

Сергій НАДВИНИЧНИЙ

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу, ЗУНУ

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

Управління персоналом – це ключовий елемент ефективної діяльності будь-якої організації. Проте під час війни (збройного конфлікту), коли макроекономічні умови, соціальні зв'язки та системи безпеки зазнають суттєвих змін, управління персоналом трансформується відповідно до нових викликів. Україна, яка з 2014 року перебуває у стані війни, а з 2022 року – в умовах повномасштабного вторгнення, стала унікальним прикладом адаптації HR-політик в умовах екстремальних змін. Ці зміни зумовлені не лише безпековими ризиками, а й економічною турбулентністю, мобілізацією працівників, релокацією підприємств, зміною ринків збуту та загальним зниженням купівельної спроможності населення. За таких обставин HR-політика організацій повинна бути максимально адаптивною, зорієнтованою на збереження кадрового потенціалу, забезпечення психологічної стійкості та підтримку корпоративної культури. Відтак, необхідно виокремити основні тенденції управління персоналом в умовах воєнного стану та бойових дій на території України.

1. Вплив війни на трансформацію функцій HR-служб.

В умовах війни HR-служби вимушені були оперативно змінювати фокус своєї діяльності, зокрема, замість стратегічного розвитку, навчання та адаптації, пріоритетними стали: підтримка фізичної та психологічної безпеки працівників; оперативна ротація персоналу через релокацію бізнесу; кризове управління персоналом та налагодження комунікації в умовах стресу; забезпечення базових умов праці у небезпечних регіонах.

Дослідження, проведене Deloitte Ukraine спільно з Американською торговельною палатою в Україні у грудні 2022 року, свідчить про те, що 38% українських компаній переглянули

організаційну структуру або кадровий план після початку повномасштабної війни. Це стало одним із ключових пріоритетів у сфері управління персоналом на 2023 рік, поряд із підтримкою співробітників у реальному часі, управлінням навантаженням та розробкою програм добробуту працівників [1].

Окрім того, дослідження Deloitte Global Human Capital Trends 2023 показало, що 95% українських респондентів вважають важливим перехід від фокусування на посадах до орієнтації на навички працівників. Це свідчить про тенденцію до перегляду традиційних моделей роботи для забезпечення більшої гнучкості та адаптивності в умовах швидких змін. Зокрема, частина українських компаній переглянула або планує переглянути структуру своїх HR-відділів та підходи до управління персоналом у відповідь на виклики, спричинені війною [2].

2. Нові моделі організації праці.

Сучасне управління персоналом в умовах війни ґрунтується на принципах гнучкості – як у форматах роботи, так і в управлінських підходах. Основними проявами цієї тенденції є:

- перехід до дистанційної або гібридної роботи, де це можливо, що дозволяє зменшити ризики для працівників і підтримати безперервність бізнес-процесів;
- гнучкі графіки праці, враховуючи потреби внутрішньо переміщених осіб, мобілізованих працівників або співробітників з родинами у небезпечних регіонах;
- швидке переналаштування кадрової стратегії залежно від зміни оперативної ситуації – наприклад, припинення роботи в регіонах активних бойових дій і розширення присутності в тиллових областях.

Практика засвідчила, що ефективність персоналу не зменшується при віддаленій роботі за умови наявності чіткої системи комунікацій і мотивації.

Відтак, в таких умовах зростає потреба у працівниках, здатних до оперативної зміни ролей, ухвалення рішень в умовах невизначеності та командної роботи в екстремальних умовах. Відповідно, акценти в підборі кадрів зміщуються на гнучкі навички

(soft skills), такі як адаптивність, стресостійкість, емоційний інтелект.

3. Забезпечення психологічної підтримки та лояльності персоналу.

У військовий час особливого значення набуває ментальне здоров'я працівників. За даними Центру стратегічних HR-досліджень (2023), понад 60 % компаній в Україні запровадили програми психологічної підтримки, консультації з психотерапевтами, тренінги зі стрес-менеджменту.

Однією з провідних тенденцій стало посилення гуманітарного підходу – орієнтація на людину, її психоемоційний стан, безпеку, гідність. В умовах постійного стресу, втрати домівок, евакуацій, мобілізації членів родин, HR-функція дедалі більше зосереджується на підтримці психологічного здоров'я працівників [3].

Проблеми ментального здоров'я в умовах війни загострюються, відтак, актуальними програми є:

- постійної психологічної підтримки (HR-психологи, онлайн-консультації);
- тренінги з подолання стресу та формування стресостійкості;
- забезпечення доступу до реабілітаційних послуг для постраждалих.

Паралельно формується новий тип корпоративної культури, заснований на солідарності, взаємодопомозі, відкритій комунікації та соціальній відповідальності. Це створює підґрунтя для зростання лояльності працівників до роботодавця.

4. Інновації в мотивації та управлінні ефективністю.

Фінансові стимули втратили універсальність через інфляцію та обмеженість ресурсів. Водночас набули популярності нематеріальні методи мотивації, зокрема: гнучкі графіки роботи; визнання внеску кожного працівника; участь у соціально значущих проєктах (волонтерство); можливості професійного зростання та перекваліфікації.

HR-практики орієнтуються на адаптивну модель мотивації, яка враховує індивідуальні потреби співробітників у нових умовах (індексація, підтримка сімей, гнучкі відпустки). Організації часто

не мають змоги забезпечити високу матеріальну винагороду. На перший план виходять соціальна відповідальність, визнання внеску працівника та залучення до прийняття рішень.

5. Автоматизація та цифровізація HR-функцій.

В умовах втрати фізичної присутності працівників, руйнування офісів або інфраструктури, активізується автоматизація, зокрема, широко впроваджується електронний документообіг, використання HRM-систем, рекрутинг через онлайн-платформи та дистанційне навчання [4, 5]. Це забезпечує стабільність управління навіть в умовах бойових дій. Відтак, зростає роль систем управління талантами (LMS, ATS), чат-ботів для рутинних HR-завдань, цифрових (електронних) кабінетів співробітника.

6. Залучення персоналу до відновлення економіки та оборони.

Значна частина працездатного населення була мобілізована або залучена до територіальної оборони. Компанії впроваджують механізми збереження робочих місць для мобілізованих, компенсаційні пакети та підтримку родин таких співробітників. Фіксується підвищення інтересу до управління талантами – створення програм для повернення спеціалістів із закордону та залучення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) до праці.

Отже, управління персоналом в умовах війни зазнає глибоких трансформацій, що мають як короткостроковий, так і стратегічний вплив. Відбувається перехід від класичних, стабільних HR-моделей до гнучких, динамічних і стресостійких практик, зорієнтованих на людину. Основними векторами змін стали:

- безпека працівників як пріоритет у внутрішній політиці компаній;
- гнучкість організації праці, включаючи віддалену роботу, адаптивні графіки та кризове планування;
- соціальна відповідальність, що проявляється у підтримці працівників, їхніх родин і громад;
- цифровізація HR-процесів, яка посилює ефективність управлінських рішень в умовах нестабільності;

- гуманізація HR -функції через зосередження на ментальному здоров'ї, емоційному добробуті та комунікації;
- мілітаризація управлінських структур, що відображає посилення дисципліни, швидкості ухвалення рішень і мобілізаційної готовності;
- трансформація корпоративної культури, що включає нові цінності – стійкість, згуртованість, солідарність і довіра.

HR-функція еволюціонує від адміністративного супроводу до стратегічного партнера у відновленні бізнесу та національної економіки. Її роль більше не обмежується забезпеченням трудових ресурсів – вона набуває гуманітарного виміру, орієнтованого на збереження людського капіталу як ключового активу посткризового відновлення.

У поствоєнний період ці тенденції, ймовірно, збережуться та стануть основою для формування стійких, адаптивних і соціально відповідальних організацій. Сучасний HR-менеджмент має бути гнучким, чутливим до потреб працівників і здатним до швидкої адаптації в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Employees' safety and mental health support, work processes' continuity are the main HR challenges for companies. URL: https://chamber.ua/news/employees-safety-and-mental-health-support-work-processes-continuity-are-the-main-hr-challenges-for-companies-new-survey-by-amcham-ukraine-and-deloitte-ukraine-2/?utm_source=chatgpt.com
2. The era of skills, innovations, and strong leaders. URL: https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/human-capital-trends-event.html?utm_source=chatgpt.com
3. Менеджмент соціальної роботи : підруч. / авт.-упоряд. : Т. А. Надвинична, С. А. Надвиничний. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 370 с.
4. Cascio, W. F., Boudreau, J. W. (2016). The Search for Global Competence: From International HR to Talent Management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
5. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.