

УДК 658.3.07

DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>**Жосан Г.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3577-6701>

Кириченко Н.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1721-258X>

Zhosan Hanna, Kyrychenko Natalia

Kherson State Agrarian and Economic University

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПОСТПАНДЕМІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF POST-PANDEMIC AND MILITARY STATE IN UKRAINE

У статті виділено фактори впливу на персонал у 2021–2022 році та ознаки, за якими можна визначити чи готова компанія до управління персоналом в умовах після пандемії, під час воєнного стану та можливих макроекономічних наслідків. Серед дій, які слід постійно впроваджувати бізнесу в результаті проходження випробувань карантинном і потім воєнним станом слід виділено: визначення напрямів впливу пандемії COVID-19 та воєнного стану на працівників організації та, відповідно, бізнес у цілому; забезпечення захисту працівників та їхніх сімей одночасно з максимально можливим захистом бізнесу від коротко- та довгострокових наслідків пандемії та воєнного стану; формування тактики управління персоналом в умовах загальносвітових та національних макроекономічних та соціальних змін; блискавичне реагування в умовах безперервності та небувалої динамічності змін у країні та світі; безперервний моніторинг ситуації та своєчасне формулювання ключових завдань з управління персоналом для забезпечення стійкості бізнесу; сучасні компетенції робітників, набуті під час карантину та воєнного стану та як їх використовувати в бізнесі.

Ключові слова: менеджмент, персонал, пандемія, воєнний стан, керівник.

The article highlights the factors influencing personnel in 2021–2022 and the criteria by which you can determine whether the company is ready to manage personnel in the post-pandemic, martial law and possible macroeconomic consequences. The aim of the article is to substantiate and develop recommendations for managers on the management of workers in the post-pandemic and martial law. Among the actions that should be constantly implemented in business as a result of quarantine and then martial law tests should be identified: determining the impact of the COVID-19 pandemic and martial law on employees of the organization and, accordingly, business in general; ensuring the protection of workers and their families while maximally protecting businesses from the short- and long-term effects of pandemics and martial law; formation of personnel management tactics in the conditions of global and national macroeconomic and social changes; lightning response in conditions of continuity and unprecedented dynamics of change in the country and the world; continuous monitoring of the situation and timely formulation of key personnel management tasks to ensure business sustainability; modern competencies of workers acquired during quarantine and martial law and how to use them in business. Times have changed and you will have to work harder for less money, which is also rapidly losing its value. This is compounded by people's fears for life and health. Therefore, now the most important thing is not to work with all employees, but with department heads. Not all managers will be able to properly talk to their subordinates, identify their motivation, organize work. It is important for business owners to give business leaders the right attitude, understanding of priorities and corporate values that need to be communicated to staff. Clearly state the priorities for the meetings: the importance of job retention, new restrictions, plans to implement new ones and the assistance of employees that management expects in the current situation.

Key words: management, personnel, pandemic, martial law, leader.

Постановка проблеми. Двадцять перше сторіччя ознаменувалося глобальними змінами, які призводять до того, що в сучасній конкуренції перемагає той, хто швидко реагує на зміни та приймає ефективні рішення, а для цього необхідно формувати індивідуальні підходи до використання інформації та інтелектуального потенціалу персоналу як ресурсу. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в умовах глобалізації, непередбачуваних обставин у вигляді пандемії та воєнного стану, призводить до стрімкого розвитку та зміну підходів до сфери управління персоналом, відповідно до появи нових методів і рівнів управління. Керівники потребують розробки та формування інноваційних та адаптивних до сучасного сьогодення методик впливу на персонал, безпечних способів комунікації з робітниками, враховуючи психологічну вразливість обох сторін, а також інструментів використання нових компетенцій в інтересах компаній, набутих працівниками в наслідок пережитих подій. Чим обумовлено актуальність статті.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Управління персоналом в різних аспектах досліджено такими вітчизняними вченими, як Данюк В., Дороніна О., Жильченкова В., Костишина Т., Мізік Ю., Миронова О., Назарова Г., Писаревська Г., Продіус І., Савченко В., Сардак О., Скібіцький О., Янковська Л.А. та іншими. Значні напрацювання в сфері кадрового менеджменту здійснено зарубіжними науковцями. Однак, нові виклики зовнішнього середовища, які у 2020–2022 р. для всього світу та України пов'язані з пандемією COVID-19 та воєнним станом потребують продовження досліджень у сфері управління персоналом з метою обґрунтування нових методів управління.

Формування цілей статті. Метою статті є обґрунтування та розроблення рекомендацій для керівників щодо управління працівниками в умовах постпандемії та під час воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Безперервні та стрімкі зміни у світі, пов'язані з пандемією COVID-19 та воєнним станом в нашій країні, підвищують важливість функції HR у кожній організації для оперативної взаємодії з бізнесом для зниження наслідків поточних подій та успішності бізнесу в адаптації до нових світових реалій через грамотне управління персоналом. Питання захисту людей при забезпеченні стійкості бізнесу є одним із пріоритетні завдання кожної організації на планеті.

Тактика управління персоналом в умовах пандемії має формуватися комплексно та спиратися на чітке розуміння наслідків кожного прийнятого рішення, а також на оновлену бізнес-стратегію подолання кризи.

В умовах постійно зростаючої тривоги у суспільстві роботодавець часто стає ключовим орієнтиром для працівників у контексті отримання своєчасної та якісної інформації про розвиток ситуації в країні та світі, що накладає на функцію HR підвищену відповідальність за формування комунікаційної стратегії у компанії. Крім цього, для збереження стійкості бізнесу для функції HR важливо забезпечити працівників та керівників належними технічними можливостями та знаннями для грамотного управління командами і віртуальної роботи команд віддалено. Багато організацій виявилися не готовими до швидкої зміни оперативної моделі управління персоналом та адаптації до нових незапланованих реалій (рис. 1).

Ознаки, за якими можна визначити чи готова компанія до управління персоналом в умовах після пандемії, під час воєнного стану та можливих макроекономічних наслідків (рис. 2).

Серед дій, які слід постійно впроваджувати бізнесу в результаті проходження випробувань карантинном і потім воєнним станом слід виділити:

- Визначення напрямів впливу пандемії COVID-19 та воєнного стану на працівників організації та, відповідно, бізнес у цілому.
- Забезпечення захисту працівників та їхніх сімей одночасно з максимально можливим захистом бізнесу від коротко- та довгострокових наслідків пандемії та воєнного стану.
- Формування тактики управління персоналом в умовах загальносвітових та національних макроекономічних та соціальних змін.



Рис. 1. Фактори впливу на персонал у 2021–2022 році

– Блискавичне реагування в умовах безперервності та небувалої динамічності змін у країні та світі.

– Безперервний моніторинг ситуації та своєчасне формулювання ключових завдань з управління персоналом для забезпечення стійкості бізнесу.

Через місяці карантину, а тепер і воєнного стану та умовно неробочих днів змінилися робочі ритми. Трудова діяльність під час всіх поточних подій стала новим досвідом й сформувала звички – стійкі моделі поведінки.

При виході з режиму віддаленої роботи необхідно буде оцінити, які звички набули співробітники, керівники, які зміни вже не можна трансформувати, з чим доведеться жити та працювати в новій реальності. Слід визначити, що є небезпекою для бізнесу, а що може лягти в основу нових корисних рішень.

Серед сучасних компетенцій, набутих працівниками під час пандемії та воєнного стану слід відмітити представлені в таблиці 1.

З погляду цінності для бізнесу, існує кілька критеріїв, за допомогою яких можна визначити, чи варто повертати співробітника до офісу:

1. Якість бізнес-процесів. Якщо вони не налагоджені, недоліки люди компенсують за допомогою своїх метакомпетенцій та комунікацій, які потребують «живого» спілкування. У цьому випадку працювати віддалено не вдасться.

2. Наявність зрозумілих керівнику та підлеглому образів проміжного результату, якість якого можна оцінити на підставі об'єктивних критеріїв.

3. Якість каналів комунікації: робота всіх необхідних інтернет-сервісів, швидкість мережі, дотримання IT-безпеки.

4. Розуміння співробітником особистої зони відповідальності, інструментів та способів вирішення завдань.

5. Індивідуальні особливості та переваги працівника.

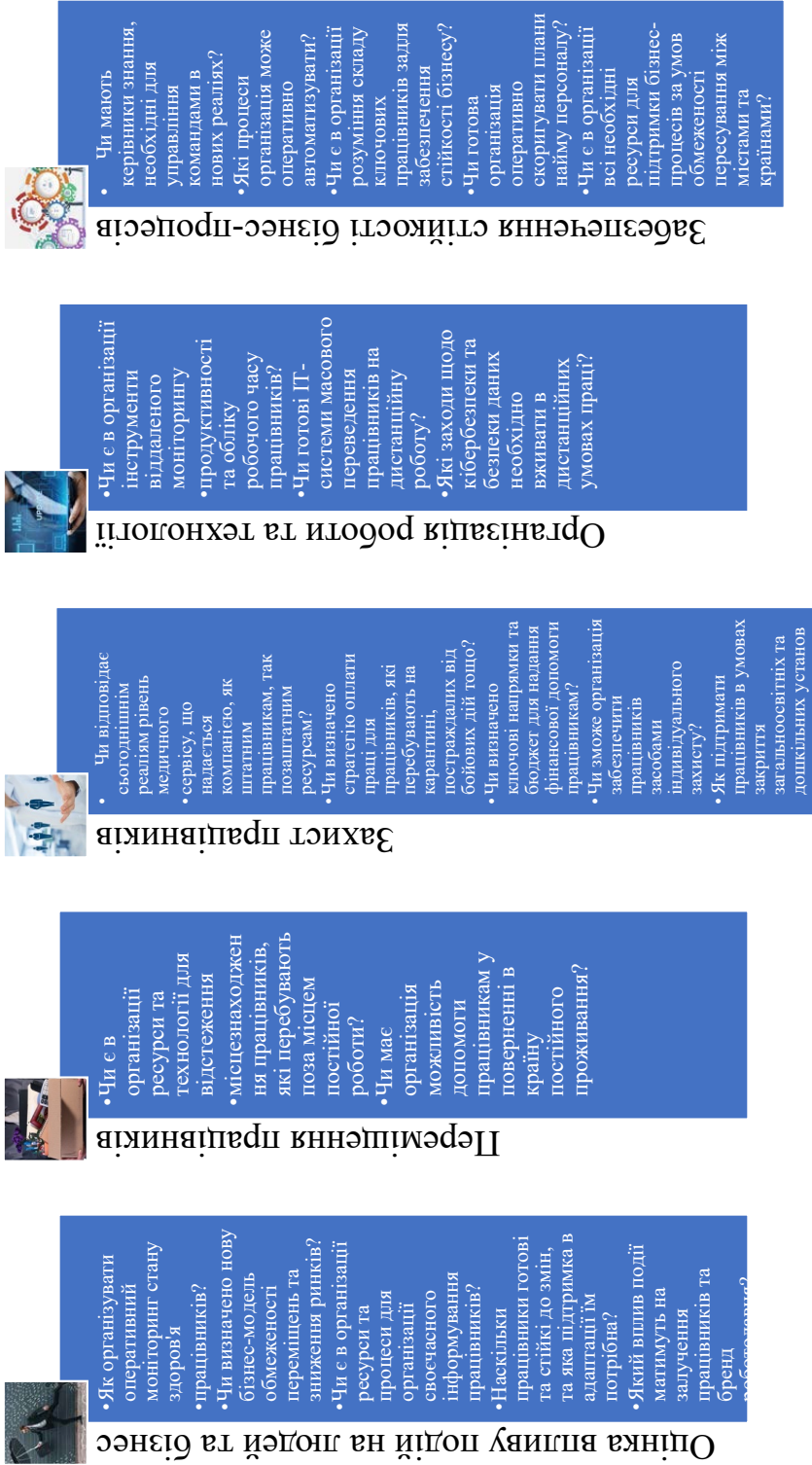


Рис. 2. Ознаки, за якими можна визначити чи готова компанія до управління персоналом в умовах після пандемії, під час воєнного стану та можливих макроекономічних наслідків

Таблиця 1

Сучасні компетенції робітників, набуті під час карантину та воєнного стану та як їх використовувати в бізнесі

№	Компетенція	Опис компетенції	Як використовувати для бізнесу
1	Навчилися рахувати гроші.	Переважає більшість громадян у період карантину та воєнного стану стали економити та рахувати гроші, переглянули свою споживчу поведінку. Ця навичка може бути корисною для роботодавців, якщо останні навчаться трансформувати індивідуальну звичку до економії на прагнення зберігати гроші компанії.	Підтримуйте звичку економити на всіх рівнях, шукайте та пропонуйте нові, дешевші способи вирішення робочих завдань. Оцініть витрати та бізнес-потреби, попросіть колег та підлеглих подивитися на процеси свіжим поглядом та пошукати способи економії.
2	Почали швидше освоювати нове.	Під час пандемії та воєнного стану всі швидко перейшли в онлайн, освоїли нові навички, незважаючи на незручності, навчилися працювати з сервісами, які раніше не використовували. Виявилось, що люди здатні швидко вчитися, якщо це потрібно.	Не втрачайте темпу, намагайтесь зараз впровадити всі інновації, заплановані до кризи, скористайтесь швидкістю, з якою персонал навчається новому. Виберіть пріоритетні напрямки для бізнесу, поки люди перебувають у стані потоку, а навчання стало звичним і впроваджуйте в компанії.
3	Навчилися вирішувати більше завдань за менший час	У важкі часи, стикаючись з тотальними викликами, люди починають працювати набагато швидше, використовують ефективніші моделі поведінки та прийняття рішень. Багато хто на віддаленні втомлюється набагато більше, ніж в офісі, проте вирішує більше завдань, залучаючи менше людей. У нових умовах бізнес побачив, хто зі співробітників здатний виконувати багатопланові завдання, тримати їх у фокусі уваги та досягати результатів — таких працівників у жодному разі не можна втрачати.	Будьте обережні з поверненням всіх працівників з віддалення. Оптимізуйте організаційні структури, завдання, знайдіть усередині підрозділів шляхи оптимізації не лише людей, а й процесів. Якщо під час видалення процеси прискорилися, використовуйте новий досвід, щоб зробити бізнес ефективнішим. Якщо навпаки, повертайте людей назад в офіс до звичних і ефективніших для компанії моделей поведінки.
	Зросла популярність віддаленої роботи та фрілансу	До кризи ці формати роботи вважалися незвичайними, багато хто сперечався про їх ефективність і не поспішали застосовувати у себе в компаніях. Зараз же у фрілансовий формат фактично перевели багатьох. І виявилось, що персонал по-різному сприйняв новий досвід: комусь так сподобалося працювати, не витрачати час на дорогу, висипатися і бути поряд із сім'єю. А хтось не може дочекатися дня, коли нарешті вибереться з дому в офіс.	Люди вийдуть із віддалення, маючи різний досвід та відношення до цього формату роботи. Проведіть індивідуальну роботу: поспілкуйтеся зі співробітниками та залиште на дистанційній зайнятості тих, хто під час карантину працював ефективно та хоче працювати з дому.

Часи змінилися і доведеться працювати більше за менші гроші, які ще й швидко втрачають свою вартість. На це накладаються страхи людей за життя та здоров'я. Тому зараз найважливіше працювати не з усіма співробітниками, а з керівниками підрозділів. Не всі менеджери зможуть правильно поговорити зі своїми підлеглими, виявити їхню мотивацію, організувати роботу. Власникам бізнесу важливо дати керівникам підрозділів правильні установки, розуміння пріоритетів та корпоративних цінностей, які потрібно довести до персоналу. Чітко проговорити пріоритети для нарад: важливість збереження місця роботи, нові обмеження, плани впровадження нового та допомогу співробітників, на яку розраховує керівництво в умовах, які склалися.

Висновки. Криза – це не лише час можливостей, а й загроза для бізнесу. При виході з карантину та під час воєнного стану слід говорити не про підвищення ефективності компанії, а про те, як її в принципі не втратити. В сучасних умовах змінилися робітничі ритми, у співробітників з'явилися нові звички. Одні можуть стати основою для корисних бізнес-рішень, інші небезпечні для компанії. Люди стали швидше освоювати нові навички, навчилися вирішувати більше завдань за менший час. Зросла популярність віддалених форматів роботи. Щоб зрозуміти, чи можна залишити співробітника працювати з дому, потрібно оцінити якість бізнес-процесів, наявність зрозумілих усім образів проміжного результату праці, якість каналів комунікації, рівень розуміння особистої відповідальності та індивідуальні особливості кожного члена команди.

Список використаних джерел:

1. Действия HR в ситуации пандемии. KPMG. 2020. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2020/04/ru-ru-hr-actions-in-pandemic.pdf> (дата звернення: 28.03.2022).
2. A. Ignatius. What Is the Next Normal Going to Look Like? Harvard Business review. 2020. URL: <https://hbr.org/2020/07/what-is-the-next-normal-going-to-look-like> (дата звернення: 29.03.2022).
3. Yuriy Kyrylov, Viktoriia Hranovska, Hanna Zhosan, Inna Dotsenko. Innovative Development of Agrarian Enterprises of Ukraine in the Context of the Fourth Industrial Revolution. *Solid State Technology*. Volume 63. Issue 6. Publication Year: 2020. P. 1430–1448.
4. Averchev O., Trukhachova K., Zhosan H. (2021) Development of a System of Effective Use of Enterprise Resources by Balancing the Effectiveness of Economic Activity in Terms of Resource Features. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2021 – Proceedings. P. 372–375. 15 September, 2021. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9548339>
5. Жосан Г.В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв'язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 179–187.
6. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2021. Випуск 2. С. 33–37.

References:

1. Deistvyia HR v sytuatsyyu pandemyu. [HR actions in a pandemic situation] KPMG (2020). Available at: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2020/04/ru-ru-hr-actions-in-pandemic.pdf> (accessed 28 March 2022).
2. A. Ignatius. What Is the Next Normal Going to Look Like? Harvard Business review (2020). Available at: <https://hbr.org/2020/07/what-is-the-next-normal-going-to-look-like> (accessed 29 March 2022).
3. Yuriy Kyrylov, Viktoriia Hranovska, Hanna Zhosan, Inna Dotsenko (2020) Innovative Development of Agrarian Enterprises of Ukraine in the Context of the Fourth Industrial Revolution. *Solid State Technology*, vol. 63, issue 6. Publication Year, pp. 1430–1448.
4. Averchev O., Trukhachova K., Zhosan H. (2021) Development of a System of Effective Use of Enterprise Resources by Balancing the Effectiveness of Economic Activity in Terms of Resource Features. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2021 – Proceedings, R. 372 – 375 15 September, 2021. Available at: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9548339>
5. Zhosan H.V. (2021) Adaptivnyi menedzhment i stalyy rozvytok: vzaiemozviazok poniat u konteksti upravlinnia diialnistiu pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [Adaptive management and sustainable development: the relationship of concepts in the context of enterprise management in conditions of uncertainty]. *Biznes Inform*, 3, 179–187.
6. Zhosan H.V., Kyrychenko N.V. (2021) Napriamy vdoskonalennia motyvatsii trudovoi diialnosti na pidpriemstvi [Directions for improving the motivation of work at the enterprise]. *Intelekt XXI*, 2, 33–37.