

УДК 331.1

Співак Сергій, Галиняк Леся

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **HR ПІД ЧАС ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА УРОКИ**

**Spivak Serhii, Halyniak Lesia**

*Ternopil Ivan Puluj National Technical University*

## **HR IN WARTIME: CHALLENGES AND LESSONS**

Нові підручники з менеджменту, які публікуватимуться після 24 лютого 2022 року, обов'язково повинні бути доповнені розділом «Управління персоналом в умовах війни». У посібниках зустрічаються рекомендації щодо управління кризами. Проте війну кризою не назвеш. Тому ті принципи, які підходять для керування кризою, неефективні в управлінні персоналом в умовах війни. Перед управлінцем стоїть завдання відмовитись від традиційних методів менеджменту на противагу дієвим в рамках воєнного часу. Менеджеру недостатньо лише «впоратися із собою», йому необхідно підтримувати та організовувати команду. Крім того, керівник повинен моніторити інформацію, прогнозувати розвиток подій і приймати рішення.

З'ясовано, що на роботу команди впливають такі фактори:

- 1) зовнішнє середовище (ринок, організація, ресурси);
- 2) кількість і якість працівників (їх компетенції, мотивація);
- 3) ролі у команді (чітко визначено хто і за що відповідає);
- 4) процеси (комунікація, співпраця, конфлікти, атмосфера у колективі);
- 5) цілі (чи досягає команда очікуваних результатів).

Аналіз чинників, що мають вплив на персонал підприємства в умовах військового часу, дає змогу розробити низку рекомендацій менеджеру для практичного використання в щоденній роботі при здійсненні управління командою.

Після 24 лютого 2022 року на кожному підприємстві потреби персоналу суттєво змінилися: фокус уваги змістився на безпеку та здоров'я людей. Коли з'являється загроза життю, то робота переміщується на задній план. Лише після відносної стабілізації ситуації в країні, люди почали повертатися на свої робочі місця, адже саме праця дозволяє дещо відволіктись від тривожних новин та думок.

Для тієї категорії працівників, хто перебуває у безпечних умовах, важливе місце займає стабільність. Якщо у мирний час працівники мали в пріоритеті кар'єрний зріст, то сьогодні наявність роботи є найбільшим благом, адже це насамперед можливість забезпечити фінансово свою родину.

Окрема когорта людей змінили свій рід діяльності на волонтерство. Цей факт дає змогу їм відчувати себе причетним до наближення перемоги.

Нами досліджено запити, з якими зустрічається HR у військові часи. Так, першочерговим завданням керівника з управління персоналом є проведення ряду заходів щодо адаптації працівників до роботи під час війни. Проаналізовано алгоритм дій управлінця в умовах сьогодення, який пропонує Олена Вітковська [2].

По-перше, керівнику з управління слід постійно демонструвати свою людяність, проявляти більше емпатії до колег. Зазвичай, вміння слухати – краще пошуку будь-яких інших методів взаємодії.

По-друге, доцільність розробки інструктажів щодо дій при настанні будь-яких критичних ситуацій та повітряних тривогах. Персонал, маючи наперед чітко розроблений план, почуває себе впевненішим та захищеним.

По-третє, доречно переглянути навантаження працівників. Стрес по-різному чинить вплив на колектив, проте у більшості людей ефективність праці знижується. Емоційний стан працівника – запорука його продуктивності праці.

По-четверте, потрібно перевірити стратегію взаємодії в колективі та роботі з персоналом. Ситуація в країні нестабільна, людей щодня оточують тривожні новини. Кожен працівник – індивідуум, тому реакція людей на одну і ту ж подію може суттєво різнитися. [2].

Для зміцнення громадянської позиції у працівників, не завадить проведення низки заходів за участю працюючих на підтримку Збройних Сил України.

Доведено, що хороший результат дають міроприємства, які несуть в собі невеличку складову розваги. До таких методів належать: флешмоби, розіграші і аукціони. Всі кошти направляються на підтримку ЗСУ [2].

В умовах повномасштабної війни на території України часто має місце думка - чи доцільно зараз розважати колектив? «Люди, які відповідають за людей», тобто менеджери, керівники з управління персоналом мають доводити підлеглим, що життя триває, не можна весь час перебувати у стані напруження, слід здійснювати перезавантаження з метою отримання позитивних емоцій. Керівники повинні демонструвати таку позицію проведенням спільних заходів із своїм колективом

Це можуть бути настільні ігри, спортивні заходи, майстер класи та інше. Особливо популярним та дієвим є тимбілдинг. Тимбілдинг, або командо творення – короткий (від 2 годин до 3 днів) захід щодо поліпшення роботи в команді: корпоративні програми, мотузковий курс, корпоративні свята, корпоративне волонтерство й корпоративна благодійність [3].

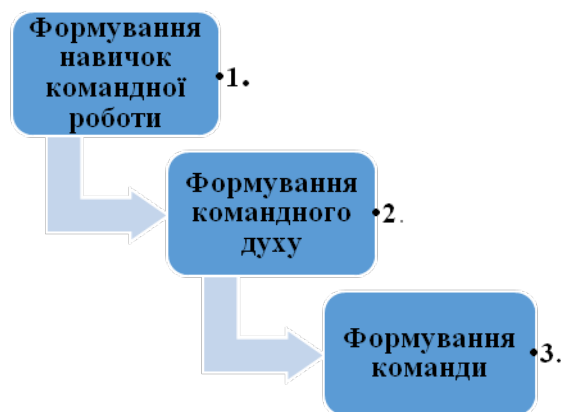


Рис. 1. Складові процесу командотворення [3]

Результатом сумісних заходів із колективом неодмінно буде перезавантаження персоналу, зростання мотивації до роботи та підвищення продуктивності і результативності праці. Неформальне спілкування в колі співробітників дозволить покращити настрій та емоційний стан працюючих.

Кожен керівник із управління персоналом повинен постійно дбати про можливість покращення корпоративного життя колективу. Адже головною складовою будь-якої підприємницької діяльності є люди. Їх ресурсність – фундамент ефективної командної роботи. Злагоджена праця та сприятливий клімат в колективі – запорука хороших результатів роботи та репутації підприємства загалом.

З метою допомоги малому та середньому бізнесу, 25-26 листопада 2022 року в м. Рівному в рамках щорічної практичної програми «Школа управління меблевим бізнесом», організованої Бізнес-школою Smart People, розглядалися актуальні питання щодо управління персоналом. На думку експертки Олени Рижкової, менеджер за допомогою чотирьох основних управлінських функцій (планування, організації, керівництва і контролінгу) відповідає за процеси ефективного виконання дій з іншими людьми, а також несе відповідальність за постановку і досягнення цілей компанії.

Отож, у військовий час людські ресурси у поєднанні з лідерським світоглядом є запорукою успішного функціонування підприємницьких структур. Увага акцентувалася на такій якості управлінця як «сприйняття». Доповідачка переконана, що менеджери сприймають людей, орієнтуючись на свою кваліфікацію, а звільняють людей, зосереджуючись на цьому за їх особистісними особливостями.

Під час тренінгу Ольгою Рижковою визначено базові завдання сучасного менеджменту: безперервний відбір людей під конкретну задачу або проект; їх психологічна та професійна збалансованість та сумісність; визначення зон відповідальності та прогнозування їх поведінки [4]. «В мене можна відібрати всі мої заводи та спалити вщент всі мої склади, але якщо мені залишити тих людей, які в мене працюють, я зможу відновити все, що втратив», - Генрі Форд, американський промисловець, власник заводів з виробництва автомобілів по всьому світу.

### **Висновок**

Досліджено роботу керівника з управління персоналом через контекст війни. Обґрунтовано, що працівники на підприємстві по-різному переживають критичний період часу у нашій державі з моменту повномасштабного вторгнення Росії. З'ясовано, що найбільшою складністю для сучасного управлінця є необхідність «впоратися не тільки з собою», а ще й підтримувати і організовувати колектив на належному рівні. На менеджера в рамках воєнного часу покладено багато сподівань, адже люди очікують лідерських дій з боку свого керівника. Такі кроки мають бути впевненими, переконливими та змістовними. Виявлено, що комунікуючи з працюючими, менеджер через турботу про команду краще зрозуміє самого себе. Роль керівника з управління персоналом вимагає від нього не лише моніторити ситуацію, а й приймати ефективні рішення і займати переконливу позицію. В умовах сьогодення, вчинки керівників демонструють значно більше, ніж слова. Саме тому менеджер повинен бути еталоном для своєї команди. Доведено, що ефективність праці в колективі прямопропорційно залежить від емоційного стану працівників. Тому, насамперед менеджер повинен продіагностувати себе, а тоді колектив та забезпечити комфортну атмосферу. В міру своєї компетенції керівник повинен нейтралізувати негативний вплив зовнішнього середовища на роботу команди. Окрім цього, керівник має вести конструктивну комунікацію та ділитися позитивними новинами. Зі сторони менеджера важливо давати змогу підлеглим з'ясувати, де вони можуть бути найбільш корисними в умовах війни. Якщо менеджер акцентуватиме увагу працівників на важливості завдань, над якими вони працюють, колектив стане надійною опорою у складний період. Працівники повинні себе відчувати потрібними. Обґрунтовано, що ресурсність працівників, їх злагоджена праця та сприятливий клімат в колективі – запорука хороших результатів роботи та репутації підприємства загалом.

### **Список використаних джерел:**

1. Management.com.ua. Олександр Синько. Бути менеджером в умовах війни. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html>
2. HURMA. Олена Вітковська. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/>
3. Вікіпедія. Тимбілдинг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D0%B1%D1%96%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3>
4. Бізнес-школа Smart People. Практична програма «Школа управління меблевим бізнесом - 9». Олена Рижко «Управління персоналом. Лідерство». URL: <https://smartpeople.ua>