

УДК: 331. 108.26

JEL: M 12; J 23; J 44

DOI: 10.35774/rarrrpsu2023.28.141

Мар'яна ГОРБАЦЬО

здобувач ОНП за спеціальністю «Менеджмент»
кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ ЗА УМОВ ГІБРИДНОЇ ТА ДИСТАНЦІЙНОЇ ФОРМИ ЗАЙНЯТОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ

АНОТАЦІЯ

Вступ. На зміну постковідному періодові в Україні розпочався довготривалий етап війни з росією, який продиктував бізнесу нові умови не лише розвитку, але забезпечення виживання самого підприємства, створення безпечного середовища для працівника. Ці виклики призвели до нових рішень і стратегій для забезпечення безперервності роботи підприємства та трансформували систему управління ним. Незважаючи на досить нову проблему організації віддаленої чи гібридної форми зайнятості дослідники і HR-менеджери часто висувають занепокоєння, щодо труднощів внутрішньофірмової комунікації і роботи, яка вимагає креативного командного підходу. Дослідження трансформацій відносин у сфері людських ресурсів, оптимізація кадрових можливостей, пошук методів ефективного управління в умовах віддаленої форми роботи є важливим і актуальним напрямом розвитку науки та практики управління персоналом в умовах безпекових викликів та загроз. Отже, питання організації управління персоналом гібридної та віддаленої форми в умовах воєнного стану залишається найменш дослідженим.

Мета. Метою наукової публікації є дослідження особливостей застосування інноваційних методів управління персоналом за умов гібридної та дистанційної форми зайнятості під час війни в Україні та розробка пропозицій щодо покращення ефективності управління персоналом на прикладі ІТ-компаній.

Методи дослідження. Використано методи системного, логічного, структурного, компаративного аналізу, експертного опитування, систематизації та узагальнення даних.

Результати. Згідно з проведеним дослідженням в статті констатовано, що гібридна зайнятість стала найбільш ефективною для ІТ-компаній в Україні під час воєнного стану. Це означає поєднання роботи на повну ставку з можливістю виконувати роботу віддалено, особливо для працівників, які перебувають у зоні бойових дій. Це надає їм можливість працювати з дому або укриття, якщо це дозволяє їхня робота. Дослідження показало, що гібридна зайнятість зменшила навантаження на безпеку офісів, оскільки багато компаній забезпечили доступ своїх співробітників до бамбосховищ з безперебійним інтернетом, але одночасно породила ризики: низької стресостійкості, недостатньої залученості та лояльності співробітників через відсутність живого спілкування. Тому була запропонована комунікаційна стратегія для взаємодії з віддаленими працівниками, аналіз якої спонукає до дослідження оптимальної форми взаємодії між працівниками. В статті напрацьовано рекомендації ІТ-компаніям стосовно використання і захисту персональних даних, підтримки приватного простору віддалених працівників та моніторингу їхньої продуктивності. Крім того, обґрунтовані нові методи управління продуктивністю та мотивацією працівників допоможуть керівництву компаній фокусуватися на колективних цінностях.

Висновки. Проведене дослідження дозволило напрацювати підходи до вдосконалення управління персоналом в умовах дистанційної роботи у цифровому бізнесі за допомогою комунікативної стратегії, яка направлена на покращення мотивації, підвищення заходів безпеки

персоналу та підтримання здорового психологічного стану працівників під час воєнних дій в умовах переважно гібридної або віддаленої форми зайнятості.

Ключові слова: управління персоналом, гібридна форма зайнятості, дистанційна робота, віддалена робота, ремоут, інноваційні методи управління персоналом.

Формули: 0, **табл.:** 1; **рис.:** 4; **бібл.:** 10.

Mariana HORBATSO

INNOVATIVE PERSONNEL MANAGEMENT METHODS IN IT COMPANIES UNDER CONDITIONS OF HYBRID AND REMOTE EMPLOYMENT DURING THE WAR IN UKRAINE

ABSTRACT

Introduction. After the post-Kovid period in Ukraine, the long-term phase of the war with Russia began, which dictated business new conditions not only for development, but also for ensuring the survival of the enterprise itself, creating a safe environment for the employee. These challenges led to new solutions and strategies to ensure business continuity and transformed its management system. Despite the rather new problem of organizing a remote or hybrid form of employment, researchers and HR managers often raise concerns about the difficulties of intra-company communication and work that requires a creative team approach. The study of transformations of relations in the field of human resources, optimization of personnel opportunities, search for methods of effective management in the conditions of a remote form of work is an important and relevant direction of the development of the science and practice of personnel management in the conditions of security challenges and threats. Therefore, the issue of the organization of hybrid and remote personnel management in the conditions of martial law remains the least researched.

Goal. The purpose of the scientific publication is to study the peculiarities of the application of innovative methods of personnel management under the conditions of hybrid and remote forms of employment during the war in Ukraine and to develop proposals for improving the efficiency of personnel management on the example of IT companies.

Research methods. The methods of systematic, logical, structural, comparative analysis, expert survey, systematization and generalization of data were used.

The results. According to the conducted research, the article states that hybrid employment has become the most effective for IT companies in Ukraine during martial law. This means combining full-time work with the ability to work remotely, especially for workers in a combat zone. This allows them to work from home or shelter if their job allows. The study found that hybrid employment reduced the burden on office security, as many companies provided their employees with access to bomb shelters with uninterrupted Internet, but at the same time created risks: low stress resistance, insufficient engagement and loyalty of employees due to the lack of live communication. Therefore, a communication strategy for interaction with remote workers was proposed, the analysis of which leads to the study of the optimal form of interaction between workers. The article elaborates recommendations for IT companies regarding the use and protection of personal data, maintaining the private space of remote employees and monitoring their productivity. In addition, sound new methods of managing the productivity and motivation of employees will help the management of companies to focus on collective values.

Conclusions. The conducted research made it possible to develop approaches to improving personnel management in the conditions of remote work in digital business with the help of a communication strategy aimed at improving motivation, increasing personnel safety measures and maintaining a healthy psychological state of employees during military operations in conditions of mostly hybrid or remote forms of employment.

Key words: personnel management, hybrid form of employment, remote work, remote work, remote, innovative methods of personnel management.

Formulas: 0, **table.:** 1; **fig.:** 4; **bibl.:** 10.

Постановка проблеми. На зміну постковідному періодові в Україні прийшов етап затяжної, виснажливої війни з росією, який спричинив низку викликів для бізнесу, нові умови не лише для розвитку, але й забезпечення виживання самого підприємства, створення безпечного середовища для працівників. Ці виклики спонукали до нових рішень і вироблення адаптивних стратегій, аби забезпечити безперервність роботи підприємства, що, своєю чергою, вплинуло на форми та методи управління підприємством загалом і кадрового менеджменту зокрема. У глобальному плані, пандемія і війна внесли одну з найзначніших змін у модель роботи, у такий спосіб змінивши роботу в офісі на гібридну або цілком дистанційну з гнучким графіком. Дослідження оптимальних методів управління персоналом посіли центральне місце в пошуках відповіді на непередбачувані виклики війни і запровадили інноваційні рішення щодо управління персоналом, підвищення його стресостійкості, щоб зберегти, а подекуди підвищити показники залученості, продуктивності й ментальної стійкості працівників. Досить зазначити, що воєнний стан привів до формування особливого типу соціально-трудова відносин та етики в кадровому менеджменті. У цій ситуації вкрай важливо, щоб методи й підходи до управління персоналом не були просто реакцією на поточні події, а мали структурований чіткий характер для зручного застосування в кадровому менеджменті. Незважаючи порівняно нову проблему організації віддаленої чи гібридної форми зайнятості, дослідники і HR-менеджери часто висловлюють занепокоєння щодо труднощів внутрішньофірмової комунікації і роботи, яка вимагає креативного командного підходу. Дослідження трансформацій у сфері управління людськими ресурсами, оптимізації кадрових можливостей, пошук методів ефективного управління в умовах віддаленої форми роботи є на сьогодні вкрай актуальними у створенні наукового ландшафту кадрового менеджменту. Необхідно віднайти такі важелі управління персоналом, щоб вчасно реагувати на виклики війни й передбачати майбутні потреби повоєнного відновлення. Тому дослідження питання організації управління персоналом гібридної та віддаленої форми в умовах воєнного стану є актуальним і становить як науковий, так і практичний інтерес.

Мета статті. Метою статті є дослідження особливостей застосування інноваційних методів управління персоналом за умов гібридної та дистанційної форми зайнятості під час війни в Україні та розробка пропозицій щодо покращення ефективності управління персоналом на прикладі п'яти IT-компаній респондентів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню та аналізу використання IT-технологій у сфері управління персоналом присвячено праці таких вчених, як: Л. Могильної, А. Орехова, Л. Хромушина [1]. Питання організації, методів мотивації, контролю та розвитку персоналу висвітлено у багатьох наукових працях. Зарубіжні фахівці розглядали ці питання ще в минулому (Ф. Герцберг, А. Маршалл, А. Маслоу, В. Оучі, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, Т. Шульц та інші). Вагомий науковий внесок у розвиток методології управління персоналом і оцінювання його ефективності зробили на прикладі гібридної і віддаленої роботи О. Бондаренко, Т. Тардаскіна, Л. Богатирьова [2] та ін. Автори традиційно виокремлюють економічні, організаційно-адміністративні та соціально психологічні методи управління персоналом, які безпосередньо можна перенести на розвиток гібридних і дистанційних форм управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Терміни «гібридна, дистанційна» зайнятість суттєво відрізняються від повністю дистанційного підходу (рис. 1), адже гібридні, дистанційні графіки передбачають поєднання часу, проведеного в офісі, та віддаленої роботи, тобто очікується, що фахівці використовуватимуть переваги обох локацій і відповідатимуть певним вимогам нерегулярної присутності на робочому місці. Як наслідок, колеги потенційно доступні офлайн і з ними можна підтримувати живу комунікацію. Повністю віддалена робота не передбачає проведення часу в офісі, який фінансується компанією. Натомість люди працюють виключно віддалено, тобто з дому або коворкінгу. До тих, які працюють повністю віддалено, можна віднести фрилансерів, з якими компанію зв'язують, наприклад, гіг-контракти.

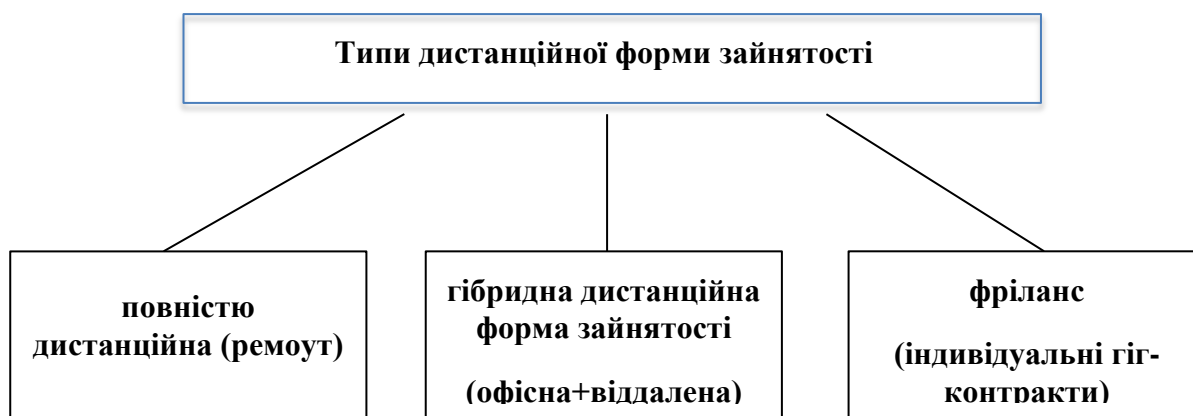


Рис. 1. Форми дистанційної зайнятості

Щонайменше чотири покоління одночасно є частиною глобальної робочої сили в українських ІТ-компаніях. Респонденти проведеного у роботі дослідження (табл. 1) подали інформацію про вік своїх працівників, який коливається від 18 до 60 років, тому HR-фахівці або менеджери зустрічаються з проблемою найму й управління різних вікових груп, які мають інколи полярні цінності та сприйняття робочого процесу.

Таблиця 1

Компанії-респонденти та групи опитаних працівників

Назва компанії	Вікова категорія опитаних	К-сть працівників загальна	Офф-лайн офіс	К-сть працівників - гібрид	К-сть працівників ремоут	К-сть релокованих працівників
Lvivity	22 – 41 р.	35	0	10	25	2
MIBLART	21 - 36 р.	95	0	20	75	0
Abto Software	19 – 60 р.	250	30	20	200	0
Inforce	18 – 35 р.	87	15	25	47	0
INOXSOFТ	18 – 45 р.	142	1	92	49	0
Загальна кількість опитаних		609	46	167	396	2

Примітка. Складено за даними [4; 6; 8; 9; 10]

Для ІТ найму й онбордингу притаманне спрощення і повна цифровізація процесу, особливо, коли це стосується гібридної форми зайнятості чи повністю віддаленої, аби дати якнайшвидший зворотний зв'язок для кандидата. HR у сфері ІТ активно використовують інноваційні мережеві програми, чат-боти та ІІІ для швидкого написання вакансій. Багато

кадрових менеджерів висловлюють занепокоєння, чи можуть інноваційні технології замінити їхню роботу, але якщо посилається на дослідження Н. Данилевич, С. Рудакова, Л. Щетініна, Я. Касяненко, яке показало, що: «62,55% респондентів вважають, що автоматизація та диджиталізація не зможе замінити HR-фахівців у компанії, 23,91% – що можуть, 4,35% – вагаються при відповіді на це запитання, а решта – передбачає, що наступні 20–30 років професії HR-а нічого не загрожує» [3, с. 152–153]. І справді, повне впровадження нейронних технологій, як показує практика, не є масовим, адже для якісного використання всіх наявних технологій потрібні дослідження у цій галузі і працююча стратегія їх використання, яка в теперішніх реаліях не сприяє оптимізації. Наразі інноваційні технології точково закривають потреби управління персоналом. IT-компанії переважно використовують онлайн-співбесіду по скайпу для первинної розмови з кандидатом, і лише 18% респондентів практикують інтерв'ю в офісі компанії. Цифри живої комунікації збільшуються на етапі онбордингу, коли є потреба у видачі професійної техніки працівникам, які обрали дистанційну форму зайнятості. Компанія «MIBLART» [4] практикує демо-версію гібридної роботи – так зване чотириденне оплачуване стажування, де потенційний працівник може спробувати свої сили в певних завданнях від компанії, познайомитися з колективом, краще ознайомитися з системою мотивації. Як показує практика, такий метод зменшує плинність кадрів і підвищує лояльність працівника на ремоуті. За даними дослідження, плинність кадрів у перший рік повномасштабного вторгнення коливалася від 5 до 25%. Станом на 2023 рік вона зменшилася майже вдвічі у кожній компанії-респонденті. Прийнято вважати, що до 10% плинних кадрів є нормою. Work Institute Retention Report [5] опублікував дані про те, що 75% звільнень можна запобігти, якщо вчасно виявити проблему й усунути її. В IT-компанії «INFORCE» [6] використовують метод віч-на-віч, коли кадровий менеджер раз на три місяці організовує індивідуальну конфіденційну розмову щодо проблем, з якими стикається працівник, задля оцінки його психологічного стану і рівня лояльності до компанії. У ході розмови HR складає список питань, які турбують працівника і в найшвидший період дає зворотний зв'язок зі сценаріями вирішення його запитів. Це допомагає оперативно виявляти слабкі і сильні сторони компанії, піднімає рівень довіри працівника і підвищує його залученість.

За даними дослідження WORK.UA [7], ринок праці в розділі «IT, комп'ютери, інтернет» відновився на 57% станом на серпень 2023 року, а 36% вакансій (у цьому розділі) пропонують працювати дистанційно. Згідно з даними дослідженням, віддалена форма зайнятості на цей момент лідирує на ринку IT (рис. 2) [4, 6, 8, 9, 10].

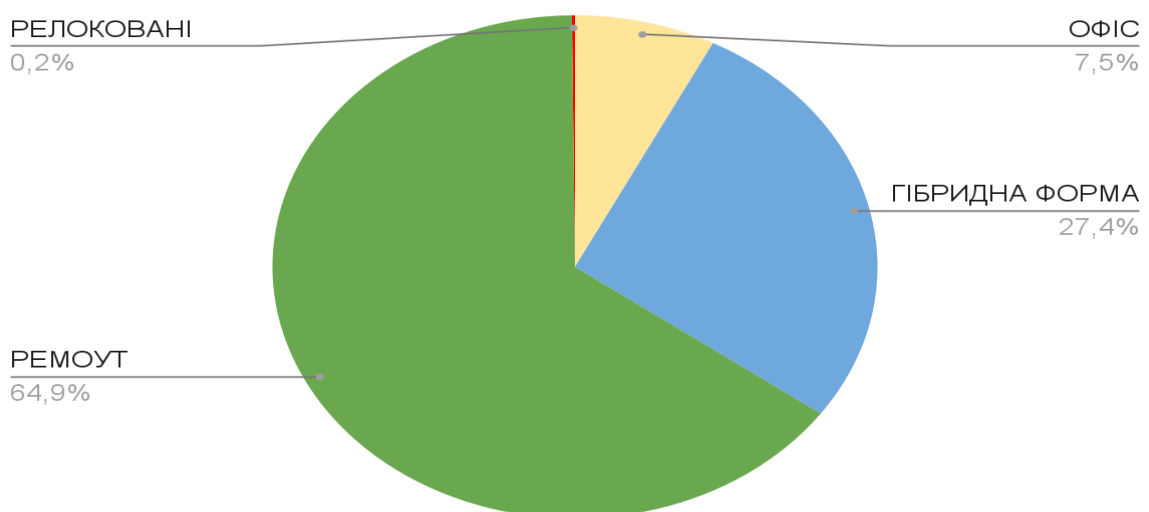


Рис. 2. Питома вага дистанційних форм зайнятості на ринку праці

Факт можливості працювати віддалено або гібридно дедалі більше приваблює українців. Нагода працювати дистанційно, не повною мірою, закриває безпекові питання, пов'язані зі швидким доступом до укриття, можливість триматися поруч з сім'єю у разі ракетної небезпеки й оптимізувати ризики з пересуванням в офіс. Усі 5 компаній респондентів поцілювалися про зручне укриття поруч з офісом, деякі з них забезпечили там безперебійний інтернет, аби під час тривоги працівники мали змогу продовжувати працювати. Дистанційна робота також передбачає задоволення специфічних потреб у комунальних послугах. Під час блекауту ІТ-підприємства закривали потреби в облаштуванні домашнього офісу дистанційних працівників, компенсували кошти на коворкінг або інше місце, яке забезпечить їм оптимальні умови праці. Часто для технічних спеціалістів, були надані есоflow, генератори, старлінки, які дозволили працювати безперебійно й дали можливість зосередитися на високо деталізованих завданнях і підвищити продуктивність.

Продумані стратегії дозволяють ефективно керувати практично будь-яким процесом в управлінні дистанційними командами, незважаючи на непросту операційну та стратегічну діяльність у нових воєнних та економічних реаліях. Перехід до віддаленої і гібридної роботи спричиняє складнощі у підтримці ефективного зв'язку та комунікації, які були характерні для традиційних офісних умов. Це може призвести до відчуття віддаленості й відсутності підтримки серед дистанційних працівників, а також до труднощів у визначенні проблем та наданні необхідної підтримки з боку менеджерів. Щоб зосередитися на залученості працівників у віддаленому середовищі, HR-менеджерам слід упроваджувати нові методи комунікації та співпраці, працювати над створенням культури емпатії та розуміння, а також надавати пріоритет благополуччю і психологічній безпеці співробітників. Необхідно створювати цілеспрямовані структуровані програми наставництва, які сприятимуть розвитку корпоративної культури і співпраці між працівниками. На сьогодні існують ефективні методи підвищення мотивації (рис. 3), серед яких такі, які найбільше закривають потреби працівників в Україні в умовах воєнного стану.

Варто зазначити, що серед базових методів з'явилися нові, які стосуються підтримки мобілізованих працівників резервація робочого місця зі збереженням зарплати, допомога сім'ям, певна оплата витрат на лікування в разі поранення і активна волонтерська позиція в компанії, що сприяє розвитку дорослого й соціально відповідального колективу, незважаючи на його генераційне різноманіття. Щодо проведення щорічних корпоративів, то рекреаційний варіант проведення свят у компанії замінили благодійні аукціони на збір для ЗСУ, під час яких ІТ-компанії залучають військових, благодійників, волонтерів, чим сприяють відповідальній і патріотичній атмосфері взаємопідтримки і духу однієї сім'ї.

Робота поза офісом дає більшу автономію, а це також означає менший прямий контроль. Для професіоналів, які віддають перевагу значній кількості зворотного зв'язку або є новачками у своїй ролі і часто мають запитання, такий брак керівництва може виявитися проблематичним. Крім того, не всі є настільки ж самомотивованими, як інші, деякі гібридні віддалені працівники відчують вигорання через віддалену роботу. Коли це відбувається, знижується лояльність до компанії, продуктивність і якість роботи, що може зашкодити особистому добробуту та професійній кар'єрі людини. Одним із важливих мінусів, виявлених у ході дослідження, є суттєве зменшення продуктивності у працівників, у яких робота вимагає колективного творчого і креативного підходу. Однак де є мінус, завжди можна знайти перспективу розвитку, адже з появою інструментів для віддаленої роботи, таких як Zoom і Slack, ця ситуація дещо змінилася. Зараз команди, що працюють віддалено, виявляють більшу інноваційність.

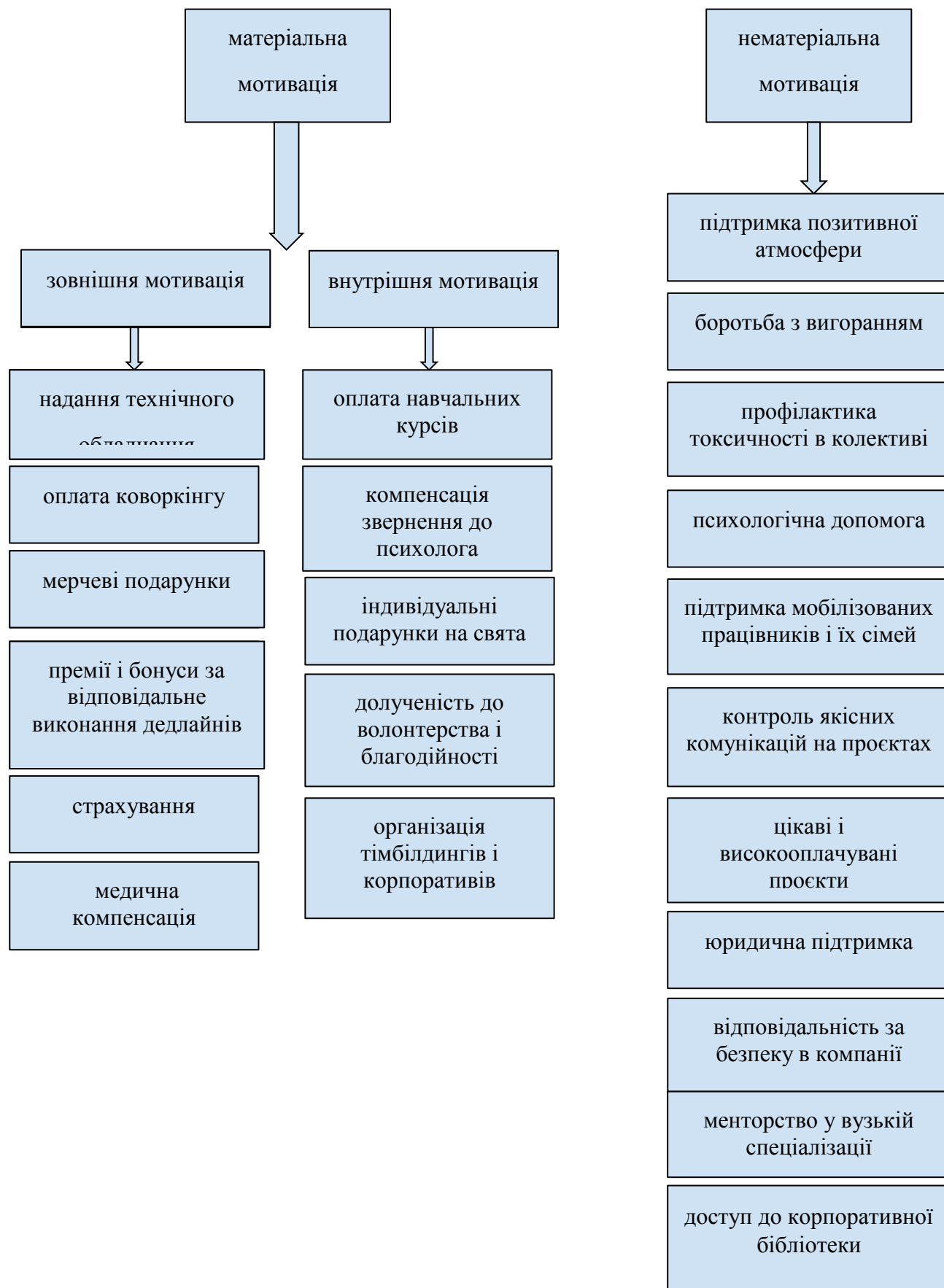


Рис. 3. Форми мотивації праці в умовах воєнного стану

Одним із ключових факторів успіху команд, що працюють віддалено, є їх здатність поєднувати локальні мережі, які були сформовані під час особистих зустрічей, з віртуальними мережами. Це поєднання дозволяє створити глобальний колективний розум і об'єднувати в команду найкращих спеціалістів з усього світу. ІТ-компаніям респондентами було запропоновано HR-інструмент у вигляді аналітики персоналу та відстеження співробітників. Вимірюючи та аналізуючи дані про працівників і те, наскільки вони залучені, організації можуть ухвалювати рішення про те, як покращити свою роботу. Існує кілька сучасних видів кадрової аналітики, які варто розглянути (рис. 4).

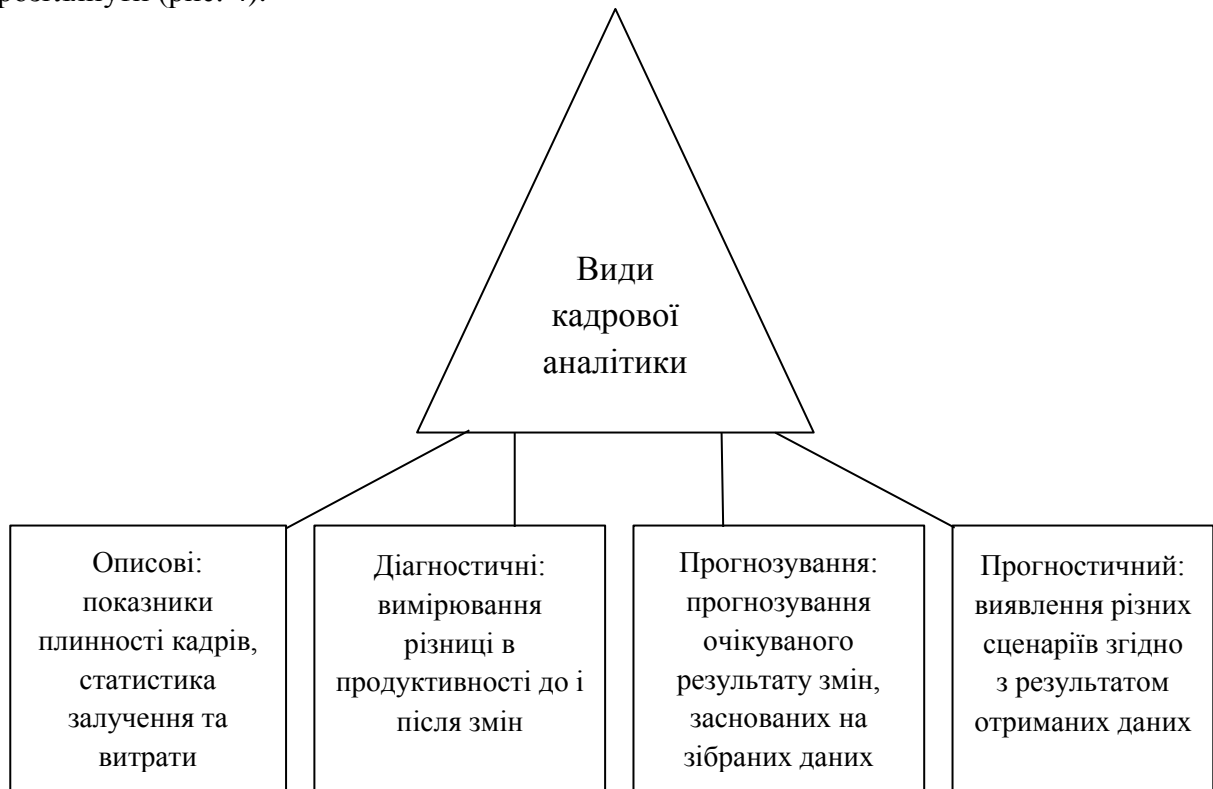


Рис. 4. Зрізи кадрової аналітики

Лідерам ІТ-компаній у наступні роки варто розглянути нові довгострокові стратегії стійкості компаній, упроваджуючи стратегічну резильєнтність як глобальний підхід до управління компанією. До переліку напрямів управління ризиками повинні входити аспекти фінансової стійкості, організаційної і стійкості бізнес-моделі.

Висновок. Згідно з дослідженням, гібридна зайнятість, при якій очна форма поєднується з віддаленою, є найбільш ефективною для ІТ-підприємств на території України в період воєнного стану. Працівники, які перебувають у зонах бойових дій або тимчасово знаходяться в зоні обстрілів, мають можливість працювати з дому або укриття, якщо це дозволяє їхня робота. При цьому безпекове навантаження на офіси зменшилося, враховуючи те, що багато компаній попіклувалися про доступ працівників до бомбосховищ, які обладнані безперебійним інтернетом. Віддалений режим роботи дав змогу адаптуватися до нього всім, чий умови життя дозволяють працювати віддалено, практично без жодних ускладнень. ІТ-підприємства надають всі необхідні технічні умови для роботи вдома, але відсутність живого спілкування з колегами стає причиною стресу, низької залученості працівника і його лояльності. Тому використання комунікаційної стратегії взаємодії з віддаленими працівниками допоможе підвищити результативність управління персоналом та налагодити оптимальну форму взаємодії з ними так, щоб вони не відчували себе недостатньо поінформованими та ізольованими. В основі реалізації такої стратегії має лежати

система захисту персональних даних, приватного простору віддалених працівників та моніторингу їхньої продуктивності з одночасним формуванням корпоративної культури підтримки та допомоги Збройним силам України задля перемоги у війні.

Література

1. Могильна Л. М., Орехова А. І., Хромушина Л. А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56>
2. Бондаренко О. М., Тардаскіна Т. М., Богатирьова Л. Д. Дослідження розвитку віддаленої роботи в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 190–197.
3. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ. 2020. Том 64. № 3. С. 147–156. URL:<http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>
4. Веб-сайт «Mibllart». URL:<https://mibllart.com>
5. Work Institute Retention Report. 2017. С. 17–20 URL:<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/478187/2017%20Retention%20Report%20Campaign/Work%20Institute%202017%20-Retention%20Report.pdf>
6. Веб-сайт «Inforce». URL: <https://inforce.digital>
7. Аналітика: Ринок праці в ІТ відновився на 57%, а конкуренція серед шукачів б'є всі рекорди : веб-сайт. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3149/>
8. Веб-сайт «Lvivity». URL: <https://lvivity.com>
9. Веб-сайт «Abto Software». URL: <https://www.abtosoftware.com>
10. Веб-сайт «Inoxsoft». URL: <https://inoxoft.com>

References

1. Mogylna, L. M., Orekhova, A. I., Khromushina, L. A. Vykorystannia innovatsiinykh IT tekhnolohii dlia HR-menedzhmentu [The use of innovative IT technologies for HR management]. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56> [in Ukrainian].
2. Bondarenko, O. M., Tardaskina, T. M., Bogatyryova, L. D. (2021) Doslidzhennia rozvytku viddalenoї roboty v umovakh pandemii COVID-19 [Research on the development of remote work in the context of the COVID-19 pandemic]. *Business Inform*, 2, 190–197 [in Ukrainian].
3. Danilevych, N., Rudakova, S., Shchetinina, L., Kasyanenko (2020) [Digitalisation of HR processes in modern realities] *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, Vol. 64, 3, 147–156 Retrieved from <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485> [in Ukrainian].
4. Mibllart. Retrieved from <https://mibllart.com>
5. Work Institute Retention Report (2017), 17–20. Retrieved from <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/478187/2017%20Retention%20Report%20Campaign/Work%20Institute%202017%20-Retention%20Report.pdf>
6. Inforce. Retrieved from <https://inforce.digital>
7. Analitika: Rynok pratsi v IT vidnovyvsia na 57%, a konkurentsiia sered shukachiv bie vsi rekordy [Analytics: The IT labour market has recovered by 57%, and competition among job seekers is breaking all records]. Retrieved from <https://www.work.ua/articles/analytics/3149/> [in Ukrainian].
8. Lvivity. Retrieved from <https://lvivity.com>
9. Abto Software. Retrieved from <https://www.abtosoftware.com>
10. Inoxsoft. Retrieved from <https://inoxoft.com>

Статтю отримано 8 листопада 2023 року