

Галиняк Л. О.

*аспірантка кафедри бухгалтерського обліку та аудиту,
Тернопільський національний технічний університет*

*імені Івана Пулюя
м. Тернопіль, Україна*

Співак С. М.

*доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри бухгалтерського обліку та аудиту,
Тернопільський національний технічний університет*

*імені Івана Пулюя
м. Тернопіль, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-431-6-3>

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

З початку великої війни в Україні кардинально змінились підходи у HR менеджменті. Принципи управління кадровим ресурсом зазнали помітних змін. Перед менеджментом у військовий час постало багато викликів. Управління персоналом здійснюється у кризовому форматі (crisis management). Отож, організаційно-економічний механізм управління кадровим потенціалом в умовах загрози життю і невизначеності потребує суттєвого удосконалення. З цією метою міжнародною консалтинговою компанією DEVELOP UKRAINE проведено велике HR-дослідження. Командою організовано понад 100 зустрічей з українськими HR-ами і керівниками, щоб з'ясувати, з якими труднощами вони мають справу у військовий час. Експерти зосереджувались на питаннях «мотивації», «психологічної відновлюваності» та «комунікації». Дослідники вивчали як керівники надають психологічну допомогу працівникам, підтримують їх фінансово та сприяють з релокейтом [1].

Варто розпочати з того, що кадрові процеси уже зіштовхувались раніше із певними кризами (Майдан, АТО, пандемія коронавірусу), тому виявилися навіть дещо загартованими. З початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, працівники почали проявляти гнучкість, мобільність та вміння працювати в он-лайн форматі. Нами проаналізовано реальні підстави зниження мотивації праці трудових

ресурсів. Робітники розгублені, невпевнені у завтрашньому дні, часто не розуміють доцільності своєї праці. Окрім цього, спостерігається зниження рівня продуктивності праці персоналу. Деякі працівники не можуть повністю відмежуватись від впливу військових подій у країні. Інші, навпаки, щоб відволіктись від сьогодення, поринають у роботу з головою та працюють 24/7. Така активна понаднормова праця сприяє фізичному та професійному вигоранню. Як наслідок, коливання рівнів трудової активності не дає змоги ефективно організувати планування роботи на підприємстві.

В умовах війни кожен продуцент зіштовхується із проблемою психологічної відновлюваності своїх працівників. Часто спостерігається тенденція неусвідомлення людськими ресурсами потреби у психологічній допомозі. Неодноразово у трудовому колективі відслідковується стигматизація психологічної допомоги: багато хто не готовий працювати над психічним здоров'ям, вважаючи, що комусь-іншому підтримка потрібніша. Супутній фактор стресу – переїзд (за кордон чи, навіть, в межах України). Деяких працівників переслідує провина вцілілого, що також впливає на психологічний стан. Тому, управління персоналом в умовах воєнного стану, має свої особливості. Новітні керівники повинні виконують функцію психологів для своїх підлеглих, адже робітник швидше поділиться своїми переживаннями із ним, ніж із психологом, хоча допомога останнього є кваліфікованою та більш дієвою. Варто пам'ятати, що у час війни ефективними є саме випробувані часом та практикою методи управління, а не складні теорії правління. HR-и і керівники мають бути взірцем для наслідування, адже саме до них із своїми турботами звертаються працюючі. Українські роботодавці повинні підтримувати своїх працівників у фінансовому плані, у питаннях комунікації та психологічної допомоги. Вчасна виплата заробітної плати та у повному обсязі – запорука стабільності для кожної людини. Не менш важливою фінансовою складовою у підтримці працівників є організація релокейту на безпечні для життя території України, де можна себе відчувати відносно захищеним. Комунікативний процес повинен поєднувати ненасильницьке спілкування та усвідомлену комунікацію з метою переключення на конструктив та застосування інстинктивних реакцій при спілкуванні з людьми у важких становищах [1].

Психологічна стійкість (резильєнтність) українців – це окремий культурний феномен, який ще тільки потрапляє в поле зору науковців. Адже вся історія України та українців – це історія викликів, боротьби за

існування, досвід виживання та відновлення за будь-яких обставин. Деякі дослідження фокусуються на вивченні резильєнтності українців під час воєнного конфлікту на сході України. Зокрема, йдеться про дослідження ситуацій, у яких українці впораються з травмами, стресом і складнощами, спричиненими війною, та які чинники сприяють їхній психологічній стійкості [2]. Керівники підприємств повинні вміти застосовувати на практиці інструменти для повсякденної турботи про ментальний стан та відновлення резильєнтних особистостей.

Керівник зобов'язаний свідомо демонструвати перед трудовим колективом прийоми інтенсифікації внутрішньої мотивації та підвищення рівня енергії. Це дасть змогу переконати трудовий потенціал у важливості самомотивації, яка залежить виключно від індивідуума.

У непростий військовий час, керівник має проявляти високу особисту продуктивність, засвідчуючи свою психологічну готовність та внутрішнє мотивування [1].

Організаційно – економічний механізм управління кадровим потенціалом схематично зобразимо на рисунку 1.

Ми оцінили роботу керівника через контекст війни. З'ясовано, що кожен працівник по-різному веде себе на робочому місці під час військових подій. Ефективний продуцент повинен «впоратися не тільки з собою», а ще й підтримувати трудовий колектив і організувати роботу на належному рівні. Більшість працюючих покладають усі свої надії на лідера, шукаючи стабільність та впевненість. Завдяки дієвим сучасним комунікативним інструментам управлінець має змогу реально оцінювати ситуацію, приймати неформальні рішення і бути взірцем для трудового колективу. Ми переконалися, що працівники можуть продуктивно працювати, відчуваючи себе захищеними та перебуваючи у відносній безпеці. Ефективне управління кадровим потенціалом можливе лише при у випадку, коли керівник зможе довести своїм підлеглим важливість і потрібність цілей та завдань, над якими вони працюють [3].

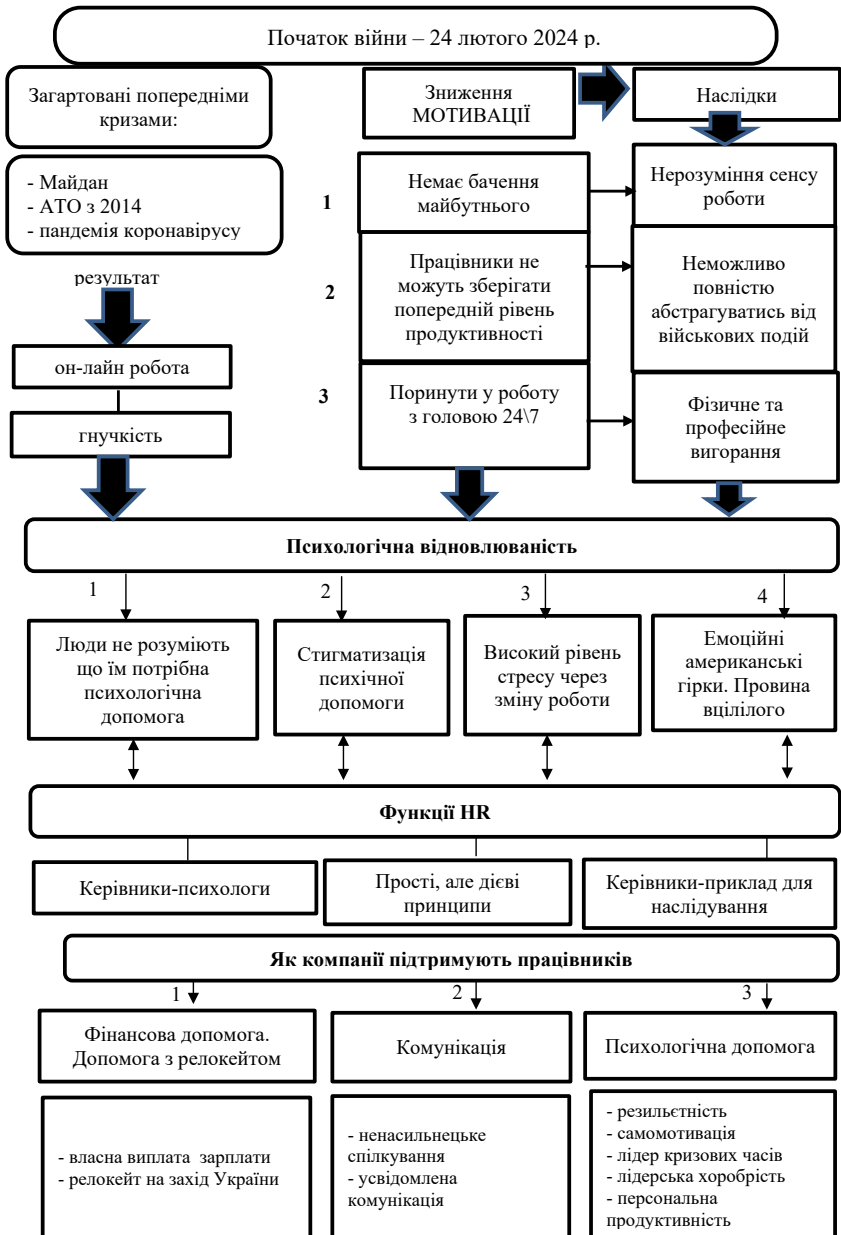


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм управління кадровим потенціалом

Література:

1. Міжнародна консалтингова компанія DEVELOP. Управління персоналом під час війни. URL: <https://www.developukraine.com/whitepaper>
2. Мерзлякова О.Л. Резильентність або психологічна стійкість: концепт, вимірювання, розвиток. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/737733/1/Merzliakova_VNIASO-AHS_of_EduSci-RB-18-2023-97-121.pdf
3. Б24 – Інформаційний Бізнес Портал. Управління командою в умовах війни. URL: <https://cutt.ly/4MhKRWM>