

JEL Classification: D21; D 23, D 29

Абрамова Ірина, к.е.н., доцент
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-1241-052>
i.abramova@lntu.edu.ua

Abramova Iryna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-1241-052>
i.abramova@lntu.edu.ua

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА ПЕРСОНАЛУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

У цій статті сформовано чинники організаційної поведінки персоналу в кризових умовах пандемії та військового стану. Визначено, що поведінка персоналу організації у кризових умовах змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Проведено порівняльну характеристику організаційної поведінки в умовах війни та нормальних умовах розвитку підприємства. Критеріями порівняльної характеристики визначено: базову модель поведінки, базис цієї моделі, зорієнтованість працівників, орієнтація системи управління, домінуючі потреби працівників, участь персоналу в системі управління та психологічний стан працівників. Визначено стратегії управління організаційною поведінкою персоналу.

Сформовано інструменти у рамках реалізації антикризової стратегії управління персоналом, зокрема: планування, створення безпечного простору, антистресові та саморегуляційні методи, ефективна комунікація, лояльність та емпатія, перегляд показників продуктивності.

У статті проведено узагальнення змін у зв'язку з військовим станом, які мають вплив на організаційну поведінку персоналу, зокрема: зміщення фокусу уваги на безпеку та здоров'я людей, нестабільність по усіх напрямках діяльності, психологічна та емоційна нестабільність, неефективність типових мотиваційних механізмів, нестабільність законодавства в країні.

Сформовано завдання управління організаційною поведінкою персоналу в кризових умовах. У статті визначено, що ключовими завданнями системи управління поведінкою персоналу є розвиток співпраці, формування командного духу, єдності та організованості, зміщення авторитету топ-менеджменту, підвищення якості роботи з використанням нематеріального стимулювання.

Запропоновано інструменти кадрової політики, які матимуть позитивний вплив на персонал з метою збереження кадрового складу та продуктивності праці працівників.

Визначено заходи управлінського впливу на організаційну поведінку персоналу у кризових умовах діяльності бізнесу. Обґрунтовано, що кризові умови (пандемія та війна) мають суттєвий вплив на організаційну поведінку працівників, тому керівництво повинно вчасно реагувати на зміни, бути гнучким та активно впроваджувати відповідні інструменти протидії кризі з метою формування стійкого колективу.

Ключові слова: моделі організаційної поведінки персоналу, організаційна поведінка, кризові умови, мотивація персоналу, HR-управління.

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF STAFF IN CRISIS CONDITIONS OF BUSINESS ACTIVITY

In this article, the factors of the organizational behavior of the personnel in the crisis conditions of the pandemic and martial law are formed. It was determined that the behavior of the organization's personnel in crisis conditions changes under the influence of external and internal factors. A comparative characterization of organizational behavior in war conditions and normal conditions of enterprise development is carried out. The criteria of comparative characteristics are defined as: the basic model of behavior, the basis of this model, the orientation of employees, the orientation of the management system, the dominant needs of employees, the participation of personnel in the management system, and the psychological state of employees. Strategies for managing the organizational behavior of personnel are defined.

Tools were formed within the framework of the implementation of the anti-crisis strategy of personnel management, in particular: planning, creating a safe space, anti-stress and self-regulation methods, effective communication, loyalty and empathy, review of performance indicators.

The article summarizes changes in connection with the state of war, which have an impact on the organizational behavior of personnel, in particular: a shift in the focus of attention to the safety and health of people, instability in all areas of activity, psychological and emotional instability, ineffectiveness of typical motivational mechanisms, instability of legislation in the country.

The task of managing the organizational behavior of personnel in crisis conditions has been formed. The article defines that the key tasks of the personnel behavior management system are the development of cooperation, the formation of team spirit, unity and organization, strengthening the authority of top management, and improving the quality of work with the use of non-material incentives.

Personnel policy tools are proposed, which will have a positive impact on the personnel in order to maintain the personnel composition and the productivity of the employees. Measures of managerial influence on the organizational behavior of personnel in crisis conditions of business activity are determined. It is well-founded that crisis conditions (pandemic and war) have a significant impact on the organizational behavior of employees, therefore the management must respond to changes in a timely manner, be flexible and actively implement appropriate crisis response tools in order to form a stable team.

Keywords: *models of organizational behavior of personnel, organizational behavior, crisis conditions, motivation of personnel, HR management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. В сучасних кризових соціально-економічних умовах зростає роль персоналу, оскільки власники бізнесу обмежені жорсткою економією бюджету, у тому числі витратами на оплату праці. Таким чином змінюється кадрова політика, застосовуються жорсткі методи антикризового управління, зокрема звільнення персоналу, зменшення розміру заробітної плати або затримка у виплатах. Усі ці фактори впливають на організаційну поведінку персоналу, таким чином формуючи модель відчуження. Кризові ситуації сприймаються різними особистостями по-різному. Різниця в поведінці працівників у кризових ситуаціях зумовлюється багатьма факторами, які потребують детального аналізу та запровадження відповідних інструментів та методів, які здатні нівелювати негативний вплив кризи на продуктивність праці працівників та його бажання розвиватись.

Таким чином, особливої уваги потребує формування ефективного механізму антикризового кадрового управління, оскільки невтручання загрожує втратою кваліфікованих кадрів. Отже, на основі систематизації теоретичних та аналітичних досліджень виокремимо особливості поведінки персоналу в кризових умовах та сформуємо рекомендаційні заходи, які мінімізуватимуть негативний вплив кризи на організаційну поведінку працівників.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Питанням управління організаційною поведінкою присвячено праці вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: О. М. Владимир, О. Б. Мосій, П. Д. Дудкін, В. В. Лазарюк, Г. С. Нагорняк та ін. Автори присвячували увагу дослідженню сутності дефініції та впливу мотиваційного фактора на модель організаційної поведінки. Обґрунтуванням методичних та теоретичних проблеми формування організаційної поведінки підприємства займались українські вчені – науковці: І.О. Банєва, М.В. Гербут, Р.О. Вииничук, В.О. Новак та ін. Проте маловивченими лишаються особливості організаційної поведінки в умовах війни та дослідження методів впливу на поведінку персоналу в кризових умовах.

Цілі статті. Ціллю статті є визначення особливостей поведінки персоналу в сучасних кризових умовах функціонування бізнесу та формування сучасних методів впливу на неї.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Пандемія Covid-19, військовий стан в Україні та соціально-економічна криза спричиняють зміни у поведінці працівників, оскільки специфічні умови роботи сприймаються усіма працівниками по-різному. Тому управління організаційною поведінкою не тільки не втрачає актуальності відносно більш важливих завдань сучасного менеджменту, а, навпаки, актуалізується, що пов'язано з

необхідність забезпечення психологічної стійкості працівників, забезпечення їх результативності в нових реаліях.

Організаційна поведінка формується під впливом зовнішніх чинників (політичний, економіко-соціальний стан, особливості менталітету, культури та традицій тощо), а також внутрішніх (особисті цінності, знання, вміння, навички, компетенції, самоменеджменту, очікувань, віку та я-концепції) тощо). Оскільки військовий стан супроводжується швидкими та значними змінами, тому виникає необхідність моніторингу не лише організаційної поведінки, але й способів та методів управління нею.

Управління організаційною поведінкою є елементом системи управління персоналом. Відповідно завданнями стратегії управління організаційною поведінкою в системі управління персоналом є формування:

1. розвитку та ефективного використання трудового потенціалу підприємства;
2. ефективного мотиваційного механізму;
3. ефективною системи вирішення та зменшення конфліктності;
4. лояльності та згуртованості персоналу.

Зміни, які відбулись з введенням військового стану в Україні:

1. Фокус уваги змістився на безпеку та здоров'я людей (тобто робота відходить на задній план);
2. Забезпечення стабільності (наявність роботи вцілому та фінансова стабільність стає у пріоритеті, менш уваги звертається на розвиток та кар'єрне зростання);
3. Актуалізація потреби психологічної та емоційної стійкості;
4. Зміни у мотиваційних механізмах, що пов'язані зі зміною умов роботи та оплати праці;
5. Різкі зміни законодавства, що обмежують вільність пересування.

Підсумовуючи фактори, що негативно впливають на персонал, можна дійти висновку, що такі кризові умови безперечно стають загрозою для існування бізнесу та впливають на його ефективність. Враховуючи це, для кожного роботодавця важливим є направлення усіх зусиль на збереження трудового потенціалу та адаптацію вже існуючих механізмів управління. Мотивація персоналу грає неабияку роль в підвищенні ефективності підприємств, однак наразі велика кількість мотиваційних інструментів застаріла через зміну фокусу уваги на інші потреби.

Загалом сучасній науці відомо декілька основних моделей організаційної поведінки: авторитарна, підтримуюча, колегіальна та модель опіки. Вибір моделі залежить від багатьох факторів, одним з яких є цілі, філософія, місія, цінності в організації, а також соціально-психологічний стан керівника та підлеглих.

Відповідно завданнями управління організаційною поведінкою у кризових умовах є:

- Розвиток співпраці, взаємодопомоги та здорової конкуренції;
- Формувати та підтримувати командний дух;
- Формування почуття єдності та організованості персоналу;
- Психологічне розвантаження та підтримка членів колективу;
- Формування індивідуальної та групової мотивації;
- Зміцнення авторитету топ-менеджмента;
- Формування розуміння в межах робочого процесу;
- Підвищити якість праці та продуктивність роботи працівників.

Реалізація вищезазначених завдань дасть можливість забезпечити основну ціль управління поведінкою персоналу в кризових умовах – перехід від стресу до адаптації.

Узагальнено порівняльну модель організаційної поведінки персоналу у кризових умовах можна представити у вигляді таблиці.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика організаційної поведінки в кризових соціально-економічних умовах

Критерій порівняння	Організаційна поведінка	Організаційна поведінка в кризових умовах
Базова модель поведінки	Авторитарна	Колегіальна, підтримуюча, опіки
Базис моделі	Влада	Партнерство, керівництво, підтримка
Зорієнтованість працівників	Підпорядкування, виконання формальних завдань	Відповідальність перед собою та оточуючими
Орієнтація системи управління	Повноваження, фінанси, пільги	Командна робота
Домінуючі потреби працівників	В статусі та визнанні, у самореалізації	В безпеці та існуванні
Участь працівників у системі управління	Помірний ентузіазм	Мінімальна, пасивна позиція
Психологічний стан працівника	Залежність від керівника та організації	Самодисципліна, участь в управлінні

* сформовано автором

Які ж інструменти стають актуальними для HR – спеціалістів або топ-менеджменту для швидкого та якісного переходу від стресу до адаптації?

1. Планування (розробка стратегії виходу з кризи. Для формування моделі організаційної поведінки за типом приналежності важливим є усвідомлення персоналу, що керівництво «бачить» майбутнє. Керівник повинен залучати працівників до планування. Актуальності набирає застосування не стандартизованих форм зібрань: «на прогулянці», експрес збори та ін.)

2. Створення максимально можливого комфортного та безпечного простору для роботи. Застосування креативних методів мотивації працівників (футбольні змагання, тваринки в офісі і т.д.).

3. Застосування методів саморегуляції (техніка «Заземлення», «Безперервне життя»; «Через п'ять років після війни»; проведення ігрованих заходів, наприклад з використанням гри «На емоціях», введення в практику дихальної гімнастики (глибоке дихання, «Рухомий режим дихання», «Опір диханню», «Дихання квадратом» тощо).

4. Застосування антистресових методик (Наприклад, методика «Метелик», «Сканування тіла» та ін.). Важливим є застосування «етелонної влади», а не нав'язування використання цих методик).

5. Тримати фокус уваги на ефективній комунікації (ввести табу на новини, їх обговорення на робочих місцях; контроль емоцій під час комунікації, використання стратегії уникнення конфліктів; чути та розуміти один одного; відвертість у поясненні складних ситуацій у бізнесі та взаємодії; демонстрація вдічності та позитивне мислення; спільне моделювання сценаріїв розвитку подій та ін.).

6. Проявляти більше людяності та емпатії до колег. Іноді вислухавши людину, ви можете допомогти краще, ніж застосувати будь-які інші методи взаємодії.

7. Створення інструктажів дій при настанні критичних ситуацій та повітряних тривогах. У працівників повинна бути чіткість розуміння дій та алгоритмів. Що збільшує відчуття безпеки та зменшує стрес.

8. Перегляд рівня продуктивності та КРІ. Напруження та стрес впливає на кожного. Керівник повинен з розумінням ставитись до того, що ефективність праці внаслідок стресу знижується. Це потрібно враховувати при перегляді показників КРІ.

9. Перегляд стратегії взаємодії в колективі та системи управління персоналом. Зміни у кризових умовах є досить швидкими, не завжди позитивними, тому реакція працівників на будь-які події може суттєво відрізнятись. Тому потрібно враховувати, що відбувається в моменті та гнучко реагувати на зміни, адаптувати запити під конкретний момент.

10. Запровадження заходів відволікання персоналу від поганих новин (розважальні методи на згуртування команди). Наприклад, онлайн тимбілдинги або флешмоби, які прокачують м'які навички персоналу та допомагають краще дізнатись один про одного; залучення персоналу до ведення та наповнення сторінки у соціальних мережах, що дає можливість відволіктись та розкрити нові таланти; введення в практику ранкових корпоративних зустрічей та зідзвонів, що надає відчуття надійності та приналежності, підтримку єдиної команди; залучення експертів з професійних питань для проведення розборів/вебінарів для команди на бартерній основі. Такі методи забезпечать не тільки розважальний характер, але і розвиток персоналу.

Під час кризових ситуацій для кожного працівника визначальними є задоволення його основних потреб у: безпеці, захисті та відпочинку. Тому найголовнішим для керівника під час застосування мотиваційного механізму є створення безпечних умов праці та наявність алгоритму дій у надзвичайній ситуації. До таких заходів можна віднести:

- 1) комфортне бомбосховище або місце для укриття, об лаштоване усім необхідним, вільний доступ до евакуаційних шляхів;
- 2) інструктажі щодо поведінки персоналу під час повітряної тривоги, в бомбосховищі або укритті, за потреби надання першої допомоги;
- 3) проведення консультації щодо прав працівників згідно нового законодавства, змін в роботі та домовленостях, якщо такі є.

«Такі заходи дозволять персоналу зрозуміти свої дії у випадку надзвичайної ситуації, збільшать відчуття безпеки та впевненості, підвищать довіру до підприємства» (Козак та Корсікова, 2021).

Висновки, обговорення та рекомендації. Отже, повномасштабне вторгнення та наслідки пандемії COVID-19 суттєво змінюють організаційну поведінку працівників, тому керівникам бізнесу потрібно пристосуватися до нових вимог. Оскільки в кризових умовах психіка персоналу максимально вразлива, тому інструменти впливу повинні забезпечувати зменшення впливу тривожності, негативних емоцій, почуттів на працівників та робочі процеси. Водночас кризові умови супроводжуються обмеженими фінансовими ресурсами, що призводить до жорсткої економії витрат. «Тому незважаючи на складні часи, нововведені інструменти впливу на організаційну поведінку вирішувати проблему зниження продуктивності праці: від зниження організаційного стресу до покращення репутації компанії, збільшення довіри до керівництва та згуртованості колективу» (Козак та Корсікова, 2021). Таким чином, застосування вищесформованих практичних порад до щодо впливу керівників на організаційну поведінку персоналу в кризових умовах сприятиме формуванню та підтримці позитивного соціально-психологічного клімату у колективі та формуватиме корпоративну культуру підприємства.

Авторські внески:

Концептуалізація: Абрамова Ірина

Зберігання даних: Абрамова Ірина

Формальний аналіз: Абрамова Ірина

Придбання фінансування: Абрамова Ірина

Розслідування: Абрамова Ірина
 Методика: Абрамова Ірина
 Адміністрація проекту: Абрамова Ірина
 Ресурси: Абрамова Ірина
 Нагляд: Абрамова Ірина
 Підтвердження: Абрамова Ірина
 Візуалізація: Абрамова Ірина
 Написання: Абрамова Ірина

Список бібліографічного опису:

1. К.Б. Козак, Н.М. Корсікова Управління мотивацією персоналу в умовах пост пандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. URL: <file:///C:/Users/Zver/Downloads/2426-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-7509-1-10-20221229.pdf> (дата звернення: 18.09.2023).
2. 5 порад управління персоналом в умовах війни. URL: <https://mind.ua/openmind/20259473-5-porad-upravlinnya-personalom-pid-chas-vijni> (дата звернення: 18.09.2023).
3. Функції HR під час війни. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/546117-funktsiyi-hr-pid-chas-viyny> (дата звернення: 18.09.2023).

References:

1. Kozak K.B., Korsikov N.M. Upravlinnja motyvacijeu personal v umovah post pandemii ta bojenного станu. Ekonomika kharchovoji promyslovosti. URL: <file:///C:/Users/Zver/Downloads/2426-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-7509-1-10-20221229.pdf> (data zvernennja: 18.09.2023).
2. 5 porad upravlinnja personalom v umovah vijnu. URL: <https://mind.ua/openmind/20259473-5-porad-upravlinnya-personalom-pid-chas-vijni> (data zvernennja: 18.09.2023).
3. Funkciji HR pid chas vijnu. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/546117-funktsiyi-hr-pid-chas-viyny> URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/546117-funktsiyi-hr-pid-chas-viyny> (data zvernennja: 18.09.2023).

Отримано: 25.08.2023

Прийнято: 19.09.2023

Опубліковано: 20.10.2023