

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО “УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ”

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: “Адаптація внутрішніх комунікацій аутстафінгової ІТ компанії для ефективного переходу на віддалену форму співпраці у зв'язку з кризою»

Виконала студентка 6 курсу, групи СУП20/М

спеціальності 073 “Менеджмент

Крикунова М.В.

Керівник К.П.Н. Рождественський А.А.

Рецензент Тимощенко-Петрова І.М.

Львів 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Комунікації в організації: структура та канали комунікації.....	6
1.2. Роль та вплив внутрішніх комунікацій на бізнес-процеси компанії.....	10
1.3. Підвищення продуктивності та залучення за допомогою комунікації..	11
1.4. Спілкування з працівниками та планування комунікації під час кризи.	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ТА ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ	17
2.1. Компанія X та організаційні зміни.....	17
2.2. Криза COVID-19 та повний перехід на віртуальне ведення бізнесу.....	19
2.3. Аналіз впровадження організаційних змін в компанії X.....	22
2.4. Аналіз внутрішніх комунікацій під час кризи.....	26
2.4.1. Комунікаційні цілі.....	27
2.4.2. Ключові стейкхолдери та комунікаційна команда.....	29
2.4.3. Цільова аудиторія та ключові активності.....	31
2.4.4. Канали комунікації та основні повідомлення.....	33
2.4.5. Бюджет на комунікацію.....	36
2.4.6. Відстежування результату та вимірювання.....	39
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Новини про можливе вторгнення в Україну, збільшення бізнес-ризиків для клієнтів призвели до того, що деякі з них розглядали зупинення роботи з Українською локацією компанії Y та Commercial Sales департаментом. Також ситуація значно вплинула на ціну акцій компанії на біржі цінних паперів, яка почала знижуватися, що наочно видно на графіку Рис.1. Wall Street Journal [1] передрікав крах компанії, оскільки 43% співробітників і відповідно більша частина розробки припадала саме на українську локацію. На графіку чітко видно просідання вартості акцій компанії в кінці січня, а також різке зниження вартості, починаючи з 24 лютого 2022 року.



Рис.1. Динаміка зміни вартості акцій компанії на біржі [1]

Повномасштабне вторгнення в Україну призвело до того, що бізнес компанії опинився під загрозою. Роботу працівників фактично було заблоковано 24 лютого, оскільки основні сили були спрямовані на евакуацію у безпечні місця та збереження життя.

Оскільки інформація про стягнення військ до кордону України була широко відомою, компанією спільно з експертами було розроблено кілька протоколів (Contingency Plan), які враховували різні варіанти розвитку

подій. Основною задачею адміністрації стала внутрішня комунікація з співробітниками та організація евакуації.

В результаті евакуації співробітники були розкидані по всьому світу, у зв'язку з чим у компанії з'явилася необхідність пошуку варіантів їх локальної легалізації. Також терміново було необхідно масштабуватися, виходити на нові ринки, відкривати нові стратегічні офіси, наймати людей, щоб продовжувати закривати потреби клієнтів, дозволити бізнесу компанії існувати та підтримувати українських співробітників.

Це найскладніші виклики, до яких компанія з одного боку виявилася готова не повністю, оскільки аналітики та консультанти компанії до останнього моменту були впевнені у низькій вірогідності початку війни. Для того, щоб уникнути паніки, компанія до останнього не комунікувала своїх намірів у разі вторгнення, що викликало невдоволення та непорозуміння співробітників. Не всі менеджери були ознайомлені з Contingency Plan, що призвело до сум'яття в перші години початку вторгнення. Комунікація від CEO відбувалася із затримкою, що зумовлено бажанням, для початку отримати результат, а потім комунікувати ухвалене рішення працівникам. З іншого боку, компанія була дуже добре підготовлена досвідом кризи у зв'язку з пандемією COVID-19 та менеджери мали досвід ведення комунікації під час кризи.

Як і в часи пандемії виникла гостра необхідність швидкого впровадження організаційних змін, а також адаптації внутрішніх комунікацій компанії, як основного інструменту взаємодії зі співробітниками, що обумовлює **актуальність** даної роботи.

Метою цієї роботи є адаптація внутрішніх комунікацій для виживання компанії на ринку та запровадження організаційних змін у період кризи та переходу на віддалену форму співробітництва в межах України та світу. Для досягнення мети проекту будуть проаналізовані організаційні та комунікаційні зміни в період пандемії, як основа для

впровадження змін під час кризи, спричиненої повномасштабним вторгненням в Україну.

Унікальність роботи напряду залежить від унікальності низки криз, викликаних COVID-19 та війною. Досвід перебудови та адаптації внутрішніх комунікацій є неповторним і може бути використаний іншими компаніями у своїй операційній діяльності. Також досвід адаптації при переході на онлайн-кооперацію на рівні країни є гарним підґрунтям для масштабування при виході компанії на світовий рівень співпраці.

Дослідження були проведені за допомогою таких **методів** наукового дослідження як: аналіз, синтез, анкетування та інтерв'ю.

У ході роботи над проектом була проаналізована **література**, сучасні дослідження, проведені Watson Wyatt Worldwide [7], SHRM (Society for Human Resource Management) [19], консалтинговою компанією Edelman [2, 3, 4] та такі основні праці, як робота Hiatt J. M. “ADKAR: A model for change in business, government and our community” [23] та Paul Barton ABC. “Maximizing Internal Communication: Strategies to Turn Heads, Win Hearts, Engage Employees and Get Results” [9].

Робота складається із вступу, двох основних розділів: теоретичного та аналітичного, висновків, списку використаної літератури та доповнень. **Теоретична** частина дає загальне розуміння механізмів застосування організаційних змін, а також особливостей внутрішньої комунікації в період кризи. **Аналітична частина** дає більш глибоке розуміння поточного становища компанії, а також того, який попередній досвід корисний для адаптації під час нової кризи 2022 року.

РОЗДІЛ 1. КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Комунікації в організації: структура та канали комунікації

В сучасному світі технологій та миттєвого розповсюдження інформації фактично неможливо переоцінити важливість комунікації в компанії. Особливо, коли коли наочно видно, яку роль та який ступінь довіри наразі мають люди до організацій.

Розглядаючи періоди, починаючи з пандемії 2020 року та до поточного моменту – повномасштабне вторгнення в Україну, можна говорити про те, що рівень довіри до компаній у порівнянні з іншими організаціями та державою постійно зростає. Аналіз даних, отриманих у ході дослідження, проведеного консалтинговою компанією Edelman “Edelman Trust Barometer” [2, 3, 4], представлений у графіку, дозволяє чітко простежити цю динаміку.

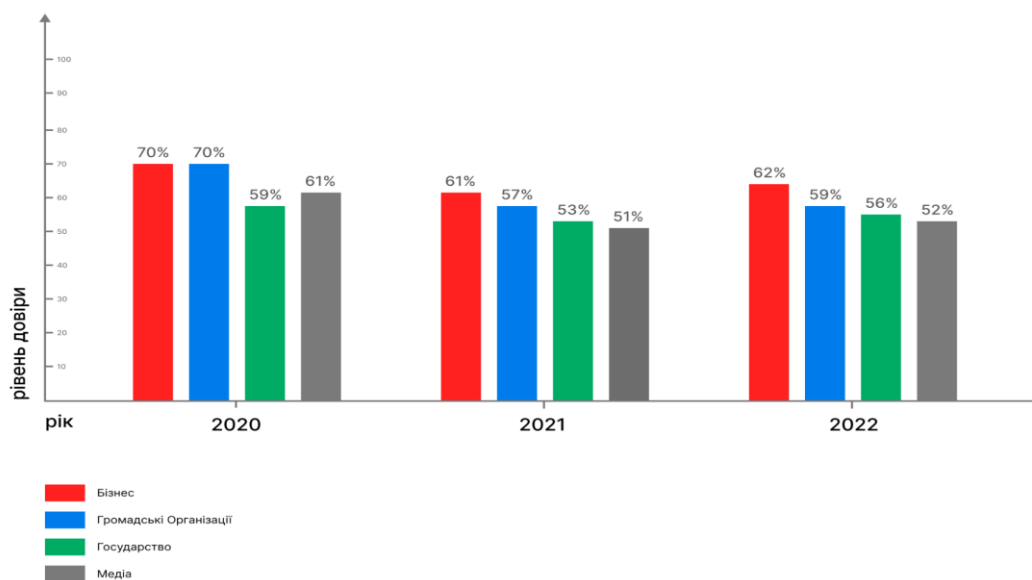


Рис. 1.1. Рівень довіри до різних установ

Підвищений рівень довіри та очікувань від організацій додатково наголошує на важливості процесу актуальної комунікації в компанії.

“Комунікація є повсякденним джерелом життя будь-якої організації”, - саме так описують комунікацію в організації Ліам ФітцПатрик та Клавс Валсков в своїй книзі “Internal Communications: A Manual for Practitioners” [5]. Автори зазначають, що без спілкування організація зупинилася б. Справді, зараз важко уявити собі успішну організацію, яка би не приділяла особливу увагу комунікаціям.

У своїй статті “Організаційні комунікації: Виклики нового століття” Елізабет Джонс, Бернадетт Ватсон та Джон Гарднер розглядають еволюцію поняття “комунікація в організації” [6]. У результаті дослідження Е. Джонс, Б. Ватсон і Дж. Гарднер дійшли висновку, що спочатку “комунікація в організації” трактувалося як засіб для досягнення організаційних цілей через координацію індивідуальної активності членів організації. З часом "комунікацію" стали визначати як центральний процес в організації. Нове визначення “комунікації” знаходить своє вираження у її трактуванні як бази для створення організації.

Організації постійно адаптуються до економічних умов, що змінюються, перебудовуючи свої структури, що відбивається і на процесах комунікації: вони одночасно і слідуєть за новими організаційними структурами, і сприяють їх утворенню.

Згідно з дослідженнями проведеними консалтинговою компанією Watson Wyatt Worldwide “Capitalization on Effective Communications. How courage, innovation and discipline drive business results in challenging times. Communications ROI Study Report” [7], у якому було проаналізовано дані з 328 організацій, які разом представляють 5 мільйонів співробітників різноманітних індустрій та у різних регіонах світу, внутрішні комунікації забезпечують зв'язок та інформування співробітників, створюють розуміння цілей, цінностей та керівних принципів компанії. Внутрішні комунікації мають вирішальне значення для інформування співробітників

про останні ініціативи компанії, впровадження змін, створення авторитету та довіри для боротьби з чутками, а також для полегшення впорядкованого та чіткого спілкування між різними відділами. Внутрішня комунікація є важливою ознакою адміністративної структури організації.

Для глибшого розуміння теми, розглянемо структуру внутрішніх комунікацій, яку можна скласти, аналізуючи напрацювання Майкла Дж. Папа, Тома Д. Деніелса та Баррі К. Спайкера в роботі “Organizational Communication. Perspectives and trends” [8]. Наглядно структуру видно на представленій нижче схемі. Таким чином, комунікації всередині організації поділяються на два типи: формальні та неформальні.

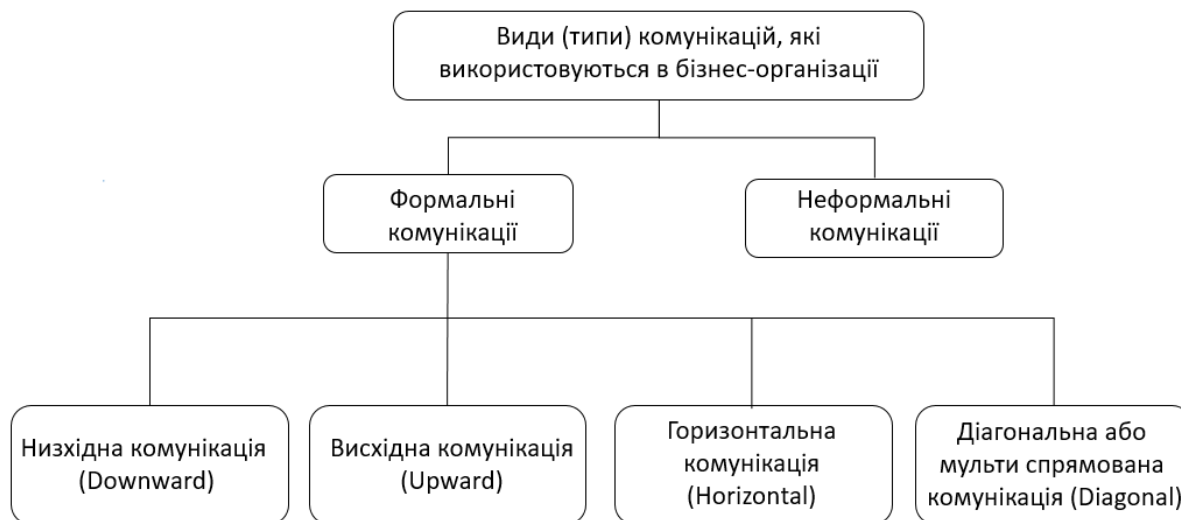


Рис. 1.2 Види комунікацій. Джерело: складено автором на основі даних [8]

У багатьох організаціях формальна система комунікації закріплена у внутрішніх політиках та організаційних структурах. Формальну комунікацію можна поділити за типом передачі інформації на низхідну, висхідну, горизонтальну та діагональну.

Низхідна комунікація передбачає передачу повідомлень від верхніх до нижчих рівнів організаційної ієрархії, наприклад, від керівника до співробітника.

Висхідна комунікація позначає передачу повідомлень від нижчих до верхніх рівнів організації, а саме, спілкування, ініційоване підлеглими з начальством.

До горизонтальної комунікації відноситься спілкування між різними департаментами, які перебувають на одному рівні в організації.

Діагональна комунікація передбачає використання висхідного, низхідного та горизонтального зв'язку. Діагональне спілкування сприяє кращому зворотному зв'язку на всіх рівнях. Це сприяє розумінню, мотивує співробітників і дає відчуття причетності та залученості в організації на всіх рівнях.

Для ефективної реалізації комунікації в організації важливо обрати та зазначити канали комунікації. Існують формальні канали, які є офіційно визнаними та спеціально організованими. Вони роблять роботу організації прозорою, мотивують працівників, забезпечують необхідний зворотний зв'язок, але також мають свої обмеження. Наприклад, інформацію можуть розміщувати тільки авторизовані співробітники, інформація проходить попередню фільтрацію. Зазвичай це повідомлення, оголошення, звіти, офіційні листи, тощо. Постійне обслуговування офіційного каналу вимагає часу та ресурсів. Це потрібно особливо враховувати, зважаючи на комунікацію под час кризи, оскільки, як зазначив в книзі "Maximizing Internal Communication: Strategies to Turn Heads, Win Hearts, Engage Employees and Get Results" Пол Бартон, до основної кризи, може додатися криза комунікаційна, що ускладнить ситуацію в організації [9].

Також важливо приділяти увагу неформальним каналам комунікації, оскільки вони є не тільки ефективним інструментом для залучення співробітників та побудови більш тісних взаємин між ними, але можуть також стати платформою для поширення пліток, що матиме негативний вплив на організацію. Тому згідно з Оуеном Харгі та Деннісом Туріш "Key

Issues in Organizational Communication” [10] вибір актуальних та працюючих каналів комунікації є важливими для організації .

1.2. Роль та вплив внутрішніх комунікацій на бізнес-процеси компанії

Пол Бартон у своїй книзі “Maximizing Internal Communication: Strategies to Turn Heads, Win Hearts, Engage Employees and Get Results” [9] виділяє співробітників як найважливішу аудиторію організації, тому внутрішня комунікація має бути головним пріоритетом, якщо організація хоче бути успішною. Оскільки співробітники, які мають правильну інформацію, мають потужний вплив на сприйняття інших співробітників, а також на зовнішню аудиторію, особливо на клієнтів. Співробітники – це не лише перша лінія захисту бренду організації; співробітники - це і є бренд.

Пол Бартон виділяє чотири причини, чому співробітники є найважливішою аудиторією:

- Співробітники безпосередньо впливають на продуктивність організації, а отже, і на прибутковість;
- Співробітники впливають один на одного;
- Співробітники впливають на сприйняття зовнішньої аудиторії, особливо клієнтів;
- Вплив на результативність і сприйняття безпосередньо впливає на прибутковість організації.

Починаючи з 2003 року, Tower Watson, одна з найбільших консалтингових фірм у світі, робила серію звітів, які показують, що організації, які ефективно спілкуються зі своїми співробітниками, також мають кращі фінансові показники. Звіти Tower Watsons «Capitalizing an effective communication» [11] показали, що акціонери компаній, які були високоефективними комунікаторами, отримували на 47% більший

загальний прибуток за п'ятирічний період порівняно з компаніями, де комунікації були менш ефективними.

1.3. Підвищення продуктивності та залучення за допомогою комунікації

За П. Бартоном гарне подання інформації сприяє покращенню продуктивності співробітників, оскільки дозволяє сформуванню чіткі очікування від їх роботи. Щоб працівник міг ефективно виконувати свою роботу, автор пропонує дотримуватися шести “С” ознак комунікації: Clear (чітка), Concise (стисла), Consistent (послідовна), Coordinated (скоординована), Credible (достовірна), Compelling (переконлива). В таблиці нижче наведений більш розгорнутий опис ознак комунікації [9].

Таблиця 1.1.

Ознаки комунікації за П.Бартоном

Clear	чітка, щоб уникнути плутанини
Concise	стисла, тому що немає багато часу на читання
Consistent	послідовна, щоб не конфліктувати з іншими повідомленнями
Coordinated	скоординована, щоб не загубитися серед інших повідомлень
Credible	достовірна, тому що тому чому не довіряють, також не вірять
Compelling	переконлива, увага приділяється у першу чергу

Залучення якомога більшої кількості співробітників до успіху організації є основною метою ефективної комунікації організації: наскільки організаційна культура сприйнятлива до залученості, наскільки успішна організація, наскільки співробітники задоволені своєю зарплатою та умовами роботи, наскільки вони пишаються організацією, наскільки добре розуміють, як їхня робота сприяє успіху організації, і наскільки добре вони розуміють, куди організація намагається йде і як намагається досягти своїх

цілей. Ефективна внутрішня комунікація може позитивно вплинути на кожну з цих областей і допомогти залучити співробітників до успіху організації. І навпаки, організація без ефективної внутрішньої комунікації ніколи не зможе повністю розкрити свій потенціал. Навіть якщо ця організація працює добре, вона могла б досягти кращого результату за допомогою ефективної внутрішньої комунікації та більш активних співробітників.

Як зазначають Джеймі Макдональд та Рахул Мітра в роботі “Movements in Organizational Communication ” [12]

- Залучені працівники більш задоволені своєю роботою, і це зменшує показники плинності, що зменшує організаційні витрати на найм і навчання нових співробітників, а також зменшує витрати на втрату продуктивності, в той час, коли нові співробітники навчаються, або входять в проект;
- Залучені працівники працюють наполегливіше. Вони націлені на успіх і зроблять все необхідне, щоб виконати роботу. Вони часто більш креативні у вирішенні проблем і загальному підході до своєї роботи. Вони покращують якість продукції та послуг. Вони дотримуються встановлених процедур і працюють безпечніше, що заощаджує втрачені витрати на оплату праці та, що важливіше, людські життя. Вони виходять за рамки своїх службових обов’язків, щоб допомогти колегам і клієнтам;
- Залучені працівники використовують нові та кращі способи виконання своєї роботи. Вони розуміють необхідність змін. Вони ініціюють і сприяють змінам. Вони довіряють своїм лідерам. Вони прагнуть дізнатися більше і ділитися інформацією один з одним. Вони беруть на себе нові обов’язки. Вони знаходяться в режимі постійного вдосконалення. Замість того, щоб звинувачувати інших, вони шукають першопричини проблем і вирішують їх. Вони

святкують успіхи і більш терпимі, коли справи йдуть не так добре для бізнесу.

Таким чином ефективна комунікація організації дозволяє залучити більшу кількість співробітників. Залученні працівники в свою чергу приносять більше користі компанії. Саме тому для організації дуже важливо покращувати комунікації, підвищувати рівень залученості та мати гарно інформованих і залучених співробітників.

1.4. Спілкування з працівниками та планування комунікації під час кризи

Кризові комунікації є джерелом кризового управління згідно з “The Handbook of Crisis Communication”, автор Кумбс, В.Т. [13]. У своїх дослідженнях П. Бартон приходить до висновку, що неефективна внутрішня комунікація під час кризової ситуації потенційно може призвести до загибелі організації. Розгублені працівники не можуть належним чином реагувати на кризу чи на клієнтів. Бренду можна завдати непоправної шкоди. З іншого боку, ефективна внутрішня комунікація під час кризи може мати багато позитивних ефектів. Автор вважає що, ефективна внутрішня комунікація:

- Надає чіткі, стислі, своєчасні, точні та послідовні повідомлення співробітникам, які можуть допомогти забезпечити належне та швидке реагування на кризу, а також зменшити або виключити чутки та неправдиву інформацію;
- Економить час і гроші організації, допомагаючи співробітникам усунути помилки та неефективність під час відновлення;
- Дозволяє співробітникам знати, наскільки добре їх організація реагує на кризу, підвищує довіру до організації;

- Впливає на уявлення співробітників про організацію і, таким чином, впливає на мотивацію та довгострокове залучення співробітників;

- Мотивує співробітників діяти як адвокатів бренду у їхній взаємодії з клієнтами, а також їх сім'ями, друзями та іншими членами спільноти, що сприяє гарному суспільному іміджу організації

Таким чином організаціям дуже важливо приділяти особливу увагу ефективності комунікації, особливо, під час кризи.

Комунікації про ризики та кризові ситуації є найбільш успішними, коли заздалегідь передбачаються можливі проблеми та сценарії, питання, які можуть виникнути у стейкхолдерів; коли заздалегідь готуються повідомлення та канали комунікації; коли комунікації відпрацьовуються. Керівники повинні, як мінімум, заздалегідь визначити запитання та проблеми які можуть виникнути у зацікавлених сторін. Питання та проблеми можна визначити шляхом ретельного аналізу історичних даних та даних різних опитувань. Відповіді можуть бути підготовлені та погоджені заздалегідь [14].

Одним з підходів до кризового управління є те, що експерт з управління ризиками, доктор філософії, Вінсент Ковелло, називає APP – Anticipate, Prepare and Practice - Передбачення, Підготовка, Практика [15]. Цей підхід вимагає передбачити найбільш ймовірні сценарії кризи, готуватися до них шляхом збору інформації, а потім планувати відповідні реакції. Підхід Ковелло можна застосувати для розробки плану комунікації в кризових ситуаціях для співробітників.

Anticipate. Організація не може передбачити кожен потенційну кризову ситуацію, але інформація, підготовлена для п'яти найімовірніших сценаріїв, і процес збору цієї інформації будуть корисними незалежно від того, яка криза трапиться.

Prepare. Організація, яка не підготувалася якомога краще до кризової комунікації, може швидко перевантажуватися. Часто під час кризи занадто багато подій відбувається занадто швидко. Збої в комунікації можуть ускладнити ситуацію, додавши комунікаційну кризу до початкової кризи. З іншого боку, підготовка може призвести до покращення якості відповіді, також більш швидкої реакції.

Нижче наведено пункти, які слід врахувати при складанні плану комунікації зі співробітниками під час кризи [16]:

- Система екстреного сповіщення та контактна інформація співробітників;
- Ролі та зони відповідальності членів групи з кризових комунікацій;
- Ключові повідомлення для ймовірних кризових сценаріїв;
- Політика кризової комунікації для співробітників, яка визначає, хто може спілкуватися з ЗМІ, хто може публікувати на сайтах соціальних мереж;
- Шаблон інформаційних повідомлень для співробітників;
- Список консультантів, яких можна запросити на допомогу працівникам;
- Матриця каналів комунікації;
- Список надійних платформ для внеску пожертв;
- План посткризової оцінки ситуації.

Practice. Найкращий спосіб підготуватися до кризи – проводити навчання, стосовно кризис-менеджменту та комунікації під час кризи кілька разів на рік. Важливо практикувати комунікаційні реакції на різні кризові сценарії, щоб кризова команда краще знала, що і коли робити. Практика допомагає актуалізувати план, виявити речі, які потрібно змінити або переглянути.

Так, неможливо повністю все передбачити та запланувати, але добра підготовка дозволяє максимально ефективно та швидко відреагувати на будь-яку кризу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ТА ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ

2.1. Компанія X та організаційні зміни

Протягом останніх двох років компанія X зіткнулася з гострою необхідністю впровадження організаційних змін, що пов'язано з кризами, спричиненими розвитком всесвітньої пандемії COVID-19, інтеграцією з компанією Y, а також кризою, спричиненою повномасштабним вторгненням в Україну Рис. 2.1.



Рис. 2.1. Хронологія подій, які мають значний вплив на діяльність компанії

Аутстафінгова ІТ компанія X, модель бізнесу аутстафінгової компанії передбачає формування дистанційних команд розробки під вимоги конкретного клієнта. Клієнт безпосередньо керує командою та бере на себе відповідальність за організацію роботи та досягнення запланованих цілей. Компанія бере на себе ведення адміністративних процесів, створення комфортних умов для роботи, HR функцію. Кожен клієнт має виділеного HR/Client Manager, який є його основною контактною особою. До функціональних обов'язків HR/Client Manager входить: організація та створення команд розробки, вирішення адміністративних питань, управління людським капіталом. Основні показники успішності HR/Client Manager – високий рівень задоволеності клієнта (від 90%), зростання

кількості людей, залучених на проєкті (до пандемії компанія демонструвала ріст 30% на рік), утримання співробітників та зниження рівня плинності персоналу. Особливість бізнесу – велика кількість клієнтів, з якими співробітники взаємодіють безпосередньо. Складністю за такої бізнес-моделі є створення єдиної корпоративної культури, формування почуття причетності та залученості до компанії. Для досягнення цієї мети в компанії, зокрема в Дніпровській філії, акцент робили на присутність і взаємодію з працівниками в офісі, і саме офлайн активностями формували причетність до компанії.

Компанія заснована у 1999 році, головний офіс в Нідерландах, офіси в Києві, Харкові, Дніпрі, нараховувала 500 співробітників. Дніпровська філія налічувала 60 співробітників. У грудні 2020 компанія стала часткою - департаментом Commercial Sales, аутсорсингової американської публічної компанії Y, яка налічує 3500 співробітників. Компанія Y наразі має офіси у 14 країнах світу, 6 з них були відкриті після повномасштабного вторгнення в Україну, також компанія вийшла з Російського ринку та закрила 2 офіси. Більше деталей стосовно розташування офісів компанії можна побачити на Рис. 2.1.

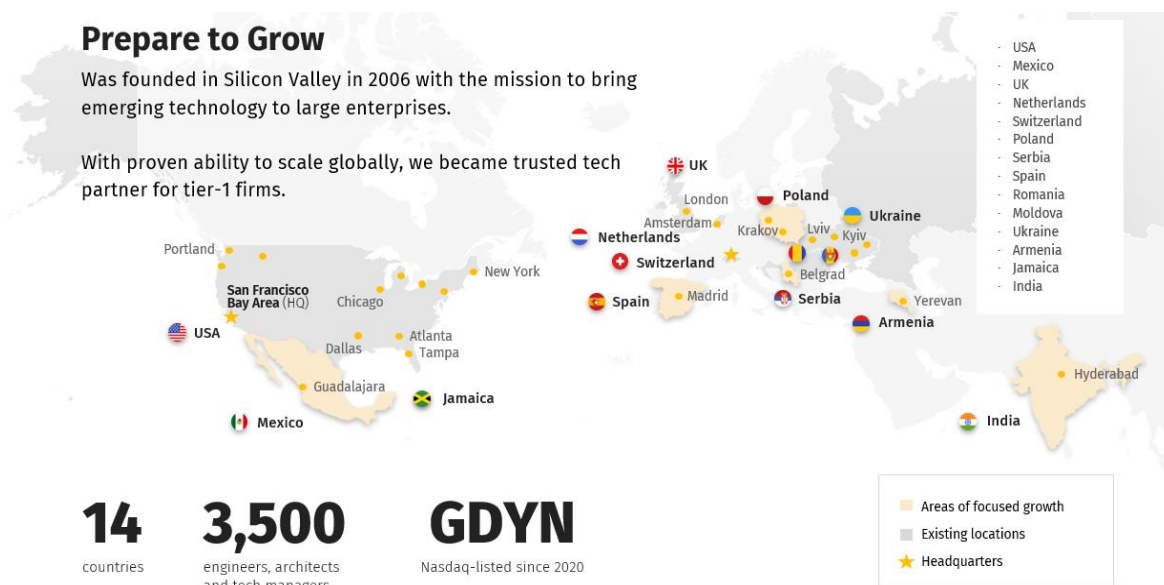


Рис. 2. 2. Присутність компанії в світі

В Україні офіси компанії Y були розташовані в Києві, Харкові, Львові. В Дніпрі компанія почала активний найм працівників на базі департаменту Commercial Sales і на 24 лютого 2022 налічувала 100 співробітників. До злиття структура компанії виглядала наступним чином: Рис. 2.3.

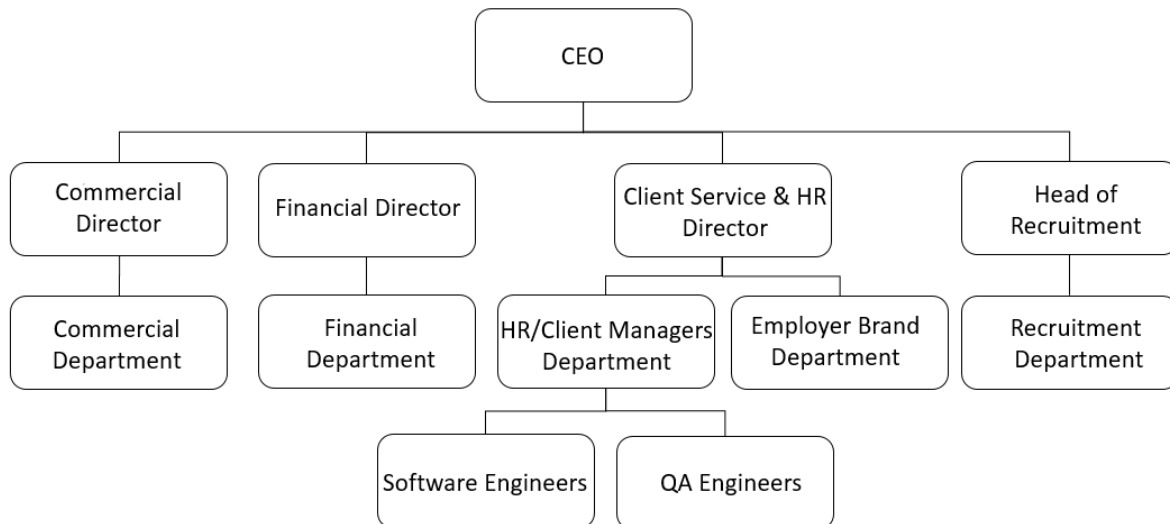


Рис. 2.3 Організаційна структура компанії до інтеграції

Як видно з організаційної структури, саме департамент HR/Client Manager найбільше взаємодіє з інженерами. Після злиття департамент HR/Client Manager був інтегрований у структуру Delivery компанії Y департаменту. Оскільки Commercial Sales продовжує свою операційну діяльність в аутстафінгові бізнес-моделі, а процес інтеграції ще не завершений, зв'язки з інженерами залишилися незмінними.

2.2. Криза COVID-19 та повний перехід на віртуальне ведення бізнесу

Джей Лібовіц в книзі “The Business of pandemic” [15] зазначає, що з початком всесвітньої пандемії COVID-19 робота в традиційних офісах

зазнала серйозних порушень та стала невизначеною, а глобальні віртуальні команди (GVT - Global Virtual Teams) стали значною частиною нової норми.

Швидкий перехід до роботи з дому, викликаний кризою COVID-19, призвів до безпрецедентної ситуації, коли більшість перейшла до віддаленої роботи в період невизначеності. Опитування, проведене Society for Human Resource Management, вказує на те, що понад 70% роботодавців повідомили що зіткнулися з труднощами при переході на віддалену роботу протягом цього часу [17] (SHRM, 2020).

Компанія X також зіткнулася з низкою проблем. Криза, яка стала наслідком розвитку пандемії COVID-19, продемонструвала повну нездатність до життя існуючих організаційних робочих процесів. Відсутність знань про хворобу, швидкий локдаун, відсутність відчуття безпеки призвели до того, що протягом кількох днів офіс та вся компанія фізично були повністю переведені на віддалену форму співпраці. Співробітники опинилися в ситуації повної відірваності від звичного соціального життя в офісі, більшість залишилася віч-на-віч з недоліками клієнтів/проектів, які згладжувалися атмосферою офісу та регулярним спілкуванням з HR/Client Manager. Бізнес багатьох клієнтів опинився під загрозою або було закрито. Клієнти почали ставити під сумнів цінність співпраці з компанією, оскільки більшість процесів перестала працювати як раніше. Найм людей майже припинився, кандидати перестали розглядати варіанти роботи в офісі. З'явилася гостра потреба у впровадженні організаційних змін для подальшого функціонування підприємства.

Незважаючи на те, що команди розробки для клієнтів завжди були віддаленими, для співробітників робота з офісів компанії була обов'язковою. Виходячи з культури компанії можливість працювати віддалено була фактично відсутня, оскільки для компанії було важливо перебування спеціалістів в офісі та офлайн взаємодія з HR/Client Manager. Контроль, перформанс, моніторинг настрою, побудова внутрішньої

культури команди - все це цінність, яка була потрібна клієнтам і яка є зоною відповідальності HR/Client Manager.

Побудована внутрішня культура з високим рівнем залученості дозволяла в середньому утримувати рівень плинності співробітників 6-8% в Дніпровській філії, при середній цілі та показниках компанії 20%. Також локація демонструвала 80-100% показник повторного найму співробітників, у випадку, коли клієнт завершував співробітництво з компанією, на підставі різних причин. В компанії не було можливості сплачувати співробітникам період очікування нового проекту, тому повторний та якнайшвидший найм співробітників був одним із пріоритетів. Сформований рівень залученості та лояльності працівників був настільки високий, що співробітники готові були чекати декілька місяців без оплати, доки в компанії знайдеться для них новий проект та не розглядали пропозиції конкурентів. Це в свою чергу давало можливість не витратити зайві кошти на рекрутинг та дозволяло швидше почати співпрацю з новими клієнтами. Стандартний час закриття першої позиції для нового клієнта в середньому 3 місяці, при закритті позиції внутрішнім кандидатом - до двох тижнів.

Аналізуючи ситуацію, що склалася, проектна команда виділила такі проблеми, з якими зіткнулася компанія X:

- Особливості аутстафінгової бізнес-моделі, не розрахованої на віддалену співпрацю з співробітниками. Обов'язковим є відвідування офісу для співробітників;
- Внутрішня комунікація на 80% заснована на офлайн комунікації;
- Втрата менеджерами компанії «зв'язку» із співробітниками;
- Втрата залученості співробітників до процесів компанії, встановлення більш тісних зв'язків з клієнтами;

- Команди залишилися віч-на-віч із клієнтами – загострення поточних проблем;
- Відсутність віддаленого процесу інтеграції та онбордингу нових співробітників;
- Збільшення ризиків плинності кадрів з боку розробників, послаблення контролю, зміна рівню продуктивності;
- Деякі клієнти закривають або планують закрити/призупинити бізнес.

Локдаун став першим щаблем у низці криз, що призвело до повного переходу компанії X на віддалену форму співпраці та перебудову всіх внутрішніх комунікацій, включаючи перехід в онлайн формат.

2. 3. Аналіз впровадження організаційних змін в компанії X

Згідно теорії, наведеної в книзі Джея Лібовіца “The Business of Pandemics. The COVID-19” [13] Story життєвий цикл кризи складається з кількох етапів: Запобігання, Виявлення, Виживання, Зцілення, Повернення до конкуренції Рис 2.4.

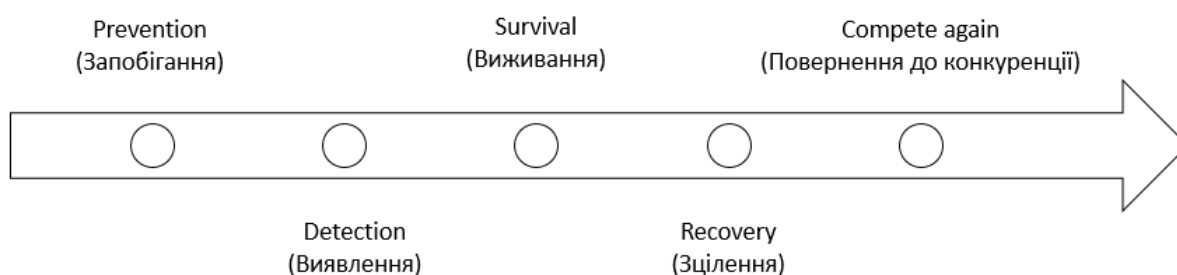


Рис. 2.4. Життєвий цикл кризи

Проаналізувавши стан компанії до 24 лютого 2022 року, а саме показник ЕВІТДА та його динаміку за останні 2 роки (показник розраховується на підставі фінансової звітності компанії та служить для оцінки того, наскільки прибуткова діяльність компанії без урахування

амортизаційних відрахувань) проектна група дійшла висновку про те, що на момент повномасштабного вторгнення компанія X перебувала на етапі “Зцілення” і практично виходила з кризи. Криза, що вибухнула в лютому 2022 відкинула компанію на етап "Вживання". Оскільки в компанії вже був актуальний досвід виходу з кризи, спричиненої COVID-19, вступ до нової кризи відбувався менш болісно для компанії. Для ефективного виходу з нової кризи проектна група вважає за важливе вивчення та аналіз вже наявного досвіду впровадження змін та адаптації внутрішніх комунікацій, як найефективнішого для цієї місії інструменту.

Оскільки кризи є низкою подій і компанія повинна адаптуватися на змінюватися постійно, для більш ефективного впровадження змін ініціативною групою були вивчені та проаналізовані такі моделі впровадження змін у компанії як: модель організаційних змін Курта Левіна [17], Модель McKinsey 7S [17], модель управління змінами Коттера [19] та модель управління змінами ADKAR [20].

Ініціативна група дійшла до висновку, що більшість моделей управління змінами фокусуються на кроках, необхідних для організаційних змін. У той час як підхід ADKAR акцентує увагу на тому, що успішні організаційні зміни відбудуться лише тоді, коли кожна людина буде здатна до змін. Відповідно, перевагою цієї моделі є наголос на індивідуальні зміни. Для компанії такий підхід особливо цінний, оскільки наявність великої кількості різних команд та клієнтів вимагали індивідуального підходу і були багато в чому пов'язані на HR/Client Manager, відповідальних за них. Також дана модель дозволяє сфокусуватися на стратегіях комунікацій.

Модель ADKAR – практичне рішення для керування змінами в організації через прийняття змін на індивідуальному рівні. Побудована на дослідженні, проведеному більш ніж 900 компаніях, модель проста у вивченні, націлена на дії та необхідна для змін [20].

Складається модель із 5 послідовних елементів. ADKAR - це акронім, який розшифровується наступним чином: Awareness (Усвідомлення), Desire (Бажання), Knowledge (Знання), Ability (Здатність), Reinforcement (Забезпечення підтримки). Вона фокусується на результатах, а не на завданнях, у той час як багато моделей змін описують, що потрібно зробити

Рис. 2.5.

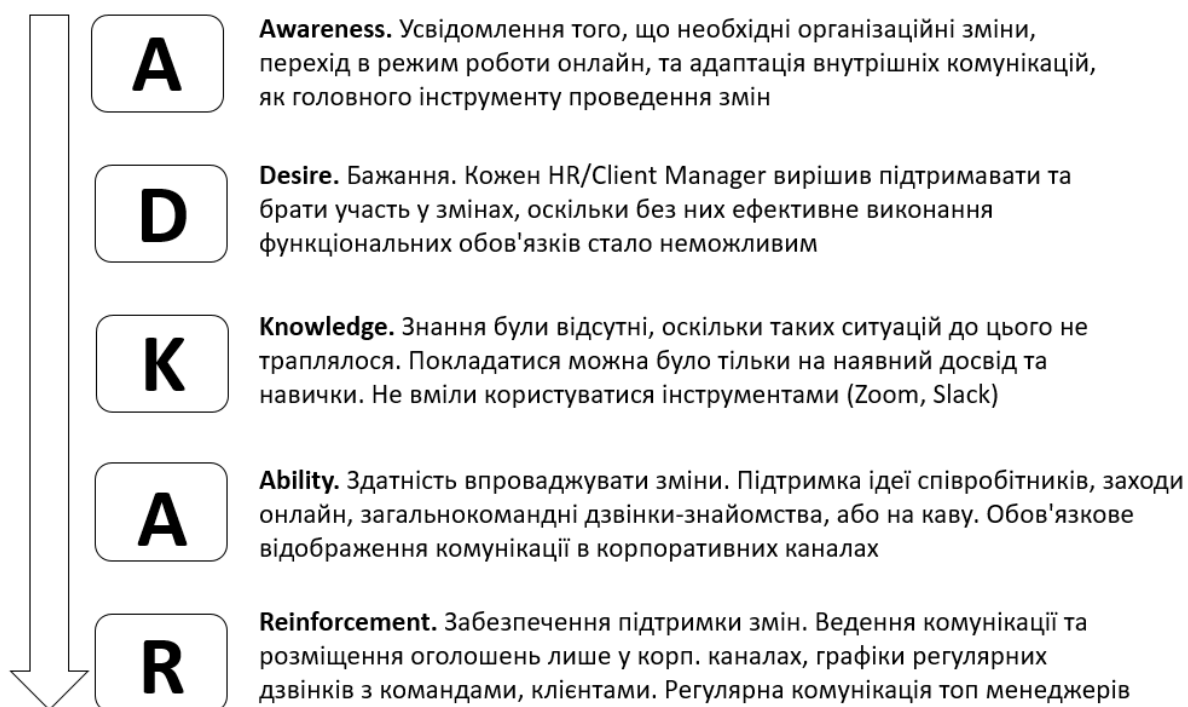


Рис. 2.5. Модель впровадження змін ADKAR.

Нижче наведено аналіз впроваджених змін компанія X, використовуючи модель ADKAR Таблиця 2.1. в період COVID-19. Мета аналізу виділити слабкі сторони, на які необхідно звернути увагу під час введення організаційних змін у період після повномасштабного вторгнення в Україну.

Таблиця 2.1

Аналіз компанії за моделлю ADKAR

Awareness (Усвідомлення)	У зв'язку з локауном фізичне перебування в офісі стало неможливим
	Комунікація із співробітниками більше не могла відбуватися офлайн
	Стандартні моделі утримання працівників стали неактуальними
	Найм співробітників у прив'язці до локацій став неконкурентним на ринку
	Компанії необхідно змінювати процеси та стати більш гнучкою для виживання на ринку
Desire (Бажання)	Топ-менеджмент та адмін-команда виявляють готовність та особисту підтримку щодо впровадження змін
	Проведення CEO загальних дзвінків
	Переведення співробітників у корпоративний канал комунікації
	Організація регулярних онлайн зустрічей із командами
	Ініціативи, пов'язані з благополуччям співробітників (лекції, вебінари, онлайн тренування)
Knowledge (Знання)	Використання методу "Learning by doing" - навчання дією, пов'язаного з унікальністю та новизною кризи
	Вивчення інструментів для ефективної онлайн комунікації (Slack, Zoom)
	Орієнтування на ринок та дії інших компаній
	Відсутність можливості організації та проходження тренінгів у зв'язку із збільшенням навантаження
Ability (Здатність)	Складання довгострокових контент-планів для комунікації зі співробітниками
	Формалізація процесів адаптації/припинення співпраці у віддаленому режимі
	Організація регулярних онлайн заходів для налагодження взаємодії в командах (тимбілдингів)
	Обов'язкове відображення подій в компанії в корпоративних каналах комунікації
	Підтримка та реалізація ідей співробітників
	Перехід процесів в онлайн формат на 95%
Reinforcement (Забезпечення підтримки)	Комунікації та розміщення оголошень лише у корпоративних каналах
	Створення графіка регулярних дзвінків із командами, співробітниками, клієнтами
	Регулярна комунікація від компанії, загальні дзвінки з менеджментом
	Регулярний збір зворотного зв'язку від працівників

Провівши аналіз, ініціативна група дійшла висновку, що послідовність етапів впровадження змін було дотримано. Точкою для доопрацювання є пункт Knowledge (Знання), якому приділялася найменша увага. Недостатні знання ведення комунікації під час кризи призвели до того, що локація майже втратила 20% працівників. Рекомендацією для компанії в даному випадку буде організація додаткового навчання для менеджменту щодо впровадження змін, а також комунікації в період кризи. В умовах воєнного стану кожен з менеджерів був зобов'язаний пройти онлайн-курс з ефективних комунікацій на базі внутрішнього університету компанії Y.

2.4. Аналіз внутрішніх комунікацій під час кризи

Оскільки комунікація здебільшого велася інтуїтивно, після відносної стабілізації ситуації прийшло розуміння того, що ситуація з локдауном та віддаленою роботою затягнеться. Компанії необхідно остаточно пристосуватись до нової реальності. Оскільки комунікація має бути запланованою, ініціативною групою був опрацьований інструмент запроваджений Олександром Остервальдером Business Model Canvas [21] - шаблон стратегічного управління, який використовується для розробки нових бізнес-моделей та документування наявних.

Для поточної задачі використовується Business Model Canvas адаптована під потреби аналізу саме комунікацій Рис 2. 6 [22].

Create Your Own Communications Plan for the “New Normal”










<p>Key Stakeholders </p> <p>List the key stakeholders who need to be involved. How do their needs differ? Who can provide input? Should there be a “fast response team”?</p> <p><i>Example: Establish a higher frequency of sync meetings between Communications, HR, Corporate Health Management, Works Council, and Management to enable quick decision making and fast learning cycles.</i></p>	<p>Key Activities </p> <p>What activities and campaigns can be used to deliver the message? Which non-critical activities should be stopped?</p> <p><i>Examples: Weekly status briefing; Ask the CEO; Thank You Channel; on-site Q&A; virtual town halls; fast feedback and response channel for health and safety issues; community building activities.</i></p> <p>Communications Team </p> <p>What are the communications team’s key resources? How could they be bolstered by external help and local part-time content owners?</p> <p><i>Example: Strengthen local content-owner communities.</i></p>	<p>Communication Goals </p> <p>What are the main goals of your internal communication activities? What do we want employees to do/say/feel differently?</p> <p><i>Examples:</i></p> <p><i>Clarify the current situation and the planned way forward.</i></p> <p><i>Make employees feel safe in their work environment.</i></p> <p><i>Provide up-to-date and clear guidance about changing responsibilities, activities, and policies.</i></p> <p><i>High trust in leadership.</i></p> <p><i>Strong sense of community and shared purpose, despite widespread work from home.</i></p> <p><i>Stop any kind of fake news.</i></p>	<p>Key Messages & Stories </p> <p>What are the main messages for all employees? What are specific messages for individual teams and personas?</p> <p><i>Example: How do we as an organization overcome this crisis and what are our top priorities right now?</i></p> <p>Communication Channels </p> <p>What channels will be used to communicate with which target personas? How could channels be improved to support communication goals?</p> <p><i>Examples: Intranet, employee app, digital signage, etc.</i></p>	<p>Target Personas </p> <p>With whom are you communicating? How do their needs differ? Which moments matter for them?</p> <p><i>Example: Factory workers need a full understanding about health and safety measures and an easy way to ask questions and make suggestions to improve procedures at their workplace. An important moment will be their initial return to the front line after the lockdown.</i></p> <p><i>Other segments: home office workers; field-service staff; high-risk area staff (i.e. healthcare workers); leadership; etc.</i></p>
<p>Communications Budget </p> <p>What is your communications cost structure? What changes to the budget are needed and why?</p> <p><i>Examples: Save budget on non-critical activities; faster retirement of inefficient and slow communications channels; faster launch of new digital channels.</i></p>		<p>Track Results and Measure </p> <p>How do you define success? What are the output and outcome metrics?</p> <p><i>Examples: Output — regular CEO status updates; Outcome — pulse survey shows strong trust in leadership, low number of health and safety concerns.</i></p>		

Рис 2.6. Internal Communication Canvas - інструмент для створення плану

Беручи за основу Internal Communication Canvas аналіз внутрішніх комунікацій буде проведено за наступними пунктами: Комунікаційні цілі, ключові стейкхолдери, ключові активності, комунікаційна команда, основні повідомлення, канали комунікації, цільова аудиторія, бюджет на комунікацію, відстежування результату та вимірювання

2.4.1. Комунікаційні цілі

Головна ціль комунікації під час кризи – дати співпрацівникам розуміння того, що ситуація знаходиться під контролем і які кроки робляться. Тому, головний фокус був на наступних пунктах:

- Інформування співробітників про реакцію компанії на введення локдауна і рішення про перехід на віддалену форму співпраці;
- Регулярне інформування працівників про поточний стан справ у компанії;
- Пріоритезація комунікації зі співробітниками, чий клієнти змушені були призупинити чи закрити бізнес;
- Проведення регулярних 1-to-1 зустрічей із співробітниками для оперативного реагування та глибшого розуміння поточного стану справ.

За Дніпропетровською локацією було закріплено 36 клієнтів - це в основному продуктові компанії, що працюють у різних бізнес-доменах, що знаходяться на різних етапах розвитку: від стартапів до компаній з багаторічною історією бізнесу. Ця диверсифікація призвела до того, що для кожного клієнта, відповідно і команди розроблялися індивідуальні способи утримання, відповідно застосовувався індивідуальний підхід до комунікації.

Оскільки деякі клієнти змушені були закрити свій бізнес і загалом по ринку ситуація була напруженою – необхідно було з кожною людиною прокомунікувати його ситуацію. Для цього було обрано стратегію відкритого та прямого діалогу та індивідуального підходу. Також були розроблені схеми взаємодії, які дозволили продовжити можливість співпраці з інженерами та колегами, тимчасові скорочення заробітних плат та наші дії у разі, якщо проект доведеться закрити.

HR/Client Manager комунікували такі схеми співпраці:

- Скорочення заробітної плати та робочого часу на 30-50%;
- Скорочення заробітної плати на 20-30% без скорочення робочого часу;
 - Оголошення терміну завершення співпраці (30 днів) з можливістю скасування;
 - Використання накопичених днів відпустки;
 - Неоплачувана відпустка за свій рахунок;
 - Розподіл терміну завершення співпраці періоду (30 днів) на 2-3 місяці зі скороченням робочого часу та оплати на 50% на місяць;
 - Надання компанією X знижок клієнтам за власний рахунок;
 - Оголошення терміну завершення співпраці періоду (30 днів) та закриття проекту.

Кожна з перерахованих схем вимагала індивідуальної комунікації та проведення 1-to-1 зустрічей. Основним завданням комунікації було утримання співробітників, пояснення цілей та задач, запропонованих схем, а також оцінка атрішен ризиків росту плинності з боку співробітників. Також, компанія формувала у людей розуміння того, що вони не одні, і для вирішення труднощів робляться активні кроки.

Досвід складання подібних схем співробітництва та вміння комунікувати складні рішення в період невизначеності стали гарною основою для комунікації у воєнний час. На даному етапі компанія зіштовхнулася зі зниженням перформансу, неможливістю роботи повний робочий день, неможливістю роботи у зв'язку з переміщеннями, відсутністю стабільного інтернет-зв'язку, емоційною нестабільністю співробітників. Наведені вище схеми були адаптовані та використані для утримання співробітників та клієнтів.

2.4.2. Ключові стейкхолдери та комунікаційна команда

Важливим елементом для реалізації проекту аналізу та адаптації внутрішніх комунікацій є визначення зацікавлених сторін та рівня їх впливу на проект – стейкхолдерів. Для внутрішньої комунікації проектною групою було виділено наступних стейкхолдерів: топ менеджмент компанії, HR/Client менеджери, SMM фахівець, команда бренду роботодавця, інженери.

У Таблиці 2.2 описан вплив ситуації на стейкхолдерів, вплив стейкхолдерів на ситуацію, що є важливим для стейкхолдера, що він може привнести для вирішення ситуації, як може її заблокувати та яким чином можна залучити стейкхолдера до вирішення проблеми.

Таблиця 2.2.

Матриця аналізу стейкхолдерів

Стейк-холдер	Impact На скільки ситуація впливає на Ст.? (Low, Medium, High)	Influence Скільки впливу Ст. має на ситуацію? (Low, Medium, High)	Що є важливим для стейкхолдера?	Як стейкхолдер може додати до ситуації?	Як стейкхолдер може блокувати розв'язок ситуації?	Стратегія його залучення?
Топ менеджмент	Н	Н	Бізнес повинен працювати і приносити прибуток	Формування чіткої позиції компанії	Відсутність регулярної комунікації, заморожування бюджетів	Регулярні звіти, пряма ескалація
HR/Client Manager	Н	Н	Зниження атрішен ризиків, збереження клієнтів	Запропонування шляхів вирішення ситуації, оскільки бачить ситуацію із різних сторін (бізнес, клієнти, інженери)	Збільшення навантаження, фізична неможливість впоратися з обсягом роботи, що з'явилася	Щотижневі статус-дзвінки за локаціями
SMM фахівець	М	М	Створення та донесення контенту	Вивчити та проаналізувати нові способи і майданчики для	Недотримання часового плану розміщення повідомлень	Створення високорівневого контент-плану

				донесення інформації		
Команда бренду роботодавця	M	M	Позитивний бренд компанії	Аналіз актуальних практик на ринку	Нездатність перебудувати процеси у новий формат	Координація плану дій з HR/Client Manager відділом
Інженери	M	L	Стабільність, гарантія збереження робочого місця та виплат зарплат	Проактивна комунікація з менеджером та клієнтом	Відволікання, зменшення продуктивності	Частіше проведення 1-to-1 дзвінків, проведення опитувань

Виходячи з даних аналізу матриці стейкхолдерів в найбільш сильній позиції знаходяться топ менеджери і HR/Client менеджери, оскільки вони не тільки найбільш схильні до впливу ситуації на них, але й самі мають більший вплив, ніж решта стейкхолдерів. Це обумовлює вибір комунікаційної команди, описаний далі.

Оскільки в компанії відсутня окремо виділена комунікаційна команда, основною командою, яка комунікувала зміни, стала команда HR/Client менеджерів. Таке становище обумовлено тим, що команда HR/Client менеджерів є основною комунікаційною точкою для клієнтів компанії, а також інженерів. Відповідно, команда володіє інформацією про поточний стан і має можливість надати актуальну інформацію за запитом інших стейкхолдерів, від яких отримує запити Рис.2.7.

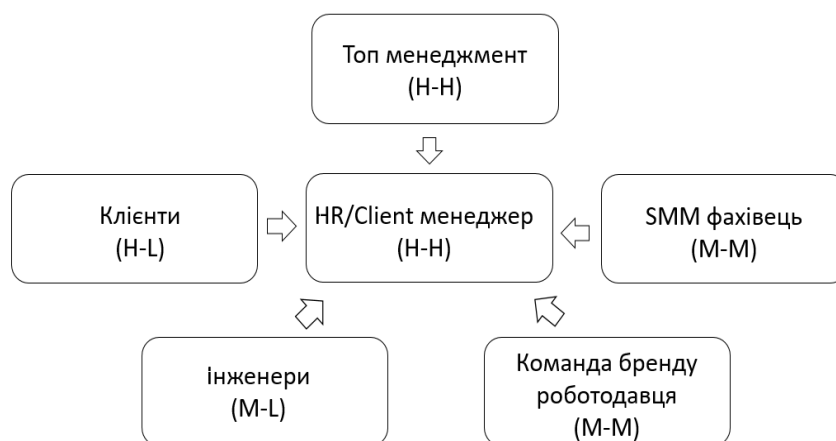


Рис. 2.7. HR/Client менеджер - основна точка перетину комунікації

Аналіз завантаженості Google календарів команди HR/Client менеджерів, а також інформація, отримана в ході 1-to-1 зустрічей з командою говорить про те, що замикання комунікацій на єдиному департаменті є неефективним. Ріст навантаження на команду, а також збільшення обсягу роботи в період кризи призвели до перевантаження, а також до фізичної неможливості закрити всі поточні завдання на очікуваному рівні. Що в свою чергу практично призвело до втрати кількох клієнтів і частини співробітників.

Ця інформація була прийнята до уваги та врахована під час побудови комунікації в період кризи, пов'язаної з повномасштабним вторгненням в Україну. До активної комунікації також було підключено операційний департамент, департаменти HR/Client менеджерів, бренду роботодавця, HRBP та рекрутменту. Такий підхід дозволив прискорити виконання поставленого завдання та розподілити навантаження на адмін-команду.

2.4.3. Цільова аудиторія та ключові активності

Основною цільовою аудиторією для внутрішньої комунікації є окремі співробітники, що зумовлено великою кількістю клієнтів, на проекті яких працює лише одна людина з боку компанії X (56% від загальної кількості проектів в Дніпровській локації), а також команди розробки 2+ співробітників.

Для компанії було важливо розуміти поточний стан, настрої команди, чи існують якісь внутрішні конфлікти чи невдоволення. Для команд було важливо створити почуття спільності та єдності. Незважаючи на те, що люди працювали на одному проекті, вони фактично не спілкувалися один з одним і не почувалися частиною команди. Відсутність будь-якої залученості могла стати причиною збільшення плинності персоналу. Згідно з аналізом результатів 1-to-1 зустрічей, співробітники, які є єдиними

розробниками на проєкті, або втрачали, або не відчували залученості до компанії та стали вважати себе повністю частиною команди клієнта, що ламає наявні внутрішні процеси компанії, наприклад, погодження лікарняних/відпусток, перегляди заробітної плати, бажання клієнтів працювати безпосередньо з інженерами без посередників.

Ключовим завданням стало активне залучення співробітників до активності компанії, проведення додаткових бесід щодо процесів компанії, проведення регулярних 1-to-1 зустрічей з метою швидкого реагування та вживання превентивних заходів з метою зменшення плинності кадрів.

Усі офлайн активності необхідно було поставити на паузу через введені обмеження. Це стосується проведення технічних зустрічей, конференцій, неформальних зустрічей із командами, фізичних 1-to-1 зустрічей, перформанс ревью, проведення внутрішніх спортивних подій, корпоративів.

Необхідно було сфокусуватися на регулярних дзвінках із командами та інженерами окремо. Для нормалізації рівня залученості було ініційовано наступні онлайн заходи: челенджі, спільні спортивні тренування, тренінги спрямовані на нормалізацію психологічного стану, тренінги про баланс роботи та життя, вікторини, командні неформальні дзвінки, дзвінки-знайомства з новими членами команд, технічні вебінари та зустрічі.

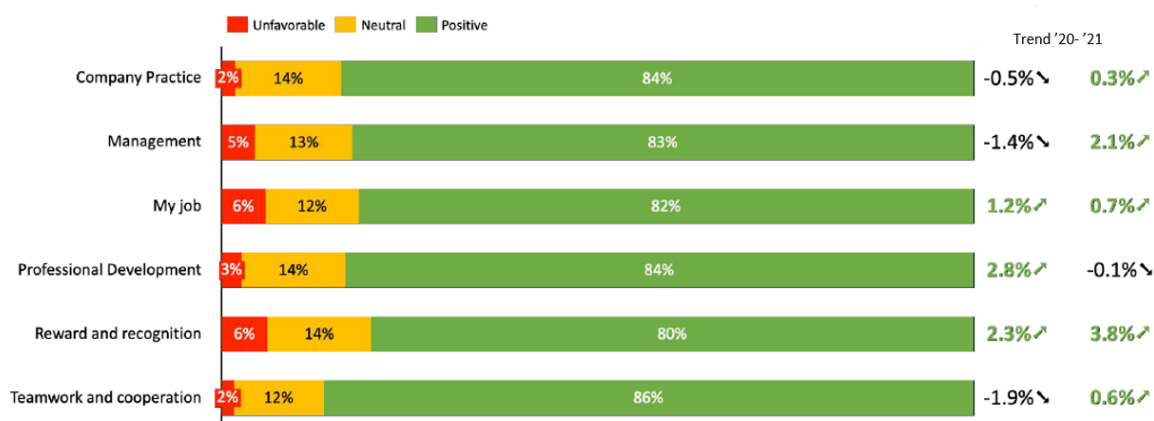


Рис. 2.8. Динаміка рівня залученості співробітників 2020-2021 рік

Аналіз залучення співробітників у динаміці 2020-2021 Рис. 2.8. року дозволяє зробити висновок про те, що зазначені вище інструменти безпосередньо і опосередковано мали позитивний вплив на зростання рівня залученості персоналу.

Також можна говорити про позитивну динаміку показника eNPS, що відображає рівень задоволеності робіт в компанії Рис.2.9.

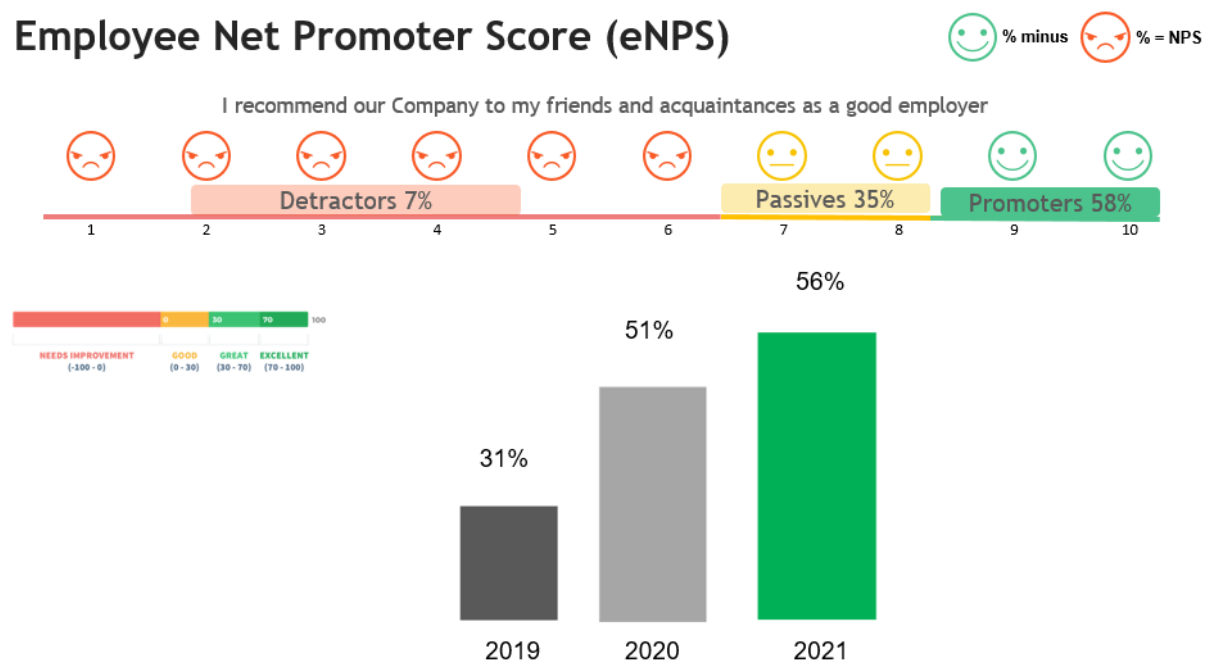


Рис. 2.9. Динаміка eNPS за 2019 - 2020 рік

Аналіз задоволеності співробітників у динаміці за 2019 - 2021 вказує на значне покращення показника у 2020 році та відносно та незначне зростання у 2021 році.

2.4.4. Канали комунікації та основні повідомлення

До кризи основним форматом комунікацій був формат спільних офлайн зустрічей. Офіційний корпоративний канал комунікації – Slack використовувався частково та часто ігнорувався співробітниками. Така ситуація обумовлена тим, що у кожного клієнта прийняті свої канали

комунікації, часто також е-мейл адреси у своїх доменах, це все призводило до того, що інженери не читали корпоративних листів і не запускали Slack, коли починали працювати. Аналіз активності використання Slack на момент початку кризи COVID-19 показав, що 42% співробітників або не активували або не заходили в систему останній місяць. Робота, проведена по залученню співробітників до Slack не була виконана належним чином, оскільки та ж проблема, але в меншому обсязі, була виявлена на початку кризи 2022 року – 1-to-1 зустрічі показали невдоволення співробітників комунікацією компанії. При більш детальному вивченні питання було виявлено, що 15% співробітників не використовують Slack і не знали про активності компанії та можливість отримати підтримку.

В 2019 році в Slack були створені загальні канали, канали для локацій - куди мала можливість писати тільки адміністрація і так звані «флудилки», куди мав змогу написати любий співробітник, загальний канал для повідомлень на всю компанію. Використовування тільки Slack, як єдиного каналу комунікації зустріло опір, оскільки це був для багатьох новий та часто додатковий інструмент для спілкування. Пропускаючи важливу інформацію багато хто зі співробітників почав писати з робочих питань в особисті месенджери. У цих умовах дуже важливо було повертати колег у чати та підказувати, де вони можуть знаходити потрібну інформацію самостійно. Було прийнято рішення приділити окрему увагу питанню каналів комунікації приділяти при онбордингу нових співробітників. На жаль, досягти 100% використання Slack співробітниками так і не вдалося, здебільшого у зв'язку з тим, що немає постійної підтримки (R-Reinforcement в моделі ADKAR) змін з боку менеджерів.

У 2022 році на перших етапах вторгнення в Україну пріоритетом була безпека працівників, а також евакуація їх та найближчих родичів у безпечні локації в Україні та Польщі. Були додатково створені канали Slack для тих, хто переміщається в певні локації, для оптимізації комунікації. Однак

постало питання про те, що у родичів співробітників немає доступів у Slack, багато співробітників залишилися без техніки і не встановлювали Slack на телефон. Тому було вирішено створити додатково групи Telegram, куди у більшості був доступ. HR/Client менеджери відзначають, що у перші дні зіткнулися з величезним напливом інформації, необхідністю координувати одночасно велику кількість людей та використовувати для комунікації особисті месенджери.

Наразі компанія працює над тим, щоб збільшити відсоток використання співробітниками Slack, проте все ще існує досить велика кількість каналів в Telegram і деякі співробітники ігнорують прохання використовувати Slack. Що призводить до дублювання інформації, а також збільшенню часу, який витрачає на комунікацію менеджер.

Головною задачею в 2022 році було координування дій співробітників та комунікація чіткої позиції компанії у даній ситуації Додаток 1-4. Важливим було дотримання шести “С” ознак комунікації за статтю Бартоном [9], згаданих у Розділі 1. Досвід 2020 року показав ефективність в ситуації кризи низхідної комунікації від топ менеджменту компанії.

Тому CEO компанії Y провів низку загальних зустрічей з усіма співробітниками. Основними повідомлення:

- Підтримка України, українських співробітників; організація допомоги з боку компанії;
- Відкриття нових офісів та вихід на нові ринки для стабілізації компанії, утримання клієнтів та можливості підтримувати українських співробітників;
- Вихід компанії з Росії та закриття офісів.

Координування евакуації вимагало чітких інструкцій і повідомлень, що регулярно повторюються. Крім Slack, також були запуснені опитувальники про місцезнаходження співробітників, а також реалізований

Telegram-bot, який збирав необхідну інформацію про місцезнаходження та плани руху співробітників. Приклади повідомлень, інструкцій, опитувальників наведено у Додатку А.

2.4.5. Розрахунок бюджету

Для розрахунку бюджету проекту ініціативна група виділила статті витрат, які стосуються переходу внутрішніх комунікацій з офлайн в онлайн формат, а саме: оренда офісу, утримання офісу, офлайн активності, онлайн активності, Slack, Zoom, навчання менеджерів. Розрахунок бюджету робився в валюті в американських доларах (USD) на базі даних Дніпровської локації компанії Х. Часовий період, який приймається для розрахунку: березень 2020 - червень 2022 року. Красним кольором в бюджеті позначені періоди початку основних організаційних змін в компанії Х: Березень - 2020 початок локдауну COVID-19, Вересень 2021 - початок активної інтеграції компанії Х з компанією Y, Лютий 2022 - початок повномасштабного вторгнення в Україну. Бюджет розбитий помісячно, що дозволяє простежити динаміку зміни витрат у компанії під час переходу з онлайн до офлайн формату взаємодії зі співробітниками.

Таблиця. 2.3.

Підсумковий бюджет за 2019 рік та проектний бюджет за 2020 рік

	2019 рік	2020 рік												
	Total	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Total
Оренда офісу	54000	4500	4500	4500	3150	3150	3150	3150	3150	3150	3150	3150	3150	41850
Утримання офісу	8400	700	700	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	5400
Офлайн активності	6000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Онлайн активності	600	50	300	200	100	100	150	50	50	600	100	100	200	2000
Slack	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zoom	0	0	0	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	480
Навчання менеджерів	1000	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500

Починаючи з березня 2020 року значно зменшилися витрати на оренду та утримання офісу порівняно з 2019 роком 47250 USD проти 62400 USD,

також з метою оптимізації операційного бюджету було зменшено витрати на освіту менеджерів в 2 рази. У порівнянні з 2019 роком значно зросли витрати на онлайн активності та використання інструментів для онлайн комунікації 600 USD проти 2480 USD.

Таблиця. 2.4.

Проектний бюджет за 2021 рік

	2021 рік												
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Total
Оренда офісу	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	27000
Утримання офісу	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800
Офлайн активності	0	0	0	0	0	500	0	0	0	200	200	500	1400
Онлайн активності	100	300	400	200	200	500	200	200	500	200	200	500	3500
Slack	0	0	0	0	0	0	0	0	455	546	598	650	2249
Zoom	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
Навчання менеджерів	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400

У 2021 році завдяки додатковим знижкам витрати на оренду та утримання офісу зменшилися з 47250 USD у 2020 до 31800 USD у 2021 році. Спостерігається зростання витрат на онлайн активності, а також інструменти для онлайн комунікації, що пов'язано з початком активної фази інтеграції компанії X з компанією Y у вересні 2021 і активним зростанням локації.

Таблиця. 2.5.

Проектний бюджет: січень - червень 2022 рік

	2022 рік												
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Total
Оренда офісу	2250	2250	0	0	0	2250	-	-	-	-	-	-	6750
Утримання офісу	400	400	200	200	200	200	-	-	-	-	-	-	1600
Офлайн активності	0	0	0	0	300	0	-	-	-	-	-	-	300
Онлайн активності	100	0	0	0	100	100	-	-	-	-	-	-	300
Slack	650	650	650	650	650	650	-	-	-	-	-	-	3900
Zoom	48	48	48	48	48	48	-	-	-	-	-	-	288
Навчання менеджерів	0	0	200	0	0	0	-	-	-	-	-	-	200
Розробка чат-боту	-	750	3000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3750

Після початку повномасштабного вторгнення, в період з березня по квітень 2022 року орендну плату за офіс було скасовано. Повернення до

оплати оренди офісу у червні підштовхнуло компанію до рішення відмовитись від фізичного офісу у Дніпровській локації. Відповідно витрати на оренду та утримання офісу у 2022 році становитимуть 8350 USD у порівнянні з 31800 USD у 2021 році. У 2022 році окремою статтею видатків стало створення чат-бота, що дозволяє автоматизувати збір інформації про переміщення співробітників через пошук безпечних локацій. Витрати на освіту менеджменту також скоротилися, однак обов'язковим до проходження став курс комунікацій у кризових ситуаціях. Онлайн та офлайн активності було припинено в період лютого-квітня 2022.

Відправною точкою для розрахунку вигоди, яку компанія отримала під час переходу з офлайну в онлайн формат, стали показники 2019 року, щодо яких відбувалося порівняння.

Таблиця. 2.6.

Розрахунок отриманої вигоди та витрат

Стаття витрат	Вигода	Витрати
Оренда офісу	86400 USD	
Утримання офісу	13400 USD	
Офлайн активності	10900 USD	
Онлайн активності		1900 USD
Slack		6149 USD
Zoom		1344 USD
Навчання менеджерів	1900 USD	
Розробка чат-боту		3750 USD
	112600 USD	13143 USD

Таким чином, абсолютна вигода, отримана компанією при переході з офлайн формату в онлайн 99 457 USD (13143 USD - 112600 USD). Для

розрахунку ROI одержана вигода ділиться на витрати: $112600/13143*100 = 857\%$.

Таким чином ініціативна група дійшла висновку про те, що перехід компанією з офлайн режиму до онлайн дозволяв оптимізувати бюджет у 8 разів.

2.4.6. Відстежування результату та вимірювання

Для оцінки успішності ведення внутрішніх комунікацій компанії, на базі департаменту Commercial Sales Дніпровської локації було запущено опитувальник, що складається з 15 питань Додаток 5. В опитуванні взяло участь 49 респондентів, з них 14,3% відносяться до адміністрації, 85,7% – інженери (розробники, тестувальники). Опитувальник дав можливість простежити динаміку зміни комунікації офлайн та онлайн у період до введення локдауну 16 березня 2019 року до першого місяця після початку повномасштабного вторгнення в Україну. Також було виміряно рівень задоволеності внутрішньою комунікацією у той самий період та виділити основні канали комунікації та динаміку їх використання.

Please select an option that best describes your usual online communication after 16 March 2020 (covid lockdown) before 24 February 2022

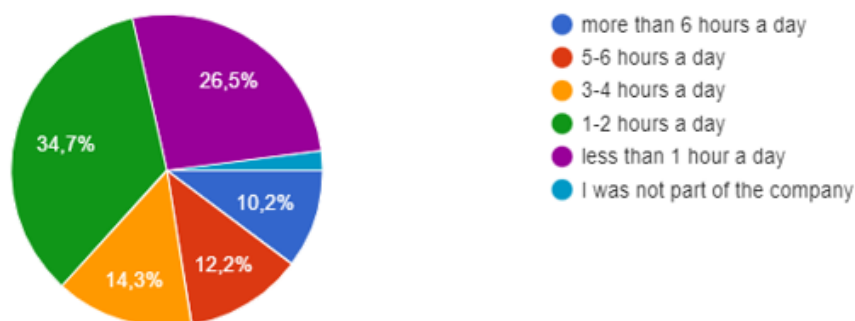


Рис. 2.10. Дослідження онлайн-спілкування працівників після 16 березня 2020 року (локдаун COVID) до 24 лютого 2022 року

Please select an option that best describes your usual online communication after 24 February 2022 (War) before 24 March 2022

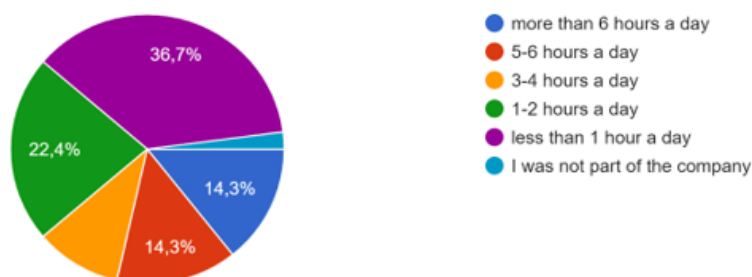


Рис. 2.11. Дослідження онлайн-спілкування працівників після 24 лютого 2022 року (війна) до 24 березня 2022 року

Під час війни збільшилася частка тих, хто спілкується онлайн більше шести годин на день - із 10,2% до 14,6% під час локдауну Рис.2.10, Рис. 2.11. Також збільшились частки тих хто спілкується 3-4 та 5-6 годин на день. Проте значно збільшилась частка тих, хто спілкується онлайн менше однієї години на день - з 25% до 35,4%. Можливо припустити, що працівники компанії поляризуватися і розділились - є ті, хто почав спілкуватись інтенсивніше, але значно збільшилась частка тих, хто перестав спілкуватись із співробітниками протягом першого місяця війни.

How satisfied with communication were you overall in the company before 16 March 2020 (covid lockdown)

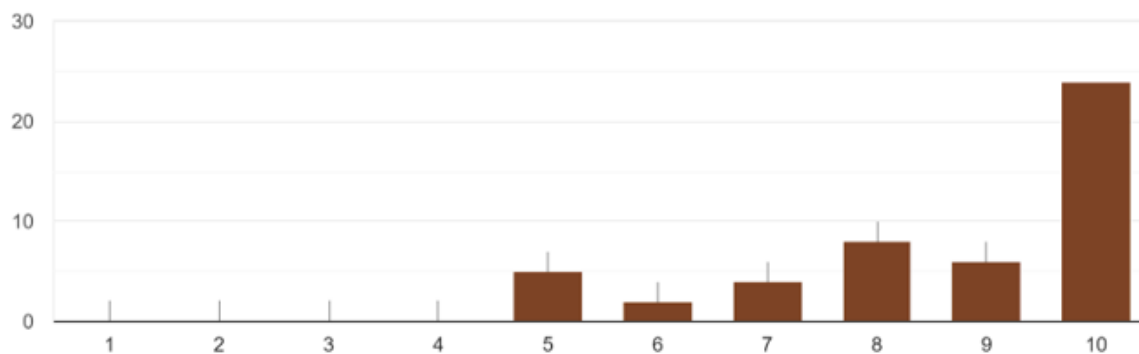


Рис. 2.11. Дослідження рівня задоволеності працівників комунікацією до 16 березня 2022 року (локдаун COVID)

How satisfied with communication were you overall in the company after 16 March 2020 (covid lockdown) during first 3 months of lockdown

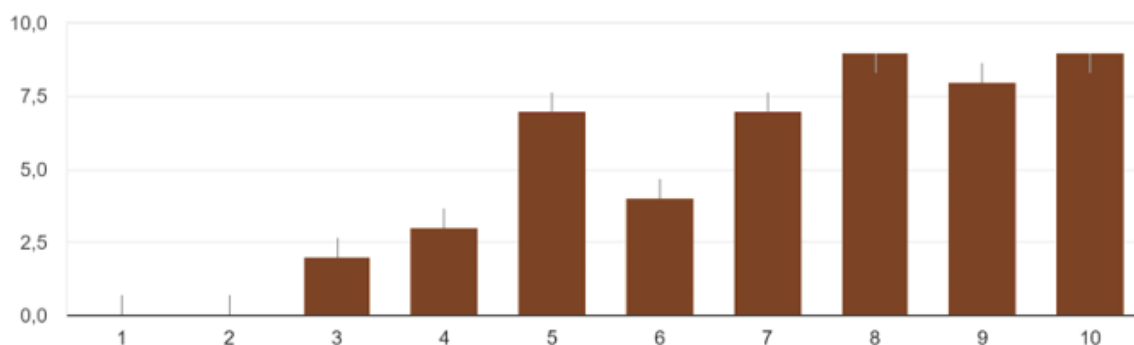


Рис. 2.12. Дослідження рівня задоволеності працівників комунікацією після 16 березня 2022 року (локдаун COVID) протягом перших 3 місяців

How satisfied with communication were you overall in the company after 16 March 2020 (covid lockdown) after first 3 months of lockdown

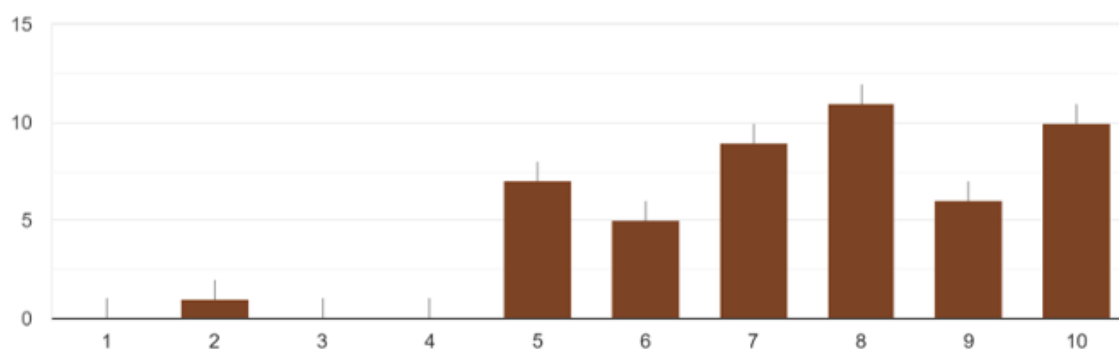


Рис. 2.13. Дослідження рівня задоволеності працівників комунікацією після 16 березня 2022 року (локдаун COVID) протягом перших 3 місяців

До локдауну загальна задоволеність комунікацією по компанії була висока - середнє значення 8.7. До введення локдауну 50% працівників компанії були максимально задоволені комунікацією (значення 10). Після введення локдауну спостерігається значне зменшення задоволеності комунікацією - середнє значення 7.33. Рис 2.11-2.13.

How satisfied with communication were you overall in the company after 24 February 2022 (War) before 24 March 2022

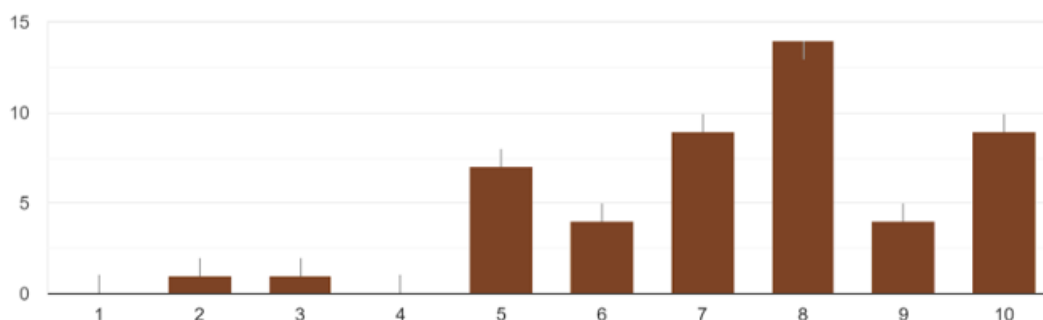


Рис. 2.14. Дослідження рівня задоволеності працівників комунікацією після після 4 лютого 2022 року (війна) до 24 березня 2022 року

Середня задоволеність комунікацією протягом першого місяця війни становив 7.33 що дорівнює першому місяцю локдауну Рис.2.14.

How satisfied with communication were you overall in the company after 24 March 2022 (month after War) before 25 May 2022

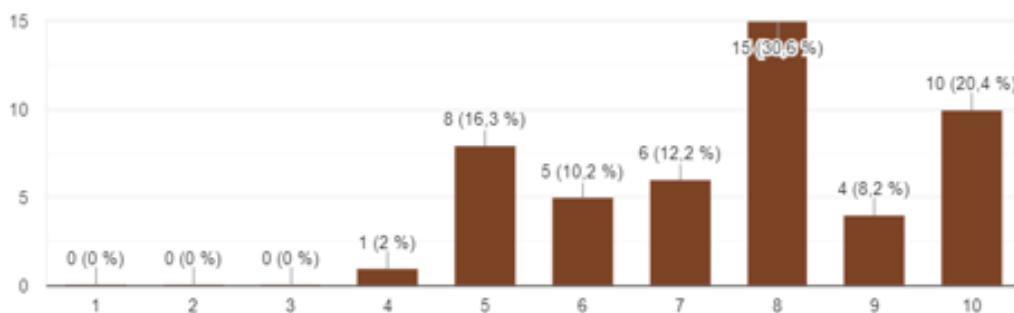


Рис. 2.15. Дослідження рівня задоволеності працівників комунікацією після після 4 лютого 2022 року (війна) до 25 травня 2022 року

Після першого місяця війни середній рівень задоволеності комунікацією становив 7.54 що демонструє повторення тренду адаптованості компанії як це було після першого місяця локдауну. Загалом - задоволеність комунікацією після війни дуже схожа до розвитку після

введення локдауну, що непрямо дає змогу говорити про покращення адаптованості компанією у зв'язку із більшою інтенсивністю соціального потрясіння.

Please select an option that best describes your usual online communication after 24 March 2022 (month after War) before 25 May 2022

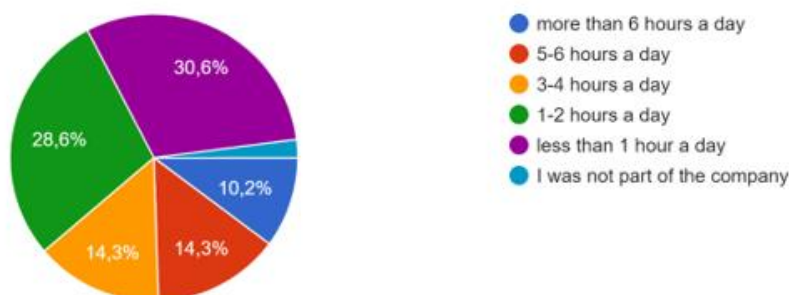


Рис. 2.16. Дослідження онлайн-спілкування працівників після 24 лютого 2022 року (війна) до 25 травня 2022 року

Проте, після першого місяця війни, частка тих, хто спілкувався менше однієї години значно зменшилась і практично повернулась до довоєнних показників що демонструє швидку адаптованість компанії до воєнних умов.

Please rate the following communication channels by intensity of use during Covid lockdown before War (24 February 2022) (1 - least intensive, 6 - most intensive)

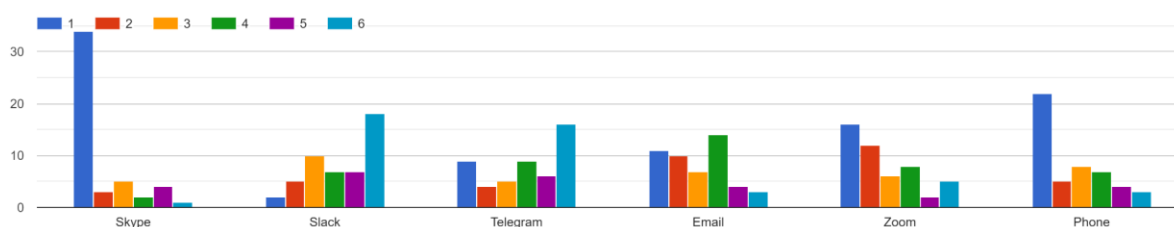


Рис. 2.17. Дослідження рівня використання інструментів для онлайн комунікації до 24 лютого 2022 року (війна)

Please rate the following communication channels by intensity of use after War (24 February 2022) before 24 March 2022 (1 - least intensive, 6 - most intensive)

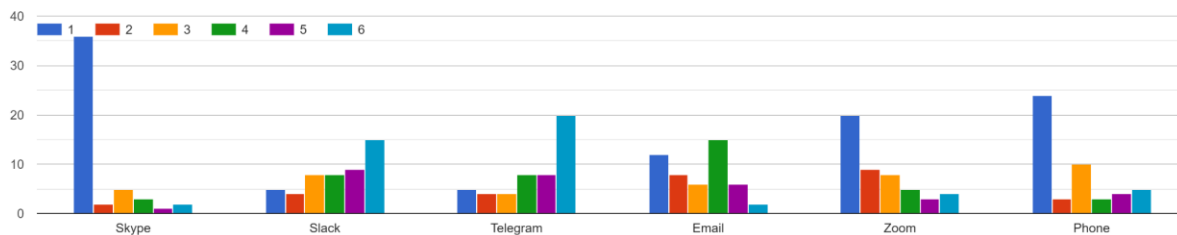


Рис. 2.18. Дослідження рівня використання інструментів для онлайн комунікації після 24 лютого 2022 року (війна) до 24 березня 2022

Please rate the following communication channels by intensity of use after 24 March 2022 (1 - least intensive, 6 - most intensive)

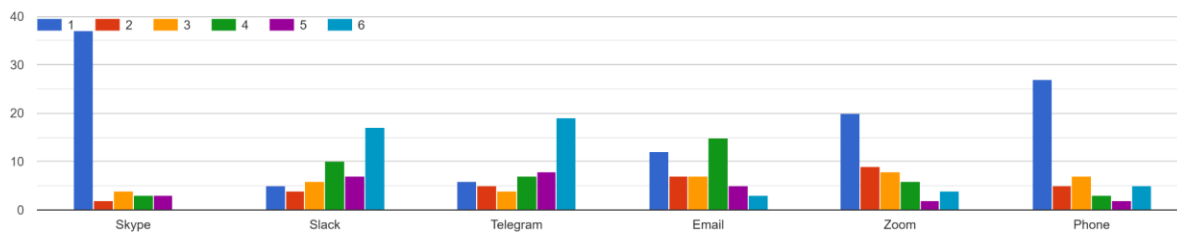


Рис. 2.19. Дослідження рівня використання інструментів для онлайн комунікації після 24 березня 2022

Порівняння використання каналів комунікації після початку війни і після локдауну говорить про незначні зміни в ці три періоди. Але все ж таки Telegram стає більш популярним Рис 2.17 - 2.19.

Результати дослідження вказують на те, що компанія поступово оговтується від першого потрясіння та комунікація повертається на колишній рівень.

На Рис.2.20. наведений результат аудиту внутрішніх комунікацій, якій було проведено в компанії.

Аудит комунікації		
Цілі	Чи є візія, місія, стратегія бізнесу та чіткий набір цінностей?	так
	Чи відповідає ціль компанії її культурним та організаційним особливостям	так
	Чи синхронізована стратегія компанії та плани команд між собою? Чи є довіра	так
Менеджмент	Чи залучені керівники в комунікацію	так
	Чи визначають комунікаційну стратегію спільно	ні
	Беруть зобов'язання щодо подальшої реалізації	так
	Чи є планування комунікації частиною системи прийняття рішень	ні
Стратегія	Чи є комунікаційна стратегія і чи погоджена вона з стратегією компанії	ні
	Як часто переглядається	залежно від ситуації
Ресурси	Чи відповідає бюджет очікуванням від ВК	ні
	Наскільки ВК розуміють бізнес	ні
Канали	Чи доступні канали комунікацій для всіх співробітників	так
	Які існують можливості для комунікації між співробітниками	Slack
	Чи визначені ролі та правила для кожного каналу комунікації	так
Керівники	Чи розуміють менеджери свою роль у ВК, чи проводять вони регулярні зустрічі	так
	Чи готуються і навчаються комунікувати керівники	ні
Інсайти	Зрозуміло портрет співробітника з максимальною деталізацією	так
	Що співробітники думають та відчують, які поточні установки та настрої персоналу	так
	Які повідомлення будуть працювати і як та чи інша комунікація відобразиться на діях	так

Рис. 2.20. Аудит внутрішніх комунікацій компанії X

Відповідно до отриманих результатів доопрацювання та уваги вимагають наступні пункти:

- Розробка комунікаційної стратегії та її відповідність загальної стратегії компанії;
- Додаткова освіта керівників та менеджменту для покращення навичок ефективної комунікації;
- Синхронізація департаментів під час комунікації;
- Опрацювання окремого бюджетування для підтримки внутрішніх комунікацій.

Усунення вищезгаданих недоліків підвищить ефективність внутрішніх комунікацій та дозволить вбудувати їх у загальну стратегію компанії.

ВИСНОВКИ

Повномасштабне вторгнення в Україну та криза 2019 року (COVID-19) наочно продемонстрували важливість адаптації внутрішніх комунікацій у період організаційних змін. Пост-аналіз кризових комунікацій 2019 дозволяє оцінити, що можна покращити наступного разу (додаткове навчання команди менеджменту, завчасна підготовка до можливої кризи, вибір найефективніших каналів комунікації) і які дії були найбільш успішними (оптимізація бюджету, поліпшення показників залученості та eNPS). Досвід адаптації комунікацій під час пандемії і вихід компанії X на національний рівень став гарною базою для адаптації комунікацій в складі компанії Y та масштабування на світовий рівень.

Криза - це низка подій, до яких для виживання на ринку компанія має постійно адаптуватися. Кожна криза має свій життєвий цикл: Запобігання, Виявлення, Виживання, Зцілення, Повернення до конкуренції. Для більшої ефективності компанія повинна завчасно готуватися до кризових ситуацій, послідовно та поетапно впроваджувати зміни. Одним із ефективних та практичних способів впровадження змін є модель, запропонована Джеффри Хаяттом - ADKAR. За ADKAR зміни в організації починаються з індивідуальних змін, що перегукується з індивідуальним підходом компанії X до працівників.

Для успішної діяльності організації необхідно зрозуміти роль і важливість процесу внутрішніх комунікацій. Основною аудиторією внутрішніх комунікацій є співробітники, оскільки вони безпосередньо впливають на продуктивність та прибутковість організації. Для найбільш ефективної комунікації необхідно правильно підібрати інструменти, через які вона реалізовуватиметься. Оскільки комунікації в організації є джерелом досягнення організаційних цілей, саме внутрішні комунікації

мають вирішальне значення для інформування співробітників про впровадження змін та ініціативи компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Journal T. W. S. The Wall Street Journal - Breaking News, Business, Financial & Economic News, World News and Video. WSJ. URL: <https://www.wsj.com/> (date of access: 05.06.2022).

2. Edelman Trust Barometer Global Report [Electronic resource]. - 2020 .
- Access mode: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_LIVE.pdf

3. Edelman Trust Barometer Global Report [Electronic resource]. - 2021 .
- Access mode: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trust-barometer.pdf>

4. Edelman Trust Barometer Special Report The Geopolitical Business [Electronic resource]. - 2021. - Access mode: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022-05/2022%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20The%20Geopolitical%20Business-Final.pdf?fbclid=IwAR0WLRViMjPJZaJ9JYBnM83gvXfMSsY9286a9oqXjoriyoiXNjLVzbEc1rA>

5. Liam FitzPatrick, Klavs Valskov. Internal Communications: A Manual for Practitioners. PR In Practice. Kogan Page Publishers, 2014. 272 p.

6. Organizational Communication: Challenges for the New Century / E. Jones et al. Journal of Communication. 2004. Vol. 54, no. 4. P. 722–750. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02652.x> (date of access: 02.06.2022).

7. Watson Wyatt Worldwide. Capitalizing on Effective Communication. How Courage, Innovation and Discipline Drive Business Results in Challenging Times. Communication ROI Study Report. Benefit Communications Incorporated. URL:

http://benefitcommunications.com/upload/downloads/Capitalizing_on_Effective_Communication_-_Towers_Watson_survey.pdf (date of access: 02.06.2022).

8. Spiker B. K., Papa M. J., Daniels T. D. Organizational Communication: Perspectives and Trends. Sage Publications, Inc, 2007. 472 p.

9. Paul Barton ABC. Maximizing Internal Communication: Strategies to Turn Heads, Win Hearts, Engage Employees and Get Results. New York : AVIVA Publishing, 2014. 218 p.

10. Hargie O. Key Issues in Organizational Communication. Routledge, 2004. URL: <https://doi.org/10.4324/9780203634394> (date of access: 07.06.2022)

11. Towers Watson. Capitalizing on Effective Communication. How Courage, Innovation and Discipline Drive Business Results in Challenging Times. Communication ROI Study Report. slidelegend.com. URL: https://slidelegend.com/capitalizing-on-effective-communication-towers-watson_59b459941723dd6c7341f1a5.html (date of access: 02.06.2022).

12. Movements in Organizational Communication Research / ed. by J. McDonald, R. Mitra. Routledge, 2019. URL: <https://doi.org/10.4324/9780203730089> (date of access: 06.06.2022).

13. Coombs W. T., Holladay S. J. Handbook of Crisis Communication. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2011. 768 p.

14. Hagar C. Crisis information management: Communication and technologies. Oxford : Chandos Pub., 2012. 197 p.

15. Covello, PhD V. T. Risk communication and message mapping: A new tool for communicating effectively in public health emergencies and disasters.

16. Journal of Emergency Management. 2006. Vol. 4, no. 3. P. 25. URL: <https://doi.org/10.5055/jem.2006.0030> (date of access: 02.06.2022).

17. Jay Liebowitz. The Business of Pandemics. The COVID-19 Story. CRC Press, 2020. 216 p.

18. Lyon A. Case Studies in Courageous Organizational Communication: Research and Practice for Effective Workplaces. Lang AG International Academic Publishers, Peter, 2016. 350 p.

19. SHRM. COVID-19 research. How the pandemic is challenging and changing employers. 2020.

20. Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. URL: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2444569X16300087?token=8A5596EF6759C24870997348AC1BF8435E7749C0F92659FF187E3B42B657E931FF66114887F54FAE7FF139D6BF62A9A4&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220603161002>.

21. 50Minutes.com. McKinsey 7S Framework: Boost business performance, prepare for change and implement effective strategies. 2nd ed. 50Minutes.com, 2015. 30 p.

22. Kotter J. P. Leading change. Boston, Mass : Harvard Business Review Press, 2012.

23. Hiatt J. M. ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci Research, 2006. 146 p.

24. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. Business model generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley and Sons, 2010. 288 p.

25. Internal Communication Canvas - A Tool to Create Your Internal Communication Plan. eeedo. URL: <https://eee.do/internal-communication-canvas/>(date of access: 03.06.2022).

ДОДАТКИ

Додаток 1. Приклад листів, надісланих під час перших днів повномасштабного вторгнення

@channel

Дорогі колегі! Наша команда активно продзвонює і прописує всім працівникам на регулярній основі. До вас можуть дзвонити чи писати різні люди (бо у нас більше 1000 працівників яких ми постійно перепитуємо про статус), бо для нас дуже важлива ваша безпека. Оскільки статус у людей змінюється щодня, тому ми постійно вас перепитуємо де ви знаходитесь і чи у безпеці. Багато хто запитує для чого писати і дзвонити чи не щодня, дорогі ми за вас хвилюємося, хочемо щоб всі були у безпеці! Будь ласка не ігноруйте і не лініться відписати кілька слів нам. А якщо у вас є якісь зміни, напишіть нам самі, будь ласка! Мирного нам неба і все буде Україна

@channel наші канали комунікації:

- private channel 1 - якщо ви збираєтесь чи їдете до Львова (навіть, якщо Львів проміжний пункт);
- private channel 2 - якщо ви вже прибули до Львова;
- private channel 3 - якщо ви вирушаєте до Польщі;
- private channel 4 - якщо вас чи вашу сім'ю потрібно забрати з кордону Україна-Польща;
- private channel 5 - якщо ви прямуєте до Молдови;

І телеграм канал для тих, хто у Львові, в який можуть додаватись ваші рідні:

Link

Stay safe

@channel

Dear colleagues,

It is extremely important for us to have the most accurate and up-to-date information about your location and personal situation. This is required for us to be able to assist you with travel, accommodation and keep you and your families safe. It will take you only a few minutes to fill in the survey. Link to the survey
Please update this form if your situation changes going forward

Link

@channel Дорогі колеги які прямують у Львів

Хочемо тримати вас проінформованими про те що відбувається зараз у Львові. Ми прийняли близько 100 сімей наших співробітників (більше 300 людей, та декілька десятків тварин). Станом на зараз в нас закінчуються вільні готельні номери і основна стратегія це розміщення в офісі. Ми готуємо комфортні місця для розміщення і снання, в офісі є декілька душів та багато простору. На кухні достатньо їжі, гарячих напоїв та смаколиків, запаси постійно поповнюються.

Ми шукаємо додаткові можливості розмістити людей в готелях або будинках але наразі введений мораторій на бронювання готельних номерів - вони всі зарезервовані Львівським ОДА яке координує розміщення біженців. Ми маємо декілька ідей як знайти додаткові місця і ми їх опрацьовуємо.

В будь якого разі, ми вважаємо що найбезпечніше прибувати саме в офіс і отримати нашу підтримку. Для сімей з груднячками ми будемо намагатися зробити ротації та помістити вас в максимально комфортні умови які знайдемо.

На вас працює декілька десятків людей які залишаються у Львові, у день та ніч підтримують всіх хто прямує до Львова.

@channel Dear Employees, We are aware that due to the emergency not all of you have a chance to fill out the location that is distributed by our HR. For your

convenience, our Team in Lviv has created one more automated channel for you to share the location status so that we can be as helpful as possible - it is a telegram bot. To share your location, simply:

1. Access the bot by following this link - [Link](#)
2. Enter /start
3. You will be prompted to enter your ldap (user name, e.g. jdoe)
4. You will be prompted to enter your location, phone number and answer a few questions. When there is a specific button to perform an action (e.g. share location or contact), please use them, do not enter plain text. You can share your location as many times as you like. Please stay safe and remember that we are doing our absolute best to help each and every employee affected by the military situation.

Додаток 2. Приклад сповіщення для відслідковування пересувань співробітників за межі України

Travel from Ukraine

Dear colleagues, please share with us information if you are heading to the Ukraine border direction. This survey is to help to find accommodation for you and your families.

- Your name
- How many family members are traveling with you?
- Your mobile phone number and other contacts (Telegram, relatives contacts)
- Approximate date of arrival
- Where you are located now (filling in the survey)
- What country you are heading to?

Poland - Krakow

Poland - Wroclaw

Poland - Gdansk

Moldova - Chisinau

Other:

- What kind of documents do you have? (Bio Passport, any visa types)*
- Do you have small kids with you? Please specify age
- Do you have any pets traveling with you? Please specify
- Do you have any relatives in Poland or Moldova?
- Are you on your way to the border or do you plan to drive tomorrow? Or any day after that?
- Please let us know about any questions from your side

Додаток 3. Покрокова інструкція після перетину кордону з Молдовою

What to do when you are going to Chisinau, Moldova

1. Please join the channel privat_channel
2. Contact the main point of contact below (or the other contacts as a backup)

You need to indicate:

- Number of family members who are traveling with you (kids, pets..)
- When you supposed to arrive to Chisinau, Moldova

3. Your action when you arrive to Chisinau:

If you arrive during the night and don't have an accommodation organized yet: - go to Name Hotel, Address , Phone: +000 000 00 000

And request a room reserved under the "Name"

In case there are no reserved rooms left, call the main point of contact below or any other contact person listed below to access the backup accommodation plan.

If you arrive during the day:

-Contact anyone on the contact list below

- Or just get to the office located in the business center "Name" on street "Name", floor

4. "Name" company

Google location

-There are shower, hot drinks and snacks available

Contact people:

- Contact 1 +000 000000000 (Rus, Eng) - the main point of contact
- Contact 2 +000 000000000
- Contact 3 +000 000000000

Додаток 4. Покрокова інструкція після перетину кордону з Польщею

Що робити якщо їдете до Польщі:

1. Приєднуйтесь до каналу **приватний_канал**
2. **Контактуйте з основною контактною особою** (або з іншою, яка вказана в списку контактів)

Вам необхідно вказати:

- кількість людей, яка буде з вами - діти, дорослі та тварини.
- коли ви думаєте, що приїдете до Польщі та до якого міста (Краків, Вроцлав, Гданськ)
- вкажіть статус легалізації (віза, паспорт біометричний)

В залежності від міста прибуття

Твої дії коли приїхали до Кракова:

Якщо в тебе немає мешкання - **Контактуйте з основною контактною особою “Контакт”**

Для подальшої координації дій - адрес офісу:

Адреса, Kraków, Poland Google Location

Твої дії коли приїхали до Вроцлава:

Контактна особа: Контакт

Адреса Wrocław Google Location

Там отримаєте необхідну інформацію та допомогу з житлом та іншими потребами.

Твої дії коли приїхали до Гданська:

Контактна особа: Контакт

Контактні особи:

- **Контакт (укр., рос, англ мови) - основна контактна особа**
- Контакт +00 000 000 000 (Eng) - Krakow
- Контакт +00 000 000 000 (Ukr, Rus, Eng) - Krakow
- Контакт +00 000 000 000 (Rus, Eng) - Gdansk
- Контакт +00 000 000 000 (Eng) - Wroclaw
- Контакт +00 000 000 000 (Eng) - Krakow
- Контакт +00 000 000 000 (Eng) - Kraków

- КОНТАКТ +00 000 000 000 (Ukr, Rus, Eng) - Wroclaw

What to do when you are going to Poland

1. Please join the channel Private_Channel
2. Contact the main point of contact below (or the other contacts as a backup)

You need to indicate:

- Number of family members who are traveling with you (kids, pets..)
- When you supposed to arrive to Poland and which city (Krakow, Wroclaw, Gdansk)
- Legalization status: visa, biometric passport

3. Depending on your destination:

Your action when you arrive to Krakow:

If you don't have an accommodation organized yet, please contact to **Contact 1 - the main point of contact**

For further assistance here is the address of the office:

Address, Kraków, Poland

Google Location

Your action when you arrive to Wroclaw:

Contact 2

Address Wrocław

Google Location

from where we can coordinate efforts in support of accommodation, and additional needs.

Your action when you arrive to Gdansk: Contact 3

Contact people:

- **Contact +00 000 000 000 (Ukr, Rus, Engl) - the main point of contact**
- Contact +00 000 000 000 (Engl) - Krakow
- Contact +00 000 000 000 (Ukr, Rus, Engl) - Krakow
- Contact +00 000 000 000 (Rus, Engl) - Gdansk
- Contact +00 000 000 000 (Engl) - Wroclaw
- Contact +00 000 000 000 (Engl) - Krakow
- Contact +00 000 000 000 (Engl) - Kraków
- Contact +00 000 000 000 (Ukr, Rus, Engl) - Wroclaw

Додаток 5. Опитник: Внутрішні комунікації в організації

Survey: Internal communication in the company

By "communication" in this form we mean any formal/informal communication inside the company. For ex: communication with Admin team, e-mails, Slack messages, 1-to-1 meetings, coffee chats. Please don't include your communication with the client

1. What is your role in the company?

Technical (dev, qa)

Administration

2. Please select an option that best describes your usual offline communication before 16 March 2020 (covid lockdown)

more than 6 hours a day

5-6 hours a day

3-4 hours a day

1-2 hours a day

less than 1 hour a day

I was not part of the company

3. Please select an option that best describes your usual offline communication after 16 March 2020 (covid lockdown) before 24 February 2022

more than 6 hours a day

5-6 hours a day

3-4 hours a day

1-2 hours a day

less than 1 hour a day

I was not part of the company

4. Please select an option that best describes your usual online communication after 16 March 2020 (covid lockdown) before 24 February 2022

more than 6 hours a day

5-6 hours a day

3-4 hours a day

1-2 hours a day

less than 1 hour a day

I was not part of the company

5. How satisfied with communication were you overall in the company before 16 March 2020 (covid lockdown). Rate from 1 to 10, where 10 is Absolutely dissatisfied, 1 - Absolutely satisfied

6. How satisfied with communication were you overall in the company after 16 March 2020 (covid lockdown) during the first 3 months of lockdown. Rate from 1 to 10, where 10 is Absolutely dissatisfied, 1 - Absolutely satisfied

7. How satisfied with communication were you overall in the company after 16 March 2020 (covid lockdown) after the first 3 months of lockdown. Rate from 1 to 10, where 10 is Absolutely dissatisfied, 1 - Absolutely satisfied

8. Please select an option that best describes your usual online communication after 24 February 2022 (War) before 24 March 2022

more than 6 hours a day

5-6 hours a day

3-4 hours a day

1-2 hours a day

less than 1 hour a day

I was not part of the company

9. Please select an option that best describes your usual online communication after 24 March 2022 (month after War) before 25 May 2022

more than 6 hours a day

5-6 hours a day

3-4 hours a day

1-2 hours a day

less than 1 hour a day

I was not part of the company

10. How satisfied with communication were you overall in the company after 24 February 2022 (War) before 24 March 2022. Rate from 1 to 10, where 10 is Absolutely dissatisfied, 1 - Absolutely satisfied

11. How satisfied with communication were you overall in the company after 24 March 2022 (month after War) before 25 May 2022. Rate from 1 to 10, where 10 is Absolutely dissatisfied, 1 - Absolutely satisfied

12. Please rate the following communication channels by intensity of use before Covid lockdown (1 - least intensive, 6 - most intensive)

Skype

Slack

Telegram

Email
Zoom
Phone

13. Please rate the following communication channels by intensity of use during Covid lockdown before War (24 February 2022) (1 - least intensive, 6 - most intensive)

Skype
Slack
Telegram
Email
Zoom
Phone

14. Please rate the following communication channels by intensity of use after War (24 February 2022) before 24 March 2022 (1 - least intensive, 6 - most intensive)

Skype
Slack
Telegram
Email
Zoom
Phone

15. Please rate the following communication channels by intensity of use after 24 March 2022 (1 - least intensive, 6 - most intensive)

Skype
Slack
Telegram
Email
Zoom
Phone