

О. О. Пшик-Ковальська, О. І. Ковальський
Національний університет “Львівська політехніка”

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

<https://doi.org/>

© Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І., 2022

Розглянуто актуальні питання застосування функціонального підходу до управління персоналом в умовах воєнного стану. Проаналізовано тенденції щодо управління персоналом на підприємствах в умовах воєнного стану. Практична значущість статті полягає у тому, що на основі аналізу літературних джерел щодо основних засад управління персоналом та узагальнень статистичних досліджень щодо тенденцій у цій сфері діяльності в умовах воєнного стану, визначено характеристики функцій планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності працівників через призму їх збереження на підприємстві.

Ключові слова: персонал; трудові відносини в умовах воєнного стану; управління персоналом; функціональний підхід; функція.

Постановка проблеми

Воєнний час потребує рішучих дій від менеджменту підприємств, а саме: прискорення прийняття управлінських рішень, гнучкість стилю керівництва, удосконалення комунікаційних процесів, забезпечення безпеки працівників, їхнього ментального здоров'я, підтримання їхньої продуктивності тощо. Все це вимагає розроблення нових, адаптації до форс-мажорних умов функціонування інструментів управління персоналом. Зважаючи на те, що досвіду управління персоналом на українських підприємствах в умовах воєнного стану немає, це формує нові виклики для науковців галузі менеджменту та адміністрування.

Актуальність дослідження

Управління персоналом – тема, що буде актуальною доти, доки існуватиме людство. Сутність ефективного менеджменту полягає у тому, що працівників розглядають як здобуток і особливий ресурс організації. Зі зміною внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування організації зазнаватимуть змін й інструменти управління персоналом. Ця тематика набула особливої актуальності, оскільки в умовах воєнного стану працівникам психологічно важче продуктивно працювати, адаптуватись до нових реалій. Це визначає потребу в формуванні теоретико-методологічних засад управління персоналом в умовах воєнного стану.

Формулювання мети та завдань статті

Завдання статті – проаналізувати тенденції щодо управління персоналом в умовах воєнного стану. Метою статті є формування теоретико-методологічних засад управління персоналом в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень на публікацій

Європейська бізнес-асоціація в партнерстві з журналом “Управління Персоналом” провела дослідження ринку праці України. Учасниками цього дослідження були компанії, що представляють

міжнародний бізнес (54 %) та працюють на ринку України більше ніж 20 років (51 % компаній), 46 % компаній є представниками великого бізнесу, 44 % середнього та 10 % – малого [1]. Результати дослідження засвідчують, що 76 % компаній здійснили організаційні зміни, які стосувались персоналу (рис. 1).

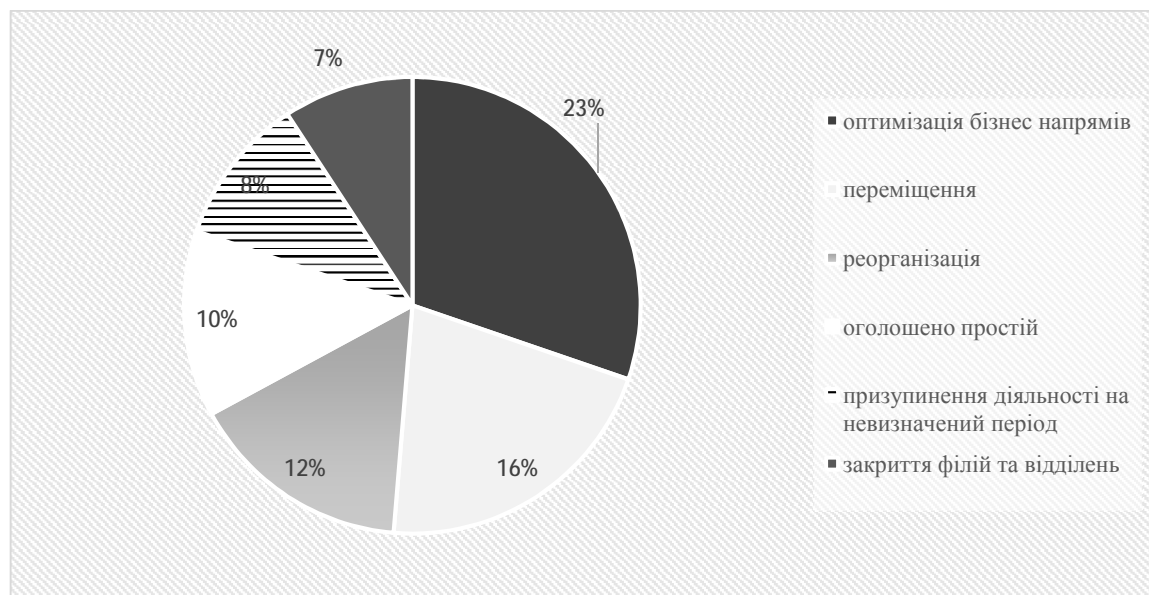


Рис. 1. Структура організаційних змін досліджуваних компаній під час воєнного стану*

*Сформовано із використанням [1].

Здійснене дослідження дає підстави для оптимістичних прогнозів щодо намірів компаній продовжувати працювати у визначеному сегменті, більшість фірм не планують скорочувати працівників та надають їм різноманітну допомогу (рис. 2).



Рис. 2. Види та структура підтримки для працівників, що надають компанії у воєнний стан*

*Сформовано із використанням [1].

Зазначене дослідження підтверджує важливість оптимізування управління персоналом з урахуванням особливостей, які будуть прийнятними для підприємств та працівників в умовах воєнного стану.

Питання планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання персоналу висвітлено у багатьох наукових працях. Зарубіжні фахівці розглядали ці питання ще в минулому (Ф. Герцберг, А. Маршалл, А. Маслоу, В. Оучі, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, Т. Шульц та інші). Ретроспективний аналіз досліджень цієї тематики дає підстави стверджувати, що ці науковці одними із перших окреслили загальні засади управління персоналом. Вагомий науковий внесок у розвиток персоналу, оцінювання його ефективності зробили Л. В. Балабанова, О. Є. Кузьмін, Е. М. Лібанова, О. Щур, Ф. І. Хміль та ін. Проте оптимізування управління персоналом в умовах воєнного стану залишається найменш дослідженим.

Виклад основного матеріалу

Огляд літературних джерел [1–6, 8–10] засвідчує, що є багато напрацювань у сфері управління персоналом на українських підприємствах, розроблено нові, адаптовано відомі технології та методи управління персоналом. Сьогодні постає питання – як вдало все це поєднати в умовах воєнного стану та як правильно розставити акценти. Для вирішення цього завдання використаємо функціональний підхід. Застосування функціонального підходу до управління персоналом визначає необхідність уточнення поняття “функція”. Семантика слова “функція” (лат. *functio* – напрям, діяльність) дає змогу в загальному вигляді визначити її як цілеспрямований характер властивості системи або її окремого елемента. Розуміння функції в управлінні персоналу з погляду сукупності робіт певного виду, виконуваних для вирішення різноманітних завдань і досягнення мети управління, дає змогу вирізнити різні функції залежно від виду і призначення робіт, а саме планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності персоналу. Диференціація функцій дає можливість виділити окремі завдання і види управлінської діяльності й регламентувати раціональні правила та процедури їх здійснення.

Здійснюючи планування персоналу в умовах воєнного стану, доцільно переглянути кадрову політику на предмет збереження/утримання персоналу, а також підтримання продуктивності працівників та забезпечення безпеки. Для цього доцільно відкоригувати стратегію управління персоналом, яка має орієнтуватись на перегляд робочого навантаження у компаніях. Зважаючи на це, потрібно сформулювати нові цілі та завдання для працівників, за можливості здійснити ротацию персоналу, що виконував функції, навантаження на які істотно зменшились. Водночас бажано визначити методи навчання персоналу, які найбільше відповідають сьогоdnішній ситуації, а саме коучинг, e-learning, самонавчання. Здійснені дослідження підтверджують, що в умовах обмежених фінансових ресурсів більшість компаній згортають навчання працівників або взагалі відмовляються від нього [1]. Проте питання навчання залишається актуальним для збереження працівників із належними компетенціями. Зважаючи на це, під час ротации персоналу в умовах воєнного стану доцільне здійснення навчання безпосередньо на робочих місцях, а наставником може бути колега по роботі або безпосередній керівник. Завдяки цьому можна зберегти компетентний персонал та зникає питання пошуку потрібного персоналу, яке періодично виникає у кожній компанії. Якісно підібраний персонал є однією із важливих складових успіху діяльності підприємства. 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.

В умовах воєнного стану функція організування персоналу має неабияке значення та полягає в адмініструванні через формування на підприємствах організаційних документів-регламентів (правила внутрішнього трудового розпорядку), розпорядчої (наказ про дистанційну роботу) та довідково-інформаційної документації (протоколи проведення нарад з охорони праці й техніки безпеки, акти впровадження комплексних заходів з охорони праці та техніки безпеки). Згідно із чинним законодавством, нормальна тривалість робочого часу в період дії воєнного стану може бути збільшена до

60 год на тиждень (а для працівників, яким законодавство встановлює скорочену тривалість робочого часу, – не більше ніж 50 год на тиждень) [5]. Зважаючи на особливості трудового законодавства в умовах воєнного стану та виробничі потужності, доцільно визначитись із тривалістю робочого тижня, а також організуванням трудових відносин на підприємствах.

Мотивування працівників в умовах воєнного стану – це та складова, яка забезпечує не лише матеріальну підтримку для працівника, а ще й моральну. Як зазначено в дослідженні [1], незважаючи на війну, переважна більшість компаній виплачує заробітну плату в повному обсязі. В умовах сьогодення додатковими стимулами для працівників від компаній можуть бути гнучкий графік роботи, програми психологічної допомоги, одноразова грошова допомога, надання корпоративного житла або оплата оренди житла. Поряд із відомими, також можна виділити нові методи мотивування працівників в умовах воєнного стану, такі як взаємодопомога та взаємопідтримка, які виражаються у спільних волонтерських проєктах на підприємстві, збиранні коштів для мобілізованих працівників, членів їхніх сімей тощо. Зважаючи на це, можна зробити висновок, що емпатія – це метод мотивування, який сформувався під час війни на підприємствах в Україні.

Контролювання – вид діяльності, об'єктивно необхідний для успішного функціонування підприємства. Функція контролювання персоналу в умовах воєнного стану охоплює управлінську, діагностичну та селективну діяльність (рис. 3).



Рис. 3. Призначення функції контролювання персоналу в умовах воєнного стану

Контроль – це вид управлінської діяльності щодо оцінювання результатів досягнень і використання робочого часу працівників. Як зазначено вище, в умовах воєнного стану змінилось навантаження на окремі робочі процеси, саме на етапі контролювання можна виявити, де та як необхідно коригувати діяльність працівників. Контроль як діагностична діяльність полягає у систематичному спостереженні за діяльністю працівників з метою оцінювання їхнього психологічного стану, уникнення помилок, які можуть зашкодити репутації компанії. Як зазначає О. Щур, окремі керівники підприємств розуміють, що персонал – це їх головний ресурс, саме від людей залежить їх успіх на ринку, якість товарів чи послуг, популярність серед клієнтів [10, с. 36]. Контроль, виконуючи селективну діяльність, оптимізує інформаційне забезпечення діяльності працівників та сприяє налагодженню комунікацій на підприємстві. Оптимізування інформації в умовах воєнного стану доцільно реалізувати за критеріями: своєчасності, доступності, результативності, достовірності, зрозумілості, цілісності, надійності та необхідності.

Функція регулювання персоналу в умовах воєнного стану повинна корелювати із державним регулюванням, зокрема через Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” [5]. Унікальність функцій регулювання та контролювання полягає у тому, що на відміну від функцій планування, організування та мотивування, які удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, регулювання, як і контролювання, вдосконалюється в керуючій та керованій системах. Така властивість цих функцій підвищить гнучкість управління персоналом в умовах воєнного стану.

Висновки

В умовах воєнного стану бізнес в Україні опинився в критичній ситуації через зниження обсягів виробництва, проблеми логістики та ланцюжків постачання, обмеженість фінансів. Всі ці бізнес-процеси на підприємствах реалізовує персонал, управління яким набуло особливої актуальності. Через призму стратегічного, антикризового управління вбачається нагальна потреба в зміні функціональної моделі управління персоналом на підприємствах, яка повинна ґрунтуватись на власному досвіді роботи зі своїми працівниками, обмеженості фінансових ресурсів та форс-мажорних умовах функціонування. Із урахуванням цього запропоновано використання функціонального підходу до управління персоналу через планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. В умовах воєнного стану раціональність управління персоналом замінюється його збереженням/утриманням, саме через призму збереження працівників проаналізовано функції планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності персоналу.

Перспективами подальших досліджень

Перспективами подальших досліджень буде ґрунтовніший, деталізований аналіз функцій планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання діяльності працівників в умовах воєнного стану.

Список літератури

1. Дослідження ринку праці в Україні. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/>
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. (2020). Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 466 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. (2011). Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 468 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v-.htm>.
4. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. (2018). Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 3 (102). С. 72–79.
5. Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” № 2352-IX від 01.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
6. Войтко С. В., Мельниченко А. А. (2021). Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 194 с.
7. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. (2020). Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: [монографія]. Львів: Галицька видавнича спілка. 216 с.
8. Кузьмін О. Є., Яворська Ж. Б. (2014). Економічна оцінка та способи зменшення управлінського ризику в системі менеджменту підприємств: монографія. Львів. 160 с.
9. Хміль Ф. І. (2006). Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав. 487 с.
10. Щур О. (2008). Сучасний погляд на персонал. *Практика управління*. № 6. С. 35–40.

References

1. Labor market research in Ukraine. Retrieved from: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/>
2. Balanovska T. I., Mykhailichenko M. V., & Troyan A. V. (2020). Modern technologies of personnel management. Kyiv: FOP Yamchynskiy O. V.

3. Balabanova L. V., & Sardak O. V. (2011). Personnel management. Kyiv: Center for Educational Literature. Retrieved from: <https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v-.htm>
4. Vedernikov M. D., & Bazaliyska N. P. (2018). Innovative technologies of personnel management of an industrial enterprise. State and regions. Series: Economy and entrepreneurship, 3 (102), 72–79.
5. On the Organization of Labor Relations in Martial Law. 2352-IX (2022). Retrieved from URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
6. Voitko S. V., & Melnychenko A. A. (2021). Leadership and anti-crisis management. Kyiv: Polytechnic.
7. Kuzmin O. E., Melnyk O. G., Bodaretska O. M., & Zhezhukha V. Y. (2020). Motivating enterprise personnel: innovative technologies and reengineering approaches. Lviv: Galicia Publishing Union.
8. Kuzmin O. E., & Yavorska Zh. B. (2014). Economic assessment and methods of reducing management risk in the enterprise management system. Lviv.
9. Khmil F. I. (2006). Personnel management. Kyiv: Akademydav.
10. Shchur O. (2008). Modern view of personnel. Management practice, 6, 35–40.

O. O. Pshyk-Kovalsla, O. I. Kovalskyi
Lviv Polytechnic Naional University

PECULIARITIES OF PERSONNEL MANAGEMENT UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

© *Pshyk-Kovalsla O. O., Kovalskyi O. I., 2022*

Wartime requires decisive actions from the management of enterprises, such as: acceleration of managerial decision-making, flexibility of management style, improvement of communication processes, ensuring the safety of employees and their mental health, maintaining their productivity, etc. All this requires the development of new, adaptation of existing personnel management tools under force majeure conditions of operation.

The essence of effective management is that employees are considered as an asset and a special resource of the organization. With the change of the internal and external environment of the organization, personnel management tools will also change.

Through the prism of strategic, anti-crisis management, there is an urgent need to change the functional model of personnel management at enterprises, which should be based on their own experience of working with their employees, limited financial resources and force majeure conditions of operation. With this in mind, the use of a functional approach to personnel management was suggested. The essence of the function in personnel management from the point of view of a set of works of a certain type, performed to solve various tasks and achieve the goal of management, makes it possible to distinguish different functions depending on the type and purpose of work, namely planning, organizing, motivating, controlling and regulating the activities of personnel. Differentiation of functions allows you to single out separate tasks and types of management activities and regulate rational rules and procedures for their implementation.

The practical significance of the article is that, based on the analysis of literary sources on the basic principles of personnel management and generalizations of statistical studies on trends in this field of activity under martial law, a description of the functions of planning, organizing, motivating, controlling and regulating the activities of employees is given. In the conditions of martial law, the rationality of personnel management is replaced by the preservation/conservation of personnel. Prospects for further research will be a more thorough, detailed analysis of the functions of planning, organizing, motivating, controlling, and regulating the activities of employees under martial law.

Key words: personnel; labor relations under martial law; personnel management; functional approach; function.