

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

*Фемяк О.А., аспірант,  
olgafemyak@ukr.net*

*Науковий керівник: Криворучко О.М., д.е.н., професор  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Менеджмент під час війни повністю відрізняється, від популярного кризового адміністрування. Оскільки кризове становище – не є воєнним. Цей період кардинально змінив життя кожного: хтось пішов захищати територіальну цілісність держави, інші присвятили себе волонтерству, дехто прийняв рішення виїхати з кордон і перечекати там до спокійних часів, багато ким оволодів панічний страх та депресивний стан, а хтось взяв себе в руки і почав будувати кар'єру менеджера. Отже, важливо зазначити, що нинішній менеджмент – вже не той, який був у довоєнний період. Звідси і виникає ряд запитань стосовно того, як провадити менеджмент під загрозами для життя людей, постійної невизначеності і невпевненості у завтрашньому дні.

Для керівника така ситуація ускладнюється тим, що йому потрібно не тільки навчитись контролювати себе та свої емоції, а й подавати приклад усьому колективу. В той час, як колеги чекають від начальника чітких та зрозумілих вказівок і вчинків, підтримки та порозуміння. Далеко не всі управлінці можуть робити те, на що сподівається їх команда, оскільки вони такі ж звичайні люди. Однак, необхідність підтримувати, організовувати та стимулювати колектив, спонукає менеджера більш плідно та інтенсивно взаємодіяти та комунікувати з оточуючими. Він має першим проводити аналіз інформації, спрогнозувати подальші наслідки її пливу та прийняти рішення стосовно виникаючих ситуацій. Отже, до основних чинників, що позначаються на роботі персоналу відносяться:

### **1. Зовнішня сфера (засоби, ринкові відносини, організації).**

Під час війни ця складова наражає колектив на небезпеку в інформаційному та фізичному аспекті. Оскільки ніхто не може ізолювати себе повністю від зовнішнього середовища та нехтувати подіями, що в ньому відбуваються. Однак, можна вивести себе з небезпечної зони та бути уважним, аби кожного наступного разу вчасно виявляти небезпеку, що насувається. Головне завдання управлінця – мінімізувати негативний вплив факторів зовнішнього середовища на себе особисто, а також на свою команду. Адже

неможливо залишити непоміченим перед людьми страх та розгубленість, оскільки більшість людей зараз роздратовані та безпорадні, бо не можуть самі ніяким чином вплинути на ситуацію.

За таких обставин менеджеру необхідно проводити ряд дій:

- у максимально нейтральному та конструктивному тоні проговорювати з персоналом ситуації, що виникають. Адже проговорювання проблеми – це усвідомлення всього, що відбувається навколо, платформа для подальшого розуміння обставин та шляхів її вирішення;

- мінімізувати надходження негативної інформації в колектив. Проводити продуктивне, побудоване лише на позитивних емоціях спілкування. Старатися ділитися з підлеглими тільки хорошими новинами, адже про негаразди вони дізнаються і без керівника;

- обов'язково обговорювати з колективом варіанти перебігу подій, оскільки цей процес повертає у колектив відчуття впевненості та контролю над собою і ситуацією.

## **2. Чисельність працівників, їх компетентності та мотивації.**

У довоєнний час менеджер сприймав персонал, головним чином, як джерело навичок та професійних компетентностей. А от у воєнний період управлінцю варто навчитись звертати увагу на психічний стан персоналу. Оскільки депресивний працівник не бачитиме ніякого сенсу у виконанні поставлених робочих завдань. Така людина втрачає жагу до життя.

Керівнику в таких ситуаціях важливо:

- перш за все продіагностувати свій психіко-емоційний стан. Якщо він незадовільний – спочатку урівноважити себе, скориставшись порадами психологів;

- проаналізувати психіко-емоційний стан працівників. Якщо виникне потреба – допомогти їм подолати негатив. Тут важливо відзначити, що член команди має сам хотіти позбавитись психологічної напруги, а менеджер повинен тільки допомагати у цьому. Шляхами вирішення таких ситуацій може бути дзвінок або приватне повідомлення від керівника підлеглому з питаннями про те, чи перебуває працівник у безпеці, чи потрібна йому якась допомога та яким чином він може допомогти;

- менеджер повинен вміти розрізняти ступор від панічного страху, а також панічний страх від істерії;

– якщо існуватиме така необхідність – порекомендувати співробітнику звернутися до порад професійного психолога або ж самому організувати цю зустріч чи телефонну розмову.

### **3. Ролі кожного у команді (чіткий розподіл обов'язків та відповідальності).**

Часом буває так, що вчорашні працівники-лідери стають паралізованими та розгубленими, а ті, що не відрізнялись особливою ініціативністю – раптом продукують масу ідей та стають гіпер продуктивними. Так на людей впливає війна: кожен починає замислюватись про себе та свою ідентичність, займає нові комфортні для себе позиції.

Під впливом таких подій менеджерів необхідно:

– спочатку самому пройти процес самовизначення. Відповісти собі на запитання «Хто я під час воєнного стану?». Оскільки відповівши на це запитання, з'являється можливість набути навичок практичної організації дій;

– допомогти із самовизначенням своєму колективу. Адже дехто бажає допомагати постраждалим дітям, інший просто хоче далі жити таким же життям, як до військової агресії. Коли людина знає, хто вона, тоді їй легше визначитись, що і як робити. Адже добрі вчинки – запорука розвитку спільної справи, розвивають почуття того, що ти потрібен. Управлінець оцінює кожного, але ні в якому разі не засуджує! Він намагається уникнути ситуацій, коли людина опинилась у стопорі і повній бездіяльності.

### **4. Події (мікроклімат у команді, конфліктні ситуації, рівень комунікації, співпраця, замученість).**

У колективі відбуваються такі магістральний перебіг подій: I – відносини; II – координація у вирішення поставлених задач; III – співробітництво.

Взаємовідносини під час військової агресії з проблеми переростають у катастрофу: деякі менеджери віддають перевагу мовчанню, інші роблять вигляд, що нічого не сталося – все це дуже дратує та виводить із себе персонал. Деякі управлінці комунікуючи, забувають про те, що самі піддаються емоціям, а їхня психіка стає деструктивною.

У таких випадках варто:

– бути присутнім і комунікувати. Вміти влучно, але з обережністю підбирати теми та канали комунікації, враховувати контекст, оскільки некомпетентні взаємозв'язки можуть заподіяти шкоду співробітникам.

Головне завдання комунікації – люди повинні відчувати себе включеними у процес. Адже під час військових дій для більшості працівників саме колектив стає надійною підтримкою, джерелом спокою та стабільності.

### **5. Завдання підприємства (чи вирішує колектив поставлені задачі та досягає очікуваних результатів).**

У воєнний період люди стають дезорієнтованими, оскільки те, що вони вважали дуже важливим до війни, стало абсолютно недолугим під час. Так відбувається тому, що людина не може визначитися із своїм майбутнім. Деякі управлінці намагаються заспокоїти працівників та працювати далі, інші ж бачать, що суть кардинально змінила напрямок.

Менеджерові важливо:

– запевнити працівників у тому, що задачі, які вони виконували до війни залишаються такими ж значущими;

– м'яко видозмінити основну мету і задачі, враховуючи виниклий перебіг подій, першочергово поговоривши про із безпосереднім керівництвом, або провести нараду з командою. Оскільки цілі – джерело сенсу, який є ключовим аргументом для мотивації та організації командної роботи. Колективу важливо бути впевним, що його робота потрібна.

Отже, як бачимо, військова агресія кардинально змінила наші життя. Кожен переживає цей період по різному. Головна задача адміністратора в такій ситуації – навчитися самоконтролю, а також підтримувати, мотивувати та організовувати роботу команди. Оскільки зараз всі члени колективу дивляться та рівняються саме на менеджера, люди очікують на прояв його лідерства. А щоб ставити перед командою нові цілі та завдання, він має донести до колег, що їхня робота важлива та потрібна! Адже саме управлінець несе сенс, який забезпечує організацію спільних дій на досягнення результатів, допомагає пережити складні воєнні часи.

### **Література.**

1. Життєвий світ і психологічна безпека людини в умовах суспільних змін. Реферативний опис роботи / М. М. Слюсаревський, Л. А. Найдьонова, Т. М. Титаренко, В. О. Татенко, П. П. Горностаї, О. М. Кочубейник, Б. П. Лазоренко. Київ: Талком, 2020. 318 с.

2. Цюман Т., Нагула О. Психологічна формула безпеки як концептуальна основа формування навичок безпечної поведінки особистості. Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка № 35 (1), 2021, С.94-101.