та не лікарняний, а вимушені заходи, запроваджені для безпеки вашої команди. Онлайн-навчання персоналу – це важлива інвестиція у організаційний розвиток та людський капітал.

Співробітників слід навчати новим навичкам: проєктному менеджменту і тайм-менеджменту, підвищенню рівня hard-skills, використання системи кейс-менеджменту (CRM), проєктних платформ, самоконтролю та самомотивації, стресостійкості та

профілактиці професійного вигорання. Онлайн-навчання допомагає підготувати команду до нових звершень на користь спільної справи.

По-третє: відсутність у співробітників відчуття належності до команди. Коли працюєш віддалено та спілкуєшся з колегами тільки в месенджері, важко підтримувати атмосферу. Тому, ми вважаємо, що керівникам організацій необхідно працювати над командоутворенням у мережі та формуванням командного духу в колективі. Зараз є програми, які забезпечують якісну комунікацію груп людей в Інтернеті: Zoom та Skureдля проведення нарад, Messenger для швидкої комунікації та Telegram. Не треба обмежуватися лише месенджерами: наради та навчання доцільно проводити у форматі відеоконференцій, час від часу потрібно спілкуватися на неробочі теми. Підтримувати в колективі доброзичливу атмосферу, проводити навчання та інші онлайн-активності для команди, щоб мінімізувати негативні наслідки самоізоляції кожного працівника.

Основними інструментами комунікації з працівниками, що працюють у форматі дистанційної роботи, під час карантину в основному стали Zoom (54%), SkypeforBusiness (38%) та MicrosoftTeams (38%). Telegram використовують 27% організацій, власний корпоративний месенджер – 17%.

Карантин – це стрес не тільки для бізнесу, а й для кожної людини. Працівникам як ніколи потрібна підтримка команди та відчуття стабільності. Саме від того, як керівник організує поведінку персоналу, дистанційний формат роботи, залежить продуктивність працівників та їхнє прагнення зробити внесок у розвиток компанії.

Якщо ви використовуєте платформи обміну повідомленнями (чати, групи), подумайте про створення каналу спеціально для особистих тем або для обміну фотографіями з офлайн-життя. Доцільно запровадити спеціальні ритуали, наприклад, щотижневі або щомісячні обміни важливими відомостями з життя поза роботою.

Зробіть свою роботу помітною. Тільки тому, що ваш офіс віддалений, це не означає, що він повинен бути тихим. Зробити роботу видимою – це шлях до формування довіри. Зараз онлайн платформи та інструменти дистанційної взаємодії – і є наш офіс. Коли ми демонструємо свою роботу, ми взаємодіємо. Спільний календар дозволить бачити зайнятість всіх членів команди. Також можна створити канал оновлень, де кожен член команди може розповісти про те, над чим сьогодні працював. Здійснювати синхронну та асинхронну комунікацію на основі потреб проєкту, команди та окремого члена команди. Планувати завдання для себе та один одного і перевіряти, як їх виконуємо. Вся ця видимість допомагає нам бути відповідальними.

На нашу думку, після завершення пандемії всі організації будуть вимушені переглянути організаційну модель поведінки, HR-стратегії та технологічні підходи до

роботи. Діджиталізації, ризик-менеджменту, управління змінами стануть ще більш пріоритетними завданнями HR-директорів та керівників організацій задля забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

### **Використані джерела**

1. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Цифрова економіката сучасні виклики. *Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку*: матеріали 5-ої Всеукраїнської наук.-практ. Інтернет - конф. 29.05.2020: тези доповідей. Херсон, ДВНЗ «ХДАУ», 2020. 469 с.
2. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти – цифровізації України до 2020 року. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.

Закалик Галина  
Західноукраїнський національний університет  
(науковий керівник: к. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу Качан Є.П.)

### **ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА СТВОРЕННЯ HR-СЛУЖБИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Робота з кадрами підприємства здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом підприємства – кадровою службою. Роль кадрової служби в апараті управління безупинно росте. Так, виникає необхідність в обґрунтованому підборі, організації навчання, підвищенні кваліфікації, правильній оцінці і вихованні кадрів підприємства [2,48].

Перед тим, як створювати HR-службу на підприємстві необхідно визначити цілі та потреби компанії, визначити бажаний результат, та завдання, які необхідно вирішити. Важливо обговорити із «замовником» або керівником компанії, на якому етапі розвитку знаходиться організація, для чого йому створення цієї служби, які результати він очікує. Також необхідно враховувати думку співробітників компанії, для більш реальної оцінки. Це дозволить одразу сфокусувати увагу на дійсно необхідних діях, та не втрачати марно час та ресурси.

Важливим етапом, обов'язковим для кожного підприємства є створення HR-стратегії. Правильний відбір плану дій дозволить ефективно організувати роботу співробітників та вирішити актуальні завдання (рис.1.).

Правильно розроблена стратегія – це в першу чергу, ефективне використання енергії та ресурсів, інтеграція процесів, командна робота, що націлена на результат, одночасний розвиток персоналу та компанії.