

УДК 331.108

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-5.17>**Подзігун С.М.**

кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3012-1842>

Пачева Н.О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9932-5021>

HR-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-2019: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

У статті наведено опис сучасних тенденцій, які будуть властиві змінам у HR найближчим часом, та визначено особливості менеджменту 3.0 як комплексної адаптивної системи, яка не має єдиної та чіткої структури. Дослідження та опитування свідчать про те, що основними перешкодами на шляху прийняття гнучких методів розроблення програмного забезпечення (ПЗ) стають традиційні методи управління змінами, організаційна культура, недостатня підтримка з боку керівництва, низький рівень підготовки персоналу, а також зовнішній тиск. Розглянуто гнучкі методи управління персоналом і виявлено, що HR-робота полягає не тільки в запровадженні стандартів та контролі їх виконання, але й у сприянні полегшенні працівникам процесу вирішення проблем і підвищенні організаційної гнучкості. Дослідження дає змогу дійти висновку, що HR-менеджмент під впливом цифрових та інформативних технологій потребує розширеного розвитку ініціативи, можливостей команд і повноважень, компетенцій та поліпшення організаційних структур.

Ключові слова: HR-менеджмент, кадри, персонал, трудові ресурси, пандемія, компанія, управління персоналом, організація, система, HR-технології.

HR MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE COVID-2019 PANDEMIC: NEW CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Podzihun Svitlana

PhD in Economics,
Department of Marketing, Management and Business Administration,
Pavlo Tychnya Uman State Pedagogical University

Pacheva Nataliia

PhD in Economics,
Department of Marketing, Management and Business Administration,
Pavlo Tychnya Uman State Pedagogical University

The article describes the current trends that will be characteristic of changes in HR in the near future. Features of management 3.0 as a complex adaptive system, which does not have a single and clear structure, are identified. Research and surveys show that the main obstacles to the adoption of flexible methods of software development (SOFTWARE) are traditional methods of change management, organizational culture, insufficient support from management, low level of staff training, and external pressure. Agile methodologies in personnel management are considered and it is found that the work of HR is not only to implement standards and monitor their implementation, but rather to make it easier for employees to solve problems and increase organizational flexibility. The great need now is the psychological support of employees. This is obvious, because even if we consciously understand what is happening in the world and in the market, our brain and body are stressed by the fact that the air constantly sounds information about threats (the spread of COVID-19, job losses associated with a pandemic, etc.), our routine has changed radically, work-life-balance has turned into work-life integration and we do not know how long it will last and what our style of work and life will look like in the future. Corporate psychologist, mindfulness coach, mental health consultant and other Groleys specialists, who in crisis situations should play a key role in HRM in organizations that care about their employees and look long-term at business efficiency. Practice shows that for any enterprise, regardless of the form of management, size, direction of economic activity, personnel management is extremely important. No company will achieve the set goals without proper selection, placement of professionally trained human resources. This is a defining fact in the personnel management system. The study concludes that the HR function under the influence of digital and information technologies is evolving and becoming more intuitive, influencing the development of new roles, and to create a company that can be effective in the digital flow of change, you need to implement a human-centered approach to personnel management.

Keywords: HR management, staff, personnel, labor resources, pandemic, company, personnel management, HR technologies, organization, system, HR technologies.

Постановка проблеми. Пандемія підштовхнула компанії до пошуку нових стратегій, адже для того, щоби протидіяти новим викликам, керівникам та HR-спеціалістам потрібні нові компетенції. Лідерство має бути адаптовано до нової реальності інтенсивних змін, які вимагають мислення, гнучкості та зростання. Менеджерам необхідно дистанційно мотивувати та контролювати персонал до виконання обов'язків та створювати безпечні умови праці. Швидкість прийняття рішень стала актуальною та цифровою, тому підприємцям доводиться модернізувати HR-стратегії.

Актуальним є створення нових сучасних та інноваційних підходів до управління персоналом із залученням мотиваційних чинників. Нові виклики, спричинені карантинними обмеженнями, пов'язаними з COVID-19, висувають принципово нові вимоги до побудови процесу управління персоналом, його оцінювання та ефективного використання, а також забезпечення HR-процесів продуктивними кадрами для їхньої участі у бізнес-процесах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми ефективності системи управління персоналом розглядаються в роботах зарубіжних та вітчизняних економістів, таких як П. Друкер, С. Паркер, О. Аверіна, Л. Балабанова, Д. Богиня, В. Гриньова, І. Горбачова [3], О. Іляш [1], М. Семикіна, О. Кузьміна, К. Кухтяк [7], І. Макаров, В. Дикань, В. Ільченко, Л. Філіпова [5]. Науковці вивчають питання підбору, розстановки, перепідготовки кадрів та керівників, навчання, аналізу трудових процесів, а також мотивації до праці. Найбільш дискусійним питанням залишається дослідження у напрямі формування стратегій управління персоналом із позиції глобалізації, переходу до цифрової економіки, діджиталізації, мобільності персоналу з позиції сучасних викликів і загроз.

Постановка завдання. Метою дослідження є виявлення та аналіз нових викликів та можливостей у HR-управлінні внаслідок пандемії Covid-19, що враховують адаптацію персоналу до інновацій цифровізації та швидкісний розвиток компаній у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління персоналом – це частина стратегії будь-якої організації. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується цифровізацією виробництва, тому реалізовувати функцію управління будь-якою компанією сьогодні складно, адже конкуренція стає дедалі жорсткішою з кожним роком, тому питанням управління необхідно приділяти особливу увагу, що вимагає значних змін у вимогах до персоналу [9]. Дослідження показують, що під час переходу до гнучких методів основною перешкодою є традиційний менеджмент.

Компаніям важко впроваджувати такі процеси, як Scrum, XP або Канбан, якщо їхні лідери беруть за основу застарілі управлінські підходи. Менеджери мають зрозуміти, у чому полягає їхня нова роль у XXI столітті, як отримати від команд розробників максимальних результатів. Дедалі більшої популярності набуває таке поняття, як «Менеджмент 3.0», якому передували такі управлінські практики, як Менеджмент 1.0 та 2.0.

Основними ознаками Менеджменту управління 1.0 є повна залежність компанії від її керівника. Дехто називає цей менеджмент командно-контролюючим, адже організацію вибудовують і керують нею зверху

вниз, але повноваженнями влади наділені одиниці. Топ-менеджери мають можливість маніпулювати бонусами, що негативно впливає на результати очолюваних компаній. Отже, можна стверджувати, що Менеджмент 1.0 має недоліки, є застарілим та потребує оновлення [9].

Менеджмент 2.0 – це знайомий нам Менеджмент 1.0, до якого додано кілька надбудов, аби трохи знівелювати проблеми, породжені застарілою системою. Ця версія управління є гнучкою та досконалою, тому в організаціях існують правила, яких мають дотримуватися персонал і керівники, а комунікації є багатовекторними [9].

Менеджмент 3.0 – це епоха складності, переорієнтація з ієрархій на мережеві структури. Один із найважливіших висновків нової системи полягає в тому, що всі організації являють собою мережі. Окрім того, теорія складності у застосуванні до соціальних систем свідчить про те, що менеджмент має вирішувати завдання комплектації штату підприємства, створення системи підготовки керівного резерву, а не структури департаментів та отримання прибутку [10].

Ринкова ситуація ставить підприємства у принципово нові відносини з державними організаціями, виробничими та іншими контрагентами, працівниками стосовно формування та використання ресурсного потенціалу.

Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється та ускладнюється, система управління ресурсним потенціалом підприємств в структурі економіки має набути нових якостей, розширюючи свої можливості. Отже, зміни ділового середовища вітчизняних підприємств пов'язані з розвитком конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу та іншими чинниками, а також обумовлюють необхідність удосконалення системи управління ресурсним потенціалом, що націлений на ефективне використання ресурсів.

Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємств дає можливість визначити, які його внутрішні характеристики послаблюють результативність досягнення ефективності в процесі управління. Ефективність досягається за рахунок реалізації послідовних дій, які здійснюються під час управління [6].

За дослідженнями О. Іляша [1], виділено найбільш ймовірні тенденції, які будуть властиві змінам у HR найближчим часом, зокрема стратегічне мислення стане основною внутрішньою компетенцією HR. Фактично "Brashears" прогнозує тенденцію до посилення стратегічної HR-функції та стимулювання створення нових посад. Водночас професіонали з управління персоналом, очевидно, перейдуть у бізнес-професіонали HR, які не лише розуміють наслідки HR, але й здатні управляти бізнес-операціями та формувати стратегію розвитку бізнесу. Незважаючи на блискучі успіхи Agile-проектів з огляду на рентабельність інвестицій [10], чимало менеджерів перешкоджають впровадженню гнучкого проектного менеджменту та використанню гнучких підходів у своїх компаніях [2].

Проблема формування системи антикризового менеджменту та оцінювання її ефективності є складною у практичному аспекті й вимагає серйозних напрацювань у методичному плані. У період системної трансформації України у світовий економічний простір зазначена проблема стала практично

ключовим питанням, яке визначає функціонування підприємств в економічних умовах, що склалися. У зв'язку з цим вивчення особливостей антикризового управління та формування методики оцінювання ефективності системи антикризового менеджменту набувають гострої актуальності та вимагають інноваційного пошуку вирішення складних економічних рішень [6].

Дослідження та опитування свідчать про те, що основними перешкодами на шляху прийняття гнучких методів розроблення програмного забезпечення (ПЗ) стають традиційні методи управління змінами, організаційна культура, недостатня підтримка з боку керівництва, низький рівень підготовки персоналу, а також зовнішній тиск [10]. За більшість позицій із цього переліку відповідають саме менеджери. Коли ієрархічний менеджмент стикається зі складними системами і нелінійним мисленням, це стосується Agile-менеджменту.

Впровадження методик Agile в управління персоналом означає, що принципи й цінності фокусуються на людях і командах, тісній співпраці із замовниками та швидкісній реакції на виникаючі зміни за мінімуму планування.

1) Основну цінність складають взаємодія та співробітництво між людьми, а не їх індивідуальні компетенції. Цей підхід передбачає роботу в невеликих функціональних командах, які виконують різні ролі та розташовані в одному приміщенні.

2) Функціональність передбачає, що кращі програмні продукти створюються в умовах, коли засновник максимально залучений до процесу розроблення, підтримуючи в актуальному стані відомості про затримки в проєкті та постійно оновлюючи спільні пріоритети.

3) Якість відіграє визначальну роль в успіху продукту, тому в центрі уваги перебуває технічна досконалість.

4) Найважливішими процесами стають мінімальне планування, щоденне особисте спілкування й моніторинг просування проєкту за критерієм наявності працюючого продукту.

5) Наявність внутрішнього конфлікту є природною властивістю складних систем, необхідною умовою для креативності та інновацій [10].

Технологічний прогрес неможливий без якісного людського капіталу. Компанії, які вкладають ресурси в розвиток технологій, не повинні забувати про те, що вирішальне значення в комунікаціях все

ж мають люди. Змішане середовище майбутнього зумовлює ефективну взаємодію людини й актуальних технологій.

І. Горбачова відзначає тенденцію [3], що співробітники старшого віку не поспішають залишати професію, тому в міжнародних компаніях працюють представники п'яти таких різних поколінь: «тихе покоління» (75–95 років), «бебі-бумери» (55–75 років), «покоління X» (35–55 років), «покоління Y, або мілленіали» (23–35 років), «покоління Z» (15–23 роки) [4]. Одна з причин такого розмаїття в колективі полягає у зміні самого підходу до кадрових цінностей. Зараз роботодавцям часто важливі не тільки вік і досвід, але й молодий, сміливий погляд.

Дослідження Л. Філіпової показує [5], що в Україні не вистачає кваліфікованих менеджерів, підготовлених до ринкової діяльності. У керівників більшість українських підприємств ще залишилися стереотипи. Хоча в таких умовах потрібен принципово новий тип працівника: висококваліфікований, ініціативний, схильний до інновацій, готовий самостійно приймати рішення і нести за них відповідальність, орієнтований на довгострокову співпрацю. Практика показує, що для будь-яких підприємств незалежно від форми господарювання, розміру, напряму економічної діяльності управління персоналом має надзвичайно велике значення. Жодне підприємство не досягне намічених цілей поза належним відбором, розстановки професійно підготовлених людських ресурсів. Це виступає визначальним фактором у системі управління персоналом [6].

Висновки з проведеного дослідження. Проблема пандемії COVID-19 є найбільш актуальною в сучасному світі та вплинула на всі аспекти життя людей, але працівники компаній, як завжди, поступово адаптуються та починають перетворювати і вдосконалювати бізнес-процеси. Управління персоналом, реалізуючи функцію HR-менеджменту, ґрунтується на принципах гнучкості, що є яскравим прикладом тих змін, які властиві сьогоденню. Дослідження дає змогу дійти висновку, що HR-менеджмент під впливом цифрових та інформаційних технологій потребує розширеного розвитку ініціативи, можливостей команд та повноважень, компетенцій та поліпшення організаційних структур. Це означає, що організаціям необхідно чітко сформулювати місію, узгодити та вдосконалювати у співробітників навички майбутнього, управляти не лише залученням, але й задоволеністю персоналу.

Список використаних джерел:

1. Ляш О. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf (дата звернення: 06.11.2021).
2. Тенденции развития HR в 2018 году, в которых надо держать руку на пульсе. URL: <https://www.talentmanagement.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018> (дата звернення: 06.10.2021).
3. Горбачова І. HR-стратегії та технології з управління компанією в умовах пандемії Covid-2019. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 36. URL: <http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/362021ua/13.pdf>.
4. Функція мотивації трудової діяльності, її компоненти, теорії, шляхи / Інститут муніципального менеджменту і бізнесу. URL: <http://mirznani.com/a/268166/funktsya-motivats-trudovo-dylnost-komponenti-teor-shlyakhi> (дата звернення: 05.08.2021).
5. Філіпова Л. HR-менеджмент як сучасний напрям інформаційно-документної діяльності. URL: <http://journals.uran.ua/bdi/article/view/229847>.
6. Kozhukhivska R., Podzihun S., Udovenko I., Verniuk N., Petrenko N., Dluhoborska L. The assessment of anti-crisis management efficiency. *International Business Information Management Association : The Proceedings of the 33rd Conference (IBIMA 2019, 10–11 April)*. Granada, Spain, 2019. P. 1119–1125. ISBN: 978-0-9998551-2-6.

7. Кухтяк К. Трансформація ролі HR. Які зміни відчувають компанії? URL: <https://lvbs.com.ua/news/transformatsiya-rol-i-hr-yaki-zminy-vidchuvayut-kompaniyi>.
8. Каппелі П. HR стає гнучким: Agile для управління талантами. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm356.html>.
9. Менеджмент 3.0 – новітня практика управління, на яку варто звернути увагу бізнесу. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-ezhednevnyj-buxgalterskij-obzor-39-menedzhment-30-sovremennaya-praktika-upravleniya-na-kotoruyu-stoit-obratit-vnimanie-biznesu>.
10. Jurgen Appelo Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. 2019. 430 p.

References:

1. Iljash O. (2018) Majbutnje HR menedzhmentu: tendenciji, ryzyky, motyvacija. Efektyvny ekonomika, no. 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf.
2. Tendencyy razvytyja HR v 2018 ghodu, v kotorykh nado derzhatj ruku na puljse. URL: <https://www.talent-management.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018>.
3. Ghorbachova I. (2021) HR-strateghiji ta tekhnologhiji z upravlinnja kompanijeju v umovakh pandemiji Covid-2019. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogho nacionaljnogho universytetu*. Vyp. 36. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/13.pdf.
4. Funkcija motyvaciji trudovoji dijalnosti, jiji komponenty, teoriji, shlyakhy. Instytut municypalnogho menedzhmentu i biznesu. URL: <http://mirznanii.com/a/268166/funktsya-motivats-trudovo-dyalnost-komponenti-teor-shlyakhi>.
5. Filipova L. HR-menedzhment jak suchasnyj naprjam informacijno-dokumentnoji dijalnosti. URL: <http://journals.uran.ua/bdi/article/view/229847>.
6. Kozhukhivska R., Podzihun S., Udovenko I., Verniuk N., Petrenko N., Dluhoborska L. (2019) The assessment of anti-crisis management efficiency. The Proceedings of the 33rd Conference International Business Information Management Association (IBIMA 2019). Granada, Spain. 10–11 April, 2019. 1119–1125. ISBN: 978-0-9998551-2-6.
7. Kukhtjak K. Transformacija roli HR. Jaki zminy vidchuvajutj kompaniji? URL: <https://lvbs.com.ua/news/transformatsiya-rol-i-hr-yaki-zminy-vidchuvayut-kompaniyi>.
8. Kappeli P. HR staje ghnuchkym: Agile dlja upravlinnja talantamy. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm356.html>.
9. Menedzhment 3.0 – novitnja praktyka upravlinnja, na jaku varto zvernuty uvaghu biznesu. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-ezhednevnyj-buxgalterskij-obzor-39-menedzhment-30-sovremennaya-praktika-upravleniya-na-kotoruyu-stoit-obratit-vnimanie-biznesu>.
10. Jurgen Appelo Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. 2019. P. 430.

E-mail: podzihun.s@udpu.edu.ua