

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Куделя В.І., к.е.н., доцент,
Яковенко В.Г., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

Анотація: В статті зазначено, що управління персоналом в умовах війни може стикатися зі значними проблемами, які можуть вплинути на ефективність діяльності підприємства. Менеджери з управління персоналом повинні бути готові до відповідального прийняття рішень, які впливають на долю персоналу та в цілому на діяльність підприємства.

Запропоновано, щоб підтримати ефективну діяльність підприємства, приділити більшу увагу таким сучасним тенденціям у сфері управління персоналом, як: командна робота, збільшення залучення тимчасових працівників в організацію, використання нових систем винагород, використання потенціалу старшого покоління, створення програм добробуту для персоналу.

Ключові слова: управління персоналом, система винагороди, добробут персоналу, командна робота, потенціал старшого покоління, тимчасові працівники.

PECULIARITIES OF PERSONNEL MANAGEMENT UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

*Kudelia V.I., Candidate of Economic Sciences, Associate professor,
Yakovenko V.G., Candidate of Economic Sciences, Associate professor (USURT)*

The article states that personnel management in the conditions of war may face significant problems that may affect the efficiency of the enterprise. HR managers must be ready to make responsible decisions that affect the fate of the staff and the company's activities as a whole. They must be able to effectively coordinate the work of their staff, provide support in complex situations and determine priorities in conditions of uncertainty, and be ready to respond quickly to changes in circumstances and ensure the safety of their employees.

In our opinion, in order to support the effective operation of the enterprise, it is necessary to pay more attention to such modern trends in the field of personnel management as: teamwork, increasing the involvement of temporary workers in the organization, using new reward systems, using the potential of the older generation, creating welfare programs for staff.

Teamwork at the enterprise in today's conditions involves changes in approaches to organization and business management. In order for the team to work effectively in the conditions of war, it is necessary to take into account such factors as threat, communication, stress, discipline, leadership. A modern manager must care about his team and do everything possible to ensure a stable work environment.

The war in Ukraine contributed to the loss of a significant part of human capital - more than a third of the population was forced to move, in connection with this, enterprises may face the problem of insufficient number of personnel. This can lead to worker overload and

fatigue, as well as a decrease in the quality of tasks. Therefore, hiring temporary workers can be an effective solution for enterprises.

The use of new reward systems is an important element of personnel management. It is important that the reward system is fair, transparent and motivates staff to achieve important goals and objectives that are important to the company.

Using the potential of the older generation can be extremely useful, especially in wartime, when it is important to have experienced and professionally trained workers.

Establishing a welfare program for personnel in a war environment is a particularly important task because in such an environment, workers may experience additional stress and traumatic events.

Therefore, teamwork, the use of new reward systems and the creation of welfare programs for personnel will allow to effectively solve tasks and achieve set goals, and the involvement of temporary workers and the potential of the older generation will provide the necessary amount of labor to perform tasks, which in general will contribute to the efficiency of the enterprise.

Key words: *HR, reward system, staff welfare, teamwork, the potential of the older generation, temporary workers.*

Постановка проблеми. Управління персоналом є одним з найважливіших аспектів керівництва будь-якої організації. Це особливо стосується умов війни, коли питання управління персоналом набувають ще більшої ваги та вимагають особливого підходу. У таких умовах керівництво повинно не тільки забезпечувати виконання завдань, але й дбати про добробут своїх працівників, які відчувають непросту роботу у небезпечних умовах та стресовій ситуації.

Найпоширенішими проблемами підприємств сьогодні є втрата кваліфікованих спеціалістів, зниження рівня мотивації працівників і, як наслідок, недостатня ініціативність працівників під час вирішення виробничих проблем. А отже, надзвичайно актуальним стає питання щодо пошуку найбільш ефективних методів управління персоналом, максимізація використання його потенціалу задля забезпечення продуктивної роботи підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з управління персоналом показує, що ця галузь постійно розвивається та змінюється. Останні роки були особливо багаті на нові дослідження та публікації, які розкривають нові

аспекти управління персоналом та відображають сучасні тенденції у цій галузі. Зокрема, зросла увага до питань управління персоналом в умовах війни.

Згідно з останніми дослідженнями і публікаціями, в умовах війни управління персоналом стає важливішим і складнішим завданням, ніж у звичайних умовах. Працівники стикаються зі стресом, втотою, високим ризиком для життя та здоров'я, що вимагає від керівництва більш тонкого і обачного підходу до управління. Цій тематиці були присвячені праці таких теоретиків та практиків: О. О. Пшик-Ковальська, О. І. Ковальський [1], М. Морозова [2], О.Г. Череп, Ю.В. Калюжна, Л.В. Михайліченко [3], І. Сновидович [4], К. Муді [5] та інші.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Проблеми сфери управління персоналом зумовлені складними процесами, що сьогодні виникли в економічній, політичній та соціальній сферах. Сьогодні все більше підприємств розуміють важливість введення необхідних змін та врахування людського фактору під час планування своєї діяльності.

При всій значущості наявних теоретичних положень та практичних рекомендацій, відносно управління

персоналом, слід зауважити, що існує потреба у більш ґрунтовному дослідженні перспективних напрямів підвищення ефективності управління персоналом, з урахуванням специфіки воєнного стану.

Метою статті є дослідження особливостей функціонування підприємств у період війни, виявлення проблем, з якими стикається керівництво під час управління персоналом і визначення шляхів їх вирішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна в Україні сильно змінила життя переважної більшості населення та сприяла втраті значної частини людського капіталу – понад третини населення було змушене переїхати. Через міграцію населення та зупинення діяльності деяких підприємств ринок праці скоротився і має невідповідність: географічну та галузеву – між попитом та пропозицією робочої сили.

Сучасні підприємства змушені працювати в умовах нестабільності та невизначеності. Як показало опитування аналітичного центру кадрового порталу grc.ua, 40,2% компаній зберегли діяльність від початку воєнних дій, ще 8,8% ведуть комерційну діяльність частково в залежності від регіону [6].

Швидкі зміни зовнішнього середовища змушують усі підприємства швидко та ефективно реагувати на них. Це викликає необхідність для підприємств безперервно вдосконалюватися, швидко реагувати на зміни та шукати нові шляхи розвитку.

Досвідчений роботодавець знає: успіх компанії залежить не так від технічного обладнання, як від працівників, їхнього професіоналізму, особистих якостей. Тому питання збереження та утримання компетентних працівників має бути пріоритетним для підприємств, зважаючи на поточну ситуацію [1].

Досвід щодо управління персоналом у країнах з тривалим воєнним конфліктом може бути дуже корисним, оскільки

воєнна ситуація та постійні загрози безпеці створюють унікальні виклики для підтримки працівників та ефективного функціонування підприємств. Саме тому, на нашу думку, буде доцільно розглянути досвід Ізраїлю, який вже довгий час перебуває в стані війни.

Головним пріоритетом управління персоналом в країнах з тривалим воєнним конфліктом, в тому числі і Ізраїлі, є захист працівників і створення безпечних робочих умов. Багато компаній в Ізраїлі пропонують різні програми безпеки, які включають належний моніторинг та інформаційну підтримку для співробітників і їх сімей, також надають різноманітні програми захисту та допомоги.

Деякі компанії, враховуючи непередбачуваність ситуації в умовах війни, мають гнучкі графіки роботи та можливість працювати віддалено. Це дозволяє працівникам бути більш адаптивними та забезпечує неперервність роботи організації, а також впливає на зменшення стресу.

Також багато ізраїльських компаній надають своїм співробітникам можливість брати участь у додаткових тренінгах та освітніх програмах, що безпосередньо впливає на професійний розвиток та збагачення навичок працівників. Це їх стимулює та допомагає залишатися мотивованими. Крім того, багато компаній намагаються створити позитивну корпоративну культуру, що підтримує співробітників та забезпечує позитивні робочі відносини, що в свою чергу впливає на зменшення стресу та допомагає зберегти мотивацію та ефективність роботи працівників [3, С. 3].

Взагалі, управління персоналом в умовах війни є складним завданням, але за допомогою ефективних стратегій та підтримки працівників, Ізраїль зміг ефективно керувати своїми організаціями під час воєнного конфлікту.

Враховуючи досвід Ізраїлю та умови в яких працюють підприємства України,

на нашу думку, необхідно приділити більшу увагу таким сучасним тенденціям у сфері управління персоналом, як: командна робота, збільшення залучення тимчасових працівників в організацію, використання нових систем винагород, використання потенціалу старшого покоління, створення програм добробуту для персоналу.

Командна робота на підприємстві в умовах сьогодення передбачає зміни у підходах до організації та управління бізнесом. Необхідно зосередитися на забезпеченні безпеки працівників та підтримці їхнього психологічного стану. Команди повинні бути складені з людей, які можуть працювати разом та доповнювати один одного, а також з тих, хто має досвід у вирішенні проблем у кризових ситуаціях.

Для того, щоб команда працювала ефективно в умовах війни, необхідно враховувати наступні фактори:

- загроза: команда може стикатися з різними загрозами, такими як напади ворожих сил, бомбардування та інші небезпечні ситуації, тому вона повинна бути готова до таких ситуацій та мати плани дій для захисту та безпеки своїх членів;

- комунікація: є особливо важливою, оскільки вона може впливати на результативність дій команди та на безпеку її членів. Необхідно мати ефективну та надійну систему комунікації, яка дозволить членам команди швидко та точно передавати інформацію;

- стрес: команда може стикатися з великим рівнем стресу та емоційної напруги. Це може впливати на продуктивність та результативність команди. Необхідно враховувати цей фактор та мати плани дій для зниження рівня стресу та підтримки членів команди;

- дисципліна: є дуже важливим фактором для роботи команди тому команда повинна дотримуватися правил та процедур для забезпечення безпеки;

- лідерство: лідер команди (менеджер) має особливо важливу роль. Він повинен мати чітку стратегію та плани дій для команди, а також бути готовим приймати швидкі та рішучі рішення в небезпечних ситуаціях. Також сучасний менеджер має дбати про свою команду та робити все можливе, щоб забезпечувати стабільне робоче середовище [7].

Залучення тимчасових працівників може бути ефективним рішенням в умовах війни, для забезпечення неперервної роботи підприємства, але потребує певних підходів.

Зміни які сьогодні відбуваються у трудовому законодавстві України, мають на меті допомогти підприємствам здійснювати управління персоналом в нових реаліях сьогодення [2, С. 51].

Зокрема, Закон України від 15 березня 2022 року за номером № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» має пріоритетне застосування на період дії воєнного стану для працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами [8]. В ньому роз'яснено всі тонкощі трудових відносин на період дії воєнного стану.

Для того, щоб збільшити залучення тимчасових працівників, керівники підприємств можуть розглядати такі фактори як: гнучкі умови роботи (умови роботи для тимчасових працівників можуть бути менш жорсткими, ніж для постійних працівників. Це може включати більш гнучкий графік роботи, коротші терміни контракту та більш привабливі умови оплати праці); привабливі умови оплати (більш висока годинна оплата праці, бонуси за виконання поставлених завдань та інші привабливі бонуси); швидкий набір працівників (для цього організації можуть використовувати рекрутингові агентства, соціальні мережі та інші інструменти набору персоналу);

підготовка тимчасових працівників (ознайомлення зі специфікою роботи, навчання роботі зі спеціалізованою технікою, правилам безпеки та іншими важливими аспектами, встановлення чітких очікувань, організація комунікації).

Використання нових систем винагород є важливим елементом управління персоналом. Одним з найпопулярніших методів винагород є система бонусів. Ця система полягає у встановленні певних цілей для персоналу, досягнення яких призводить до отримання бонусів. Це може бути матеріальна винагорода або інші переваги, такі як додаткові вихідні дні або можливості для професійного розвитку. Також система винагород може включати розвиток кар'єри, встановлення структурованих програм навчання та розвитку.

Підприємства можуть використовувати різні методи винагород, або комбінувати кілька з них, для досягнення бажаних результатів. Незалежно від вибору, важливо, щоб система винагород була чесною, прозорою та стимулювала персонал до досягнення важливих цілей та завдань, що мають значення для підприємства.

Використання потенціалу старшого покоління може бути важливим елементом успіху підприємства.

Багато громадян стали на захист країни, велика кількість людей вимушено виїхали за кордон. Деякі роботодавці, розміщуючи ту чи іншу вакансію, вже спочатку налаштовуються побачити на цій посаді людину з певним набором якостей та фізичних даних. Тому можуть відмовляти тим, хто не вписується у їхні рамки. Найчастіше роботодавці мотивують відмову фізичними навантаженнями та сучасними технологіями, з якими люди старшого віку можуть впоратися не так добре, як їхні молоді колеги. Однак на практиці доведено, що люди старшого віку **не поступаються молодим** у спеціальностях,

де потрібні досвід та налагоджена техніка роботи [9].

Використання потенціалу старшого покоління може бути надзвичайно корисним, особливо в умовах війни, коли важливо мати досвідчених та професійно підготовлених працівників.

Одним з методів використання потенціалу старшого покоління є включення їх у робочі групи та команди, де вони зможуть ділитися своїм досвідом та знаннями з молодшими колегами. Це дозволить старшому поколінню не тільки залишатися активними та корисними для підприємства, а й сприяти їхньому особистому розвитку та збереженню здоров'я.

Ще одним з методів використання потенціалу старшого покоління є створення спеціальних програм, які сприятимуть підготовці та залученню старшого покоління до роботи на підприємствах. Наприклад, можна проводити тренінги та семінари для старших працівників, які спрямовані на підвищення їхніх професійних знань та навичок. Крім того, на підприємствах можуть створюватись спеціальні умови для роботи старшого покоління, такі як гнучкий графік роботи або можливість працювати з дому.

Отже, використовуючи потенціал старшого покоління, яке має великий досвід та знання, може сприяти покращенню ефективності та результативності роботи підприємства.

Створення програми добробуту для персоналу в умовах війни є особливо важливою задачею, оскільки в таких умовах працівники можуть зазнавати додаткового стресу та травматичних подій.

Це є досить небезпечними факторами впливу на рівень людського розвитку та трудового потенціалу. Наслідком впливу таких факторів є зниження продуктивності праці, зниження трудової активності, незадоволення своєю трудовою діяльністю [10, С. 249], а

програма добробуту може стати важливим інструментом для забезпечення психологічної та фізичної підтримки працівників у цей складний час.

Першим кроком у створенні програм добробуту для персоналу є визначення пріоритетів та потреб працівників. У таких умовах, можуть бути потреби у забезпеченні безпеки, здоров'я, економічної підтримки та допомоги у вирішенні особистих проблем.

Однією з програм добробуту для персоналу може бути психологічна підтримка працівників, які пережили стресові ситуації. Компанія може надавати психологічні консультації та психотерапію, щоб допомогти працівникам зі сприйняттям власних емоцій та зменшенням стресу. Для підвищення емоційного стану співробітників можна організувати спеціальні заходи, які допоможуть їм зняти стрес та напругу.

Іншою програмою може бути забезпечення безпеки співробітників. Компанія може організувати навчання по безпеці, це допоможе зберегти життя та здоров'я працівників та покращити їхній психологічний стан.

Також важливою може бути програма здоров'я та фітнесу. Вона може включати спільні тренування, включаючи йогу та медитацію, а також підтримку здорового харчування. Такі заходи можуть допомогти підтримати фізичне здоров'я працівників та знизити ризик захворювання на стресові захворювання.

Висновок. Таким чином, одним з головних завдань управлінського персоналу є визначення основних напрямів та пошук нових інструментів і методів управління персоналом, які допоможуть створити передумови для подальшої діяльності та розвитку підприємств.

Зокрема, командна робота, використання нових систем винагород і створення програм добробуту для персоналу дозволить ефективно

вирішувати завдання та досягати поставлених цілей, а залучення тимчасових працівників і потенціалу старшого покоління забезпечить необхідну кількість робочої сили для виконання завдань, що буде сприяти ефективності роботи підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Випуск 4, № 2. С. 88-93. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088> (дата звернення 14.05.2023).
2. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 47-53.
3. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>. (дата звернення 14.05.2023).
4. Сновидович І. Інноваційні рішення в системі управління персоналом у час війни. *Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції „Розвиток соціально-економічних систем в геоekonomічному просторі “*. 2022. С. 149-151.
5. Moody K. The world is changing: Why the contingent work force isn't going away. HR Dive. 2017. URL: <https://www.hrdiver.com/news/the-world-is-changing-why-the-contingent-workforce-isnt-going-away/442231>.
6. Вплив війни на ринок праці в Україні. *logist.fm: веб-сайт*. URL: <https://logist.fm/publications/vpliv-viyni-na-rinok-praci-v-ukrayini> (дата звернення 14.05.2023).
7. Управління командою в умовах війни. *buh24: веб-сайт*. URL:

<https://www.buh24.com.ua/upravlinnya-komandoyu-v-umovah-vijni> (дата звернення 14.05.2023).

8. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 року № 2136-IX. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення 14.05.2023).

9. Робота під час війни в Україні: як інклюзивність допоможе з наймом співробітників. *economics.segodnya.ua: веб-сайт*. URL: <https://economics.segodnya.ua/ua/economics/business/rabota-vo-vremya-voyny-v-ukraine-kak-inklyuzivnost-pomozhet-pri-nayme-sotrudnikov-1624366.html>. (дата звернення 15.05.2023).

10. Яковенко В.Г., Куделя В.І., Челядінова Н.Г. Застосування деяких аспектів психології управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 247-255.

REFERENCES

1. Pshyk-Kovalsjka O. O., Kovalsjkyj O. I. (2022). Osoblyvosti upravlinnja personalom v umovakh vojennogho stanu [Peculiarities of personnel management under martial law]. *Menedzhment ta pidpryjemnyctvo v Ukraini: etapy stanovlennja ta problemy rozvytku*, vol. 4, no. 2, pp. 88-93. Available at: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088> (accessed 14 May 2023).

2. Morozova M. (2022). Osoblyvosti upravlinnja personalom [Peculiarities of personnel management]. *Ekonomichnyj analiz*, vol. 32, no.3, pp. 47-53.

3. Cherep, O., Kaljuzhna, Ju., Mykhajlichenko, L. (2023). Osoblyvosti upravlinnja personalom v umovakh vojennogho stanu v Ukraini [Peculiarities of personnel management in the conditions of martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, vol. 48. Available at:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (accessed 14 May 2023).

4. Snovydyvych I. (2022). Innovacijni rishennja v systemi upravlinnja personalom u chas vijny [Innovative solutions in the personnel management system during the war]. *Proceedings of the Rozvytok socialjno-ekonomichnykh system v gheoekonomichnomu prostori (Ukraine, Lviv, December 15, 2022)*, Lviv: FOP Paljanycja VA, pp. 149-151.

5. Moody K. The world is changing: Why the contingent work force isn't going away. *HR Dive*. 2017. URL: <https://www.hrdive.com/news/the-world-is-changing-why-the-contingent-workforce-isnt-going-away/442231>.

6. *logist.fm: website* (2022), «The impact of the war on the labor market in Ukraine», available at: <https://logist.fm/publications/vpliv-vijni-narink-praci-v-ukrayini> (accessed 14.05.2023).

7. *buh24: website* (2022), «Team management in war conditions», available at: <https://www.buh24.com.ua/upravlinnya-komandoyu-v-umovah-vijni> (accessed 14.05.2023).

8. Pro orghanizaciju trudovykh vidnosyn v umovakh vojennogho stanu [On the organization of labor relations under martial law]: zakon Ukrainy vid 15.03.2022 roku № 2136-IX. *Zakonodavstvo Ukrainy: veb-sajt*, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (accessed 14.05.2023).

9. *economics.segodnya.ua: website* (2022), «Working during the war in Ukraine: How inclusivity can help with recruitment», available at: <https://economics.segodnya.ua/ua/economics/business/rabota-vo-vremya-voyny-v-ukraine-kak-inklyuzivnost-pomozhet-pri-nayme-sotrudnikov-1624366.html> (accessed 15.05.2023).

10. Jakovenko V.Gh., Kudelja V.I., Cheljadinova N.Gh. (2022). Zastosuvannja dejakych aspektiv psykholohiji upravlinnja personalom na pidpryjemstvakh zaliznychnogho transportu [Application of

some aspects of personnel management psychology at railway transport enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 80, pp. 247-255.