

ефективних робочих команд; визначення конкурентних переваг компанії, які дадуть поштовх до її успішного функціонування; використання прихованого потенціалу підприємства; підвищення рівня вмотивованості персоналу, раціональне використання часу, з'являється систематизація знань в організації, відпрацьованість швидкої реакції на критичну ситуацію в організації, зростання рівня довіри між адміністрацією та іншим персоналом підприємства внаслідок покращення комунікацій та підвищення рівня делегування повноважень, збільшення результативності поставлених завдань тощо[1].

Отже, коучинг є ефективним способом досягнення конкретних результатів у житті й бізнесі, є наукою та мистецтвом сприяння саморозкриттю працівника або організації, інструментарієм інтерактивного процесу підтримки окремих людей і організацій з метою максимальної допомоги у розкритті їх потенціалу, орієнтованого на здійснення позитивних змін та оптимізацію виробничих відносин між працівниками, на основі співробітництва і налагодження зворотного зв'язку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Коучинг в організації. URL: <http://coachinhr.teampracticum.com/bci2015> (дата звернення: 26.04.2021).
2. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 4 (102). С. 50-67.
3. Нагара М.Б. Підхід до оцінювання якості управління людськими ресурсами на підприємствах. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 19*. Кіровоград : КНТУ, 2011. №19. С. 144-150.

**Зоряна ПУШКАР**

к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

**Богдан ПУШКАР**

к. г. н., викладач кафедри географії України і туризму  
Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка

## **КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ РОБОТИ**

У зв'язку з спалахом пандемії COVID-19 як в Україні, так і світі, роботодавці перевели велику кількість свого персоналу на гібридний режим роботи (частина онлайн, а інша – офлайн). Цей формат для багатьох є незвичним:

важко сконцентруватися, постійно хочеться на щось відволіктися. Менеджери, які раніше керували персоналом тільки в межах організації, зіткнулися із проблемами, пов'язаними з організацією роботи дистанційно, не маючи аналогічного досвіду управління персоналом.

Забезпечити повноцінну роботу команди – мета не проста, але досяжна. Під час змішаних стилів роботи необхідно швидко реагувати та вживати заходів, зокрема, навчати менеджерів керувати командою на відстані, управляти конфліктами в організації; самотивуватись; планувати проєкти, формувати завдання та контролювати виконання; психологічно підтримувати членів команди.

Керівники у в своїй організації, повинні культивувати у колективі розуміння того, що віддалена робота неминуче супроводжується збоями. Бути чесним та відкритим до власних несподіваних провалів та розуміння, коли інші теж стикаються з ними. Особливістю віддаленої роботи – гнучкість, але вона теж вимагає від персоналу швидкої адаптації. Усвідомлення цього допоможе гарантувати, що члени команди не боятимуться випасти з робочого процесу, бути покараними за це. Від відключень електроенергії чи інтернету, технічних збоїв, хворих дітей чи нескінченного ремонту у сусідній квартирі ніхто не застрахований і маємо розуміти, що життя триває. Змінити платформу для відеоконференції, поки всім не буде добре чути, перенести дзвінки у графіку – це не проблема.

Надзвичайно важливим є навчитись планувати свій час. Через відсутність навичок самостійного планування віддаленої роботи, дійсно, менше можна встигнути. Та й з домом у більшості асоціюється відпочинок, а не робота впливаючи на сприйняття власної продуктивності і на роботі ми менше відволікалися і могли би встигнути більше. Отже, дуже важливо є самоорганізувати свій робочий день. Згідно “Закону Парето”: 80% результату досягається за 20% часу, витраченого на його досягнення. Отже, максимально продуктивні лише 1,5 години у 8-годинний робочий день.

Для деякого, навпаки, робота з домашнього офісу є більш комфортною і люди починають працювати значно ефективніше, багато завдань беруть на себе, сидять до пізнього вечора. Спочатку все чудово виходить і приносить задоволення, але з часом все стає складніше заставити себе працювати, і запал, який був на початку кудись зникає. Тому, важливо щоб не допустити такого вигорання, необхідно скласти розклад і влаштувати собі перерви не намагатися зробити все і одразу. Згідно з однією з ключових стратегій тайм-менеджменту – технікою Pomodoro – найефективнішими відрізками роботи і відпочинку (особливо якщо ви працюєте вдома) є відрізки 25 і 5 хвилин. Робочий день який триває вісім годин ділиться на 14 таких відрізків. Головна ідея полягає

в тому, що будь-який відволікаючий фактор може почекати 5-хвилинної перерви на відпочинок.

Працівники офісу не звикли працювати вдома, а тим паче навчатися онлайн. Онлайн-навчання під час карантину дає можливість підготувати команду до нових звершень на користь бізнесу. Так, це психологічно складно: швидко переключитися з одного режиму на інший, але якщо менеджер вміє керувати дистанційно командою, він знає, як організувати роботу кожного з підлеглих. Варто акцентувати увагу на тому, що карантин – це не відпустка та не sick-day, а вимушені заходи, запроваджені для безпеки персоналу.

Онлайн-навчання персоналу – це важлива інвестиція у бізнес та людський капітал. Саме зараз час це зробити, навчати працівників:

- тайм-менеджменту та проєктному менеджменту;
- підвищенню рівня іноземної мови, профільного програмного забезпечення;
- самоконтролю та самомотивації, self-management;
- профілактики професійного вигорання та стресостійкості;

Відсутність можливості безпосереднього контролю роботи працівників – це одна з найпоширеніших проблем дистанційного управління. Та погодьтеся, нікому не подобається, коли в твій монітор час від часу заглядає менеджер та перевіряє, чим ти займаєшся. Для того, щоб співробітники виконували роботу та здавали проєкти вчасно, необхідно створювати належні умови праці та мотивувати їх. Існує багато неочевидних засобів нематеріальної стимуляції, тож варто дізнатися, які найбільше підходять для вашої команди.

Коли людина працює віддалено та спілкується з колегами тільки в месенджері, а там важко підтримувати атмосферу. Коли в офісі робітники знаходяться поруч та можуть обмінятися думками, то в онлайн-режимі таке невимушене спілкування обмежене. Менеджерам необхідно працювати над командоутворенням у мережі та формуванням командного духу в колективі. Наразі існує багато програм, які можуть забезпечити якісну комунікацію груп людей в Інтернеті: добре знайомий Skype, Zoom для нарад, Messenger для швидкої комунікації та Telegram. Не треба обмежуватися лише месенджерами: проводьте наради та навчання у форматі відеоконференцій, влаштовуйте колективні розваги онлайн, спілкуйтеся на неробочі теми час від часу. Керівникам на нашу думку, доцільно дотримуватись таких рекомендацій:

- проявіть турботу про ваших співробітників: здійсніть всі можливі заходи для збереження здоров'я вашої команди (коли є можливість перевести їх у віддалений режим – зробіть це значно раніше);
- комунікуйте із співробітниками при дистанційній роботі більше, створіть спільні робочі та розважальні чати, якщо таких у вас немає;

– постійне стеження за роботою команди призведе до ще більшого падіння продуктивності ( сформулюйте чіткі цілі і контролюйте підсумкові показники за ними).

Компанія не повинна відмовитися під час дистанційної форми роботи від таких активностей, як навчання, наради, або тимбілдинг, саме зараз співробітникам необхідно відчувати підтримку компанії і формувати командний дух, а дистанційне навчання для організації в такий складний час має низку переваг:

– є можливість зрозуміти всім співробітникам, що ця ситуація – лише тимчасові труднощі, до яких компанія готова;

– персонал «прокачає» навички, які зможе застосовувати в роботі прямо зараз або з виходом в офіс;

– дуже важливо обрати основні канали комунікації для робочих питань та спілкування;

– необхідно переконатися, що кожен працівник має на ПК важливі для роботи програми та доданий до колективних чатів. За потреби, провести експрес-навчання з користування тією чи іншою програмою;

– не забувайте спілкуватися з командою на неформальні теми, підтримувати доброзичливу та спокійну атмосферу;

– спеціалістам, робота яких безпосередньо пов'язана з фізичною присутністю в офісі або інших локаціях, необхідно провести інструктаж, а також обов'язково забезпечити все необхідне для збереження їхнього здоров'я.

Варто пам'ятати, що карантин – це стрес не тільки для бізнесу, а й для кожної людини. У цей час працівникам як ніколи потрібна підтримка команди та відчуття стабільності. Саме від того, як керівник організує різні формати роботи, залежить продуктивність персоналу та їхнє прагнення зробити внесок у розвиток компанії. Розвивайте і дбайте про свою команду та будьте на крок попереду!

### ***Список використаних джерел:***

1. Мазипчук М. Працюємо вдома: е-сервіси для віддаленої командної роботи.

2. <https://hurma.work/blog/4-pravila-v-period-roboti-z-domu>.