

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

ЧЕРНЕГА Людмила Павлівна

ВИКЛИКИ УКРАЇНСЬКОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ЧАС
РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ 2022 РОКУ

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-наукова програма - Міжнародний менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав(ла) студент(ка)
групи МІМм-11
Чернега Людмила Павлівна

підпис

Науковий керівник:
к.ф.н., доцент
Батрин Н.В.

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__»_____ 20__р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ.....	7
1.1 Основні методи та функції управління персоналом.....	8
1.2 Системи заходів антикризового HR-менеджменту.....	13
РОЗДІЛ 2 ВИКЛИКИ УКРАЇНСЬКОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	21
2.1 Вплив війни на ринок праці та HR-менеджменту.....	21
2.2 Виклики українського IT сектору.....	25
2.3 Адаптація HR процесів до умов воєнного часу	37
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УКРАЇНСЬКОГО HR - МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ЧАС РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ.....	50
3.1 Підтримка співробітників у важких умовах.....	51
3.2 Шляхи удосконалення українського HR-менеджменту під час війни.....	55
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

АНОТАЦІЯ

Чернега Л. П. Виклики українського HR-менеджменту під час Російсько-Української війни 2022 року. - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-наукова програма «Міжнародний менеджмент» - Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2024.

У роботі дано визначення поняттю управління людськими ресурсами (HR-менеджмент); розкрито природу управління людськими ресурсами у період Російсько - Української війни; висвітлено особливості управління людськими ресурсами у період Російсько - Української війни; запропоновано напрями удосконалення управління людськими ресурсами в умовах Російсько - Української війни.

ANNOTATION

Chernega L.P. Challenges of Ukrainian HR Management during the Russo-Ukrainian War of 2022. - Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in Management, educational-scientific program "International Management" - Western Ukrainian National University, Ternopil, 2024.

The definition of the concept of Human Resource Management (HRM) is given in the work; the nature of HR management during the Russo-Ukrainian war period; the features of HR management during the Russo-Ukrainian war period; suggests directions for improving of HR management in the conditions of the Russo-Ukrainian war.

РЕЗІЮМЕ

Кваліфікаційна робота містить 68 сторінок, 11 рисунків, список використаних джерел із 40 найменувань.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних понять HR-менеджменту, його особливостей та викликів під час російсько-української війни 2022 року.

Об'єктом дослідження є ,безпосередньо, сам HR-менеджмент, його теоретичні засади, особливості та виклики під час російсько-української війни 2022 року.

Предметом дослідження є HR-менеджмент у період російсько-української війни 2022 року.

Одержані результати та їх новизна: дослідження викликів, інноваційних підходів, адаптації та розробленні удосконалень з якими зустрічається український HR-менеджмент під час Російсько-української війни 2022 року.

Ключові слова: війна, управління персоналом, HR-менеджмент, виклики, адаптація, удосконалення.

RESUME

Thesis contains 68 pages, 11 figures, a list of used sources by names.

The aim of the thesis is to study the theoretical concepts of HR management, its features and challenges during the Russo-Ukrainian war of 2022.

Object is HR management itself, its theoretical foundations, features and challenges during the Russo-Ukrainian war of 2022.

The subject of research is HR management during the Russo-Ukrainian war of 2022.

The results conclusions and innovation: the study of challenges, innovative approaches, adaptation and development of improvements faced by the Ukrainian HR management during the Russo-Ukrainian war of 2022.

Keywords: war, personnel management, HR management, challenges, adaptation, improvement.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

HR - Human Resource - Людські ресурси;

HRM - Human Resource Management - Управління людськими ресурсами;

HRBP - Human Resource Business Partner - Фахівець з персоналу, який тісно співпрацює з вищим керівництвом.

HRD - Human Reasource Director - Директор з управління людськими ресурсами.

ООН - Організація Об'єднаних Націй

ІТ - Інформаційні Технології

ЗСУ - Збройні Сили України

ТРО - Територіальна Оборона

США - Сполучені Штати Америки

ВВП - Валовий Внутрішній Продукт

НБУ - Національний Банк України

QA - Quality Assurance - фахівець з перевірки та забезпечення відповідності продукту або програмного забезпечення.

SRE - Site Reliability Engineer - фахівець, який займається забезпеченням надійності, масштабованості, продуктивності та ефективності веб-сервісів.

KPI - Key Performance Indicator - Ключові Показники Ефективності

ВПО - Внутрішньо Переміщені Особи

ПДВ - Податок на Додану Вартість

R&D - Research and Development - Дослідження та розробка

ВСТУП

HR-менеджер фахівець, з'явився в 18 столітті. Тоді це був чиновник, особа, яка здійснювала контроль за дотриманням правил роботодавцем. Пізніше дана професія еволюціонувала: під час світових війн з'явився кадровик, а в післявоєнний час, кадровик мав забезпечити комфортність праці.

На жаль, на території пострадянських країн ця концепція почала розвиватися набагато пізніше, ніж на Заході.

З економічних міркувань багато компаній прагнуть прийняти формат, у якому керівник відділу керує персоналом у відділі та враховує їхні потреби та продуктивність. Це призводить до таких проблем, як: погіршення корпоративної культури, зниження мотивації співробітників, зниження ефективності роботи та напруга з керівництвом. На цьому етапі рішення зрозуміле. Це впровадження інтелектуальної системи управління персоналом, яка впроваджується кваліфікованими працівниками.

Але був час, коли все вже не було «людським». Насправді до останнього десятиліття 20 століття концепція управління людськими ресурсами передбачала жорстке розуміння «лідерства». Відносини між роботодавцями та найманими працівниками були дуже суперечливими, оскільки вони мали набір правил, які регулювали взаємодію між ними.

Наприкінці 20 століття організації почали переорієнтуватися на формат «кооперації», в якому велике значення надається особистості працівника, відповідна увага приділяється його мотивації та здібностям.

З 1980 року менеджер з персоналу допомагає співробітникам результативно

працювати, а з 2000 року HR стає стратегічним партнером. Це людина, яка чітко розуміє потреби бізнесу. Вона стоїть посередині між власником підприємства та працівниками.

До 90-х років минулого століття людей цієї професії називали просто «кадровиками». У міру розвитку сфери підбору персоналу та управління закордонними представництвами поняття HR-менеджера поступово проникло і в нас. Саме ця персона відповідає за всі рівні управління людськими ресурсами, а не лише за підбір кадрів.

Управління людськими ресурсами прийнято розглядати як специфічний вид діяльності, спрямований на спрямування людей до реалізації організаційних проектів. Дуже цінується задоволеність працівників своєю роботою, їхнім досвідом, талантами та самою роботою. Іншими словами, управління людськими ресурсами полягає не в жорсткому регламентуванні поведінки окремих співробітників, а в умінні взаємодіяти з ними. Поважати, мотивувати та узгоджувати свою роботу з інтересами компанії.

З початком війни в Україні, а саме 24 лютого 2022 року, перед відділом управління персоналом постали виклики та унікальні завдання щодо управління персоналом в умовах кризи. Війна створила надзвичайні ситуації, які потребують швидких та ефективних дій кадрів.

Одним із головних пріоритетів управління персоналом є забезпечення заходів безпеки працівників під час військового конфлікту. Це означає розробку та впровадження заходів безпеки, оцінку ризиків, надання вказівок щодо поведінки в небезпечних ситуаціях і навчання персоналу питанням безпеки.

Крім того, відділ кадрів повинен бути готовий до можливої евакуації та переміщення працівників із небезпечних зон. Це означає розробку планів евакуації, організацію транспортування та надання необхідної допомоги персоналу у пошуку безпечних місць.

Спілкування та обізнаність також важливі. Управління людськими ресурсами має ефективно забезпечувати комунікацію зі співробітниками, надаючи їм оновлену та достовірну інформацію про ситуацію, організаційну політику та інструкції з безпеки та безпеки.

Підтримка та допомога працівникам у воєнний час є важливим завданням відділу кадрів. Це включає надання психологічної підтримки, організацію тренінгів з управління стресом і створення програм здоров'я та оздоровлення для співробітників.

У цих надзвичайних обставинах управління людськими ресурсами відіграє вирішальну роль у забезпеченні безпеки, спілкування та підтримки співробітників. Менеджери повинні бути готові до швидкого реагування на мінливі ситуації та адаптувати стратегії та політику кадрових ресурсів для забезпечення ефективного управління персоналом під час війни.

Актуальність теми магістерської роботи полягає у тому, що військовий конфлікт торкнувся різних сторін життя в Україні, в тому числі й сфери управління персоналом. Під час війни перед українськими організаціями постали унікальні виклики та завдання, які потребували особливого підходу до управління персоналом. Війна створила небезпечні умови праці, проблеми з безпекою, евакуацією та переміщенням персоналу, високий рівень стресу серед

працівників та інші проблеми, які потребують уваги та дій відділів кадрів.

Об'єктом дослідження є, безпосередньо, сам HR-менеджмент, його теоретичні засади, особливості та виклики під час російсько-української війни 2022 року.

Предметом дослідження є HR-менеджмент у період російсько-української війни 2022 року.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних понять HR-менеджменту, його особливостей та викликів під час російсько-української війни 2022 року.

Для досягнення поставленої мети виконано наступні завдання:

- Проаналізовано теоретичні відомості поняття HR-менеджмент
- Проаналізовано особливості HR-менеджмент
- Проведено огляд сучасних методів та рівнів HR-менеджменту
- Розроблено шляхи удосконалення HR-менеджменту в сучасних умовах
- Наведені можливі шляхи удосконалення HR-менеджменту.

У процесі дослідження залежно від цілей і задач використовувались відповідні методи дослідження: метод емпіричного дослідження, а саме спостереження розвитку системи HR-менеджменту в період російсько-української війни, та метод на емпіричному та теоретичному рівнях, а саме аналіз теперішнього ринку праці в умовах російсько-української війни.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

Управління персоналом (Human Resource Management, Personnel Management, Human Resource Management) — сфера інтелектуальної та практичної діяльності, спрямована на залучення в організації кваліфікованих кадрів, здатних виконувати покладені на них функції та оптимально їх використовувати. Управління персоналом є частиною автоматизованої системи управління підприємством. [1]

Під управлінням людськими ресурсами або управлінням персоналом зазвичай розуміють певний вид діяльності, спрямований на управління людьми для виконання організаційних проектів. При цьому найважливіше – це праця, досвід і талант співробітників, а також задоволення від самої роботи. Тобто управління персоналом — це не жорстка регламентація поведінки кожного працівника, а вміння взаємодіяти з ним: поважати, мотивувати, спрямовувати його роботу на благо компанії.

У практиці управління можна зустріти два поняття: «Управління персоналом» і «Управління людськими ресурсами». Важливо розуміти, що це дві різні речі. Основна відмінність полягає в тому, що в першому випадку людина розглядається як зріла та незалежна особистість, яка глибоко піклується про свої потреби та права. Крім того, при постановці бізнес-цілей враховуються також інтереси співробітників. У другому випадку що ми маємо? По-перше, співробітники розглядаються як ресурси, які допомагають досягати цілей компанії. Водночас вони готові інвестувати в цей ресурс і сприяти його розвитку. По-друге, головне — компанія в цілому, а не співробітники. [2]

1.1 Основні методи та функції управління персоналом

Основними методами управління персоналом, реалізованими системами HRM, є:

- Економічний: Стимули та серйозні покарання, кошти та кредит, зарплати, витрати, переваги та ціни.
- Організаційно-адміністративні: Підтримання дисципліни, децентралізація функцій, застосування засобів примусу, наказове та документальне об'єднання функцій.
- Соціально-психологічні: Мотивація, розвиток співробітників, соціальне планування.

Сучасні інтегровані системи HRM містять шість основних функціональних блоків, які відповідають за:

- розрахунок заробітної плати;
- реєстрація працівників;
- вербування;
- управління талантами;
- управління продуктивністю та навчання;
- взаємодія користувача з системою.

Основні завдання, які вирішує система HRM:

- Служби персоналу підприємства на основі короткострокових, середньострокових та довгострокових стратегій розвитку. Залучення, утримування та мотивування найкращих талантів.
- Створення системи управлінського резерву для забезпечення

безперервності керівництва та зниження ризику втрати персоналу.

- Приведення служби управління людськими ресурсами до продуктивних результатів.
- Ретельне навчання та розвиток людських ресурсів відповідно до питань та галузей компанії.
- Впровадження оптимальних та економічно ефективних облікових функцій у сфері управління персоналом. [1]

HR - менеджмент має 4 рівні: (Рис. 1.1.1.)

- Оперативний — переважає кадрова робота.
- Тактичний — переважає управління персоналом.
- Стратегічний — переважає управління людськими ресурсами.
- Політичний — переважає робота по розробці кадрової політики



Рис. 1.1.1.Рівні управління персоналом [3]

У сучасних умовах головною роллю управління персоналом є розвиток кадрового потенціалу, сприяння різнобічному та професійному внеску персоналу в досягнення загальних цілей організації. Раніше відносини між керівниками і підлеглими будувалися більше на почутті страху, ніж на повазі до професійних

знань. Водночас ситуація змінилася, основними базовими чинниками стали потреби споживачів і зовнішні ринки (ринки конкуренції чи ринки суспільних послуг), а не внутрішні особисті стосунки. Таким чином, зміна пріоритетів означала зміну ролі HR-менеджерів: відтепер вони повинні зосередитися на постійному прагненні контролювати, розвивати, навчати та мотивувати персонал у їхніх діях на благо організації. [4]

Також варто зазначити, що HR-менеджмент включає в себе ряд ключових функцій, спрямованих на ефективне управління персоналом організації:

1. Найм та підбір персоналу (рекрутинг): ця функція передбачає пошук, відбір та наймання нових працівників, які відповідають вимогам організації. Менеджери з персоналу визначають потреби в персоналі, створюють оголошення про роботу, проводять співбесіди, оцінюють кандидатів і приймають рішення про найм.

2. Оцінка та розвиток персоналу: ця функція включає оцінку здібностей і потенціалу співробітників, а також розробку індивідуальних і групових програм навчання та розвитку. Менеджер з персоналу ставить цілі розвитку співробітників і організовує навчання, семінари та програми наставництва.

3. Мотивація та утримання персоналу: Функція забезпечення мотивації персоналу включає розробку та впровадження систем заохочення, які включають фінансові стимули, а також нематеріальні (наприклад, просування по службі, похвала, можливості професійного зростання). Також важливо проаналізувати фактори, що впливають на задоволеність співробітників, і розробити стратегії утримання ключового персоналу.

4. Управління відносинами з працівниками: функція забезпечення позитивних відносин між працівниками та організацією та між працівниками. Менеджери з персоналу допомагають вирішувати конфлікти, налагоджувати комунікаційні зв'язки та підтримувати корпоративну культуру.

5. Управління продуктивністю та відвідуваністю: Ця функція включає встановлення та моніторинг ключових показників ефективності співробітників і показників відвідуваності. Менеджер з персоналу співпрацює з керівництвом і бізнес-підрозділами, щоб реалізувати стратегії для підвищення продуктивності.

6. Управління розвитком кар'єри: Ця функція надає працівникам можливості для кар'єрного росту та розвитку. Менеджери з персоналу допомагають співробітникам у розробці планів кар'єри, надають поради щодо професійного розвитку, організовують програми наставництва та розвитку лідерства.

Кожна з цих функцій відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами та досягненні стратегічних цілей організації.[5]

Одразу виникає питання: “І це все виконує одна людина?”. Варто зазначити, що в більшості компаніях-гігантах функції HR-менеджера є більш вузькими і виділяється ряд підпорядкованих позицій:

- ◆ HR-генераліст: виконує всі HR-завдання. Зазвичай у невеликих компаніях (до 30 осіб), займається підбором, навчанням та адаптацією персоналу, а також керує всім процесом.
- ◆ HR-менеджер/інспектор: має базовий рівень управління персоналом і виконує більше адміністративну роль.
- ◆ Рекрутер/джерело/менеджер з підбору персоналу: шукає кандидатів

лише за запитом.

- ◆ Менеджери з підбору персоналу: безпосередньо відповідають за підбір конкретних фахівців.
- ◆ Хедхантери: вузька спеціалізація в рекрутингу. Людина, яка переманює талановитих фахівців у конкурентів.
- ◆ Wellbeing-менеджер: відповідає за благополуччя в компанії.
- ◆ Івент-менеджер: організовує тимбілдинги та івенти. Іншими словами, людина, відповідальна за згуртування колективу.
- ◆ People partner: також відповідає за благополуччя, але в поєднанні з навчанням та розвитком персоналу.
- ◆ Кар'єрний радник/менеджер з навчання та розвитку/тренінг-менеджер: відповідає за кар'єрний розвиток співробітників.
- ◆ Менеджери з брендингу зайнятості: розробляють бренд роботодавця та формують його представлення на ринку.
- ◆ Ком'юніті-менеджери: підтримують зв'язок зі ЗМІ та керують соціальними мережами.
- ◆ HR-менеджер: відповідає за відділ управління персоналом, до складу якого входять кілька спеціалістів.
- ◆ HRPD: керує кількома HR-відділами та дисциплінами.
- ◆ HRD: входить до групи прийняття стратегічних рішень і є правою рукою керівника або менеджера.[6]

1.2 Системи заходів антикризового HR-менеджменту

Антикризове управління - це діяльність, спрямована на подолання проблем,

що вже виникли, та реалізацію сценаріїв щодо виведення проєкту з кризи.

Звісно, керівникам доводиться докладати великих зусиль, щоб уникнути криз. Це так званий ризик-менеджмент - уміння передбачити можливі ризики і знайти запобіжні заходи, щоб їх уникнути, або розробити чіткий план дій у разі негативного сценарію. З досвідом, крім системи управління ризиками, розвивається і професійне чуття. Менеджери мимоволі починають передбачати, де в проєкті є прогалини, які можуть призвести до кризи, і як їх слід усунути.

Під час пандемії нам зробили "щеплення" від кризових ситуацій. Здавалося б, це мало б убезпечити нас від усього, що може трапитися в житті. Але мало хто з менеджерів коли-небудь уявляв собі, що реалізовує проєкт посеред повномасштабної війни. Саме тут на допомогу й приходить кризовий менеджмент.[8]

Роль управління людськими ресурсами (HRM) стає особливо важливою в кризові періоди. До таких ситуацій належать економічні кризи, стихійні лиха, терористичні атаки, конфлікти на робочому місці або інші негативні події, які можуть вплинути на організацію або її персонал.

Розглянемо характеристики управління людськими ресурсами в кризових ситуаціях:

1. Мобілізація та підтримка персоналу: Менеджери з управління персоналом повинні бути готові до швидкої мобілізації та підтримки персоналу. Це включає екстрену психологічну підтримку, медичні послуги та, за необхідності, організацію евакуації.

2. Комунікація: Ефективна комунікація з персоналом є ключовою під час

кризи. Менеджери з управління персоналом повинні оперативно і чесно інформувати персонал про поточні умови, процедури безпеки та інші важливі аспекти.

3. Управління відпустками та відпочинком: У кризовій ситуації персонал може відчувати стрес і втому. Менеджери з управління персоналом повинні розробити стратегії розумного розподілу відпусток та відпочинку, щоб персонал міг отримати необхідний відпочинок та психологічну розрядку.

4. Бізнес-планування в умовах невизначеності: Менеджери з управління персоналом повинні працювати з керівництвом організації над розробкою бізнес-планів і стратегій управління ризиками, щоб впоратися з невизначеністю.

5. Підтримка морального духу та мотивації: Важливо підтримувати моральний дух та мотивацію персоналу під час кризи. HR-менеджери можуть розробити програми та заходи для підтримки морального духу, такі як мотиваційні заходи, емоційна підтримка та організація спільних заходів.

6. Управління плинністю кадрів: У кризовій ситуації плинність кадрів може зростати. HR-менеджери повинні розробити стратегії для утримання ключового персоналу, такі як програми заохочення, розвитку та утримання.

7. Аналіз та вдосконалення: Після кризової ситуації HR-менеджери повинні проаналізувати події та вдосконалити свої стратегії управління майбутніми кризами. Це включає вивчення причин кризи, виявлення прогалин у реагуванні та розробку планів для запобігання виникненню подібних ситуацій у майбутньому.

Всі ці функції вимагають від HR-менеджерів гнучкості, оперативності та

здатності працювати в нестабільному і стресовому середовищі. [7]

В теперішніх умовах виникає безліч кризових ситуацій, в яких HR-менеджерам доводиться діяти на благо компанії, а не на користь персоналу. У цьому випадку використовується антикризове управління, основною метою якого є виведення сучасних компаній з кризи і з докризового стану.

Чверть українських компаній щороку виявляються неприбутковими, тому потребують введення та тривалого використання систем антикризового управління. Для вирішення проблем, що виникають у компаній під час кризової ситуації, одним із перспективних напрямків є підвищення ефективності управління персоналом національних компаній, оскільки це найважливіший фактор, що впливає на продуктивність, а отже, і на прибутковість компанії, що є важливим аспектом роботи компанії в умовах кризи. Це можливо завдяки використанню удосконаленої системи управління персоналом, яка б передбачала не тільки забезпечення додаткової продуктивної роботи компанії, але й використання методів, засобів і заходів, спрямованих на усунення проблем, пов'язаних зі збільшенням витрат компанії в кризових умовах (Рис. 1.2.1.).

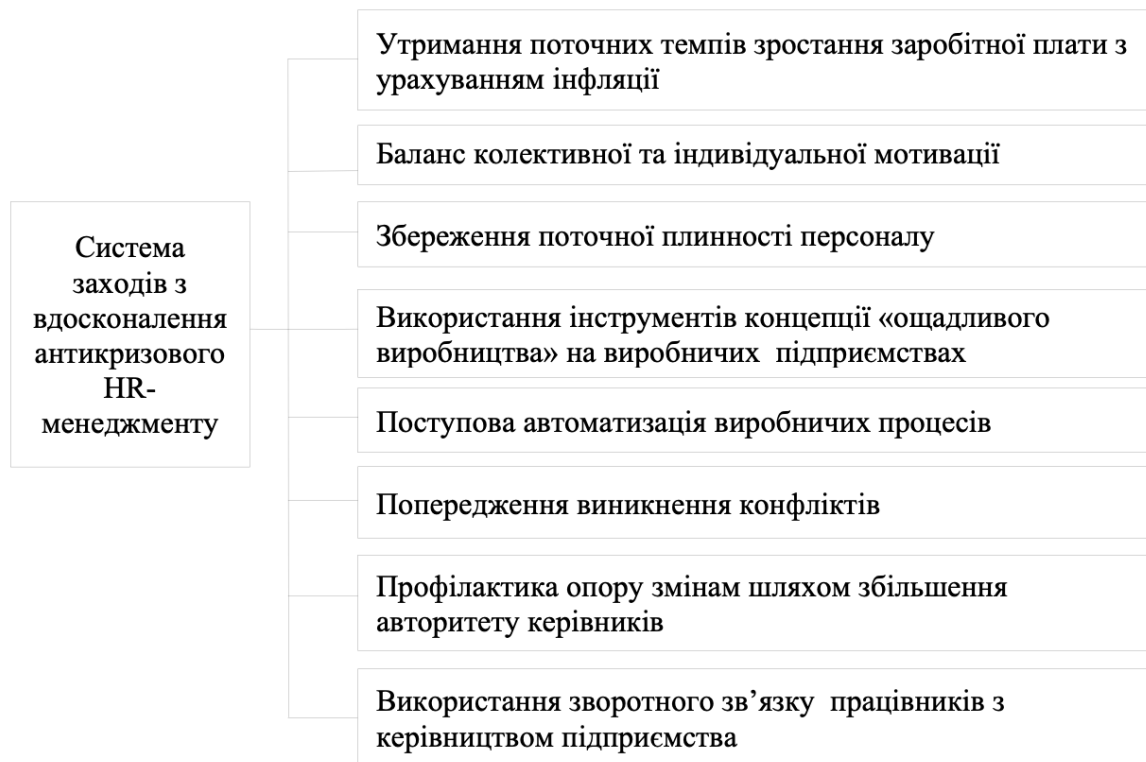


Рис. 1.2.1. Система заходів антикризового HR-менеджменту

Кризові ситуації, такі як війна, накладають серйозні виклики бізнесу та його персоналу, і HR-менеджмент відіграє головну роль у забезпеченні ефективного управління персоналом під час кризи. Ось деякі аспекти ролі HR-менеджменту в умовах кризи:

- Планування та готовність до кризи: мати чіткі плани та стратегії для кризових ситуацій, включаючи війну. Це включає створення планів надзвичайної ситуації, розробку процедур евакуації та безпеки персоналу, а також резервування необхідних ресурсів.
- Збереження та мотивація персоналу: забезпечити відповідне управління та збереження персоналу під час кризи. Це включає здійснення заходів для збереження робочих місць, стимулювання та мотивації співробітників, надання додаткових пільг та підтримки.
- Кризові комунікації: HR-відділ відіграє важливу роль у комунікації зі

співробітниками під час кризи. Вони повинні забезпечити ефективну інформаційну взаємодію, пояснити ситуацію, надати важливу інформацію щодо безпеки та заходів підтримки.

- Управління стресом та психологічна підтримка: Кризові ситуації в більшості випадків викликають стрес та тривогу серед співробітників. HR-відділ повинен розробити програми психологічної підтримки, надати консультаційні послуги та рекомендації щодо копінг-стратегій.

- Адаптація HR-політик та процедур: адаптація HR-політики та процедур до нових умов кризи. Це може включати перегляд кадрових процесів, встановлення нових політик щодо найму, збереження та звільнення персоналу, а також зміну переваг та компенсаційних пакетів.

Усе це сприяє ефективності управління персоналом під час кризи та забезпечує максимальну підтримку та безпеку співробітників [9].

Війна як незвичайна кризова ситуація має значний вплив на процеси управління персоналом в організації. Основні аспекти:

1. Набір та відбір персоналу:

- Суворі умови воєнного часу можуть ускладнити пошук нового персоналу, оскільки багато людей можуть уникати небезпечної роботи.

- Відділи кадрів можуть зіткнутися з нестачею кваліфікованих працівників через мобілізацію на фронт або втечу робочої сили в безпечніші сектори.

2. Безпека та захист персоналу:

- Відділ кадрів повинен відповідати за розробку та впровадження планів безпеки та евакуації для захисту працівників у разі надзвичайної ситуації або

військової загрози.

- Вони також можуть бути зацікавлені в наданні психологічної підтримки працівникам, які зазнали стресу і травм внаслідок збройного конфлікту.

3. Управління ефективністю та доступністю:

- Військові конфлікти можуть призвести до труднощів у підтримці нормального робочого середовища, таких як перебої з постачанням, зміни в робочому графіку та відсутність працівників через мобілізацію або евакуацію.

- Відділи кадрів можуть розробити стратегії для підтримання продуктивності та доступності працівників у таких ситуаціях.

4. Управління змінами:

- Війна може вимагати швидкої адаптації до нових ситуацій та змін у стратегіях і бізнес-процесах організації.

- Відділ кадрів може відігравати ключову роль у впровадженні змін та залученні працівників до нових ініціатив і стратегій.

5. Управління відносинами з працівниками:

- Конфліктні ситуації можуть впливати на відносини між працівниками та керівництвом і залученість працівників.

- Відділ кадрів може відігравати посередницьку роль у вирішенні конфліктів і підтримці позитивної робочої атмосфери.

Війна як кризова ситуація створює багато викликів для управління персоналом, але вона також надає можливості для розробки та вдосконалення стратегій управління персоналом в умовах надзвичайної нестабільності.[10]

Проте, як все ж таки діяти, коли криза вже почалась та застала вас зненацька?

Якщо криза вже почалася і застала вас зненацька, важливо діяти швидко та ефективно. Ось кілька кроків, які можна зробити для управління ситуацією

1. Сформувати команду з управління кризою: якомога швидше проведіть зустріч з ключовими членами команди, щоб прояснити роль та обов'язки кожного з них. Створення команди з управління кризовими ситуаціями може допомогти координувати дії та приймати рішення.

2. Оцінити ситуацію: проведіть швидкий аналіз ситуації, щоб зрозуміти причини кризи, її масштаби та потенційний вплив на організацію та персонал.

3. Забезпечити безпеку персоналу: Перш за все, забезпечити безпеку персоналу. Визначте, чи є загроза життю або здоров'ю персоналу, та вживіть відповідних заходів для його захисту.

4. Комунікація: Поінформуйте співробітників про кризу, надайте їм необхідну інформацію та проінструкуйте, як діяти. Важливо спілкуватися чесно і прозоро.

5. Розробити план дій: Разом з командою з управління кризою розробіть план дій для мінімізації впливу кризи на організацію. Розгляньте альтернативні можливі сценарії та шляхи виходу з кризи.

6. Залучайте зовнішні ресурси: За потреби залучайте зовнішні ресурси, такі як експерти з антикризового управління, юридичні та медичні працівники, для отримання подальшої допомоги та консультацій.

7. Моніторинг та оновлення плану: Постійно відстежуйте ситуацію та реагуйте на зміну обставин. Коригуйте план дій відповідно до нової інформації та потреб організації.

Зберігати спокій і рішучість є вирішальними в управлінні кризовими

ситуаціями. Приймайте швидкі та обґрунтовані рішення, працюйте зі своєю командою та допоміжним персоналом. [9]

РОЗДІЛ 2

ВИКЛИКИ УКРАЇНСЬКОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

2.1 Вплив війни на ринок праці та HR-менеджменту

З початку війни близько 5 мільйонів українців втратили роботу. З них 1,2 млн біженців, які емігрували до сусідніх країн, 3,6 млн безробітних в Україні.

За даними Міжнародної організації праці ООН, багато кваліфікованих працівників шукають роботу. Кількість робочих місць також зменшилася в ІТ секторі, але цей сектор був, мабуть, найагресивнішим. За даними ІТ порталу Dou.ua, зараз вони становлять близько 40% довоєнного рівня. [11]

З початку повномасштабного вторгнення велика кількість працездатного населення, переважно жінок, виїхала з України. Що стосується чоловіків, то значна частина з них пішла служити в ЗСУ, в ТРО та добровольчі батальйони, що призвело до певного дефіциту робітників, який все ще певною мірою відчувається на ринку. Однак, з іншого боку, ще не всі компанії відновили свою роботу, тож знайти релевантний персонал все ще можливо, хоча, звичайно, конкуренція значно більша. [12]

Протягом останніх двох років підприємства працювали в надзвичайних умовах війни. Завдяки зусиллям підприємств Україна продемонструвала економічне диво стійкості та адаптивності. За весь час війни економічні втрати України склали лише 25%, а з літа 2022 року економіка продовжує помірно зростати. До війни економіка України коштувала приблизно 200 мільярдів доларів США; сьогодні вона коштує 150-158 мільярдів доларів США. Хоча Україна, безумовно, досягла цих результатів завдяки своєчасним діям Уряду та Національного банку, третім героєм, безсумнівно, є бізнес-сектор.

Керівники компаній кажуть, що стали свідками неймовірної ефективності, згуртованості та вмотивованості своїх команд у 2022 році; очевидно, що HR

відігравав для них важливу роль протягом усього 2022 року, і тепер, коли кризовий рівень ситуації дещо знизився, настав час підтримати HR. [13]

У зв'язку з подіями в Україні, компанія Odgers Berndtsson провела опитування компаній у різних галузях.

➤ Згідно з опитуванням аграрного сектору, найбільшими проблемами наразі є перебої з експортом та логістичні труднощі. Однак сама галузь зберігає свій потенціал, а працівники мають роботу та дохід.

➤ Що стосується промислового сектору, то, на жаль, багато компаній були змушені призупинити виробництво, а працівники були змушені скоротити робочий час або піти в оплачувану відпустку. Однак деякі компанії надають регулярну фінансову підтримку "працівникам, які не працюють".

➤ Банківський сектор контролює ситуацію і зберігає зайнятість у більшості відділень.

➤ Фармацевтична галузь активно працює над відновленням мережі дистриб'юторів та донесенням ліків до споживачів. Однак спостерігається значний відтік фахівців за кордон.

Згідно з опитуванням, банківська та фармацевтична галузі не скорочували свою робочу силу. Сільськогосподарський сектор зберіг 80% своєї робочої сили. У виробничому секторі - 50%. [14]

За даними сайту з працевлаштування work.ua, найбільш високооплачуваними професіями в Україні є ІТ спеціалісти (20 000 тис. грн.), менеджери середньої ланки (17 000 тис. грн.) і будівельники (17 500 тис. грн.) (Рис. 2.1.1)



Рис. 2.1.1. Рівень заробітної плати станом на травень 2022 року [15]

Незважаючи на те, що ринок праці почав відновлюватися в травні, експерти кажуть, що відновленням це не назвеш.

Важко отримати пропозицію про роботу. Оскільки вакансій набагато менше, ніж в час довоєнного рівня, це відновлення лише свідчить про те, що ринок досяг краю, коли всі були в безпеці.

На початку березня 2022 року нових вакансій було мало і люди не шукали роботу[11].

Дані work.ua показали, що кількість активних вакансій у березні впала на 66% порівняно з лютим. Нерухомість, страхування, фінанси та право постраждали найбільше, тоді як пошук працівників ігнорувався.

Найбільше постраждала металургія. Були зруйновані або значно пошкоджені великі підприємства галузі, насамперед «Азовсталь» та Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча. Загалом там працювало близько 30 тисяч українців. (Рис. 2.1.2.)

Це вплинуло на великий ланцюжок сфери постачання, від гірничодобувної промисловості до виробництва уніформи для робітників. Багато металургів змушені змінити професію та шукати заробітку в Україні в інших сферах.

Категорія	Лютий	Березень	Квітень	Травень
Сфера обслуговування	22 875	14 051	5 556	7 363
Робочі спеціальності	26 362	16 345	5 515	6 957
Продажі	23 261	13 873	3 918	5 731
ІТ	14 650	9 683	4 158	4 846
Логістика	15 402	9 075	2 868	3 711
Роздрібна торгівля	14 995	9 722	2 956	3 554
Готельно-ресторанний бізнес і туризм	12 399	7 524	2 709	3 548
Транспорт	11 752	7 425	2 983	3 512
Медицина	8 062	5 446	2 595	3 138
Маркетинг	9 081	5 379	1 903	2 561
Будівництво	10 765	6 489	1 668	2 173
Краса та спорт	3 830	2 525	1 369	1 791
Агробізнес	2 188	1 505	715	884
Культура	1 156	728	312	385
Юриспруденція	1 986	1 054	219	313
Нерухомість	1 142	700	119	245

Рис. 2.1.2. Зміна кількості вакансій протягом перших місяців повномасштабного вторгнення [16]

За даними work.ua, їхня кількість майже досягла піку - близько 7 000 - на початку травня і зросла на 20% на початку червня.

Найчастіше роботодавці шукають слюсарів, вантажників, пакувальників товарів. За словами експертів, попит на таких працівників зростатиме, оскільки відкриватиметься більше підприємств.

Серед найбільш затребуваних спеціалістів – продавці, інформатики, фармацевти, фермери та будівельники. На початку війни попит на будівельників

був мінімальним, але завдяки відбудові доріг і будинків таких вакансій побільшало.

Нерухомість, фінанси, страхування, юриспруденція, готельний бізнес і освіта – найважчі роботи.

Донедавна в переліку була й автомобільна промисловість, але після відновлення заводів у Західній Україні ситуація покращилася, галузь навіть показала невеликий приріст у порівнянні з довоєнним часом. [17]

2.2 Виклики українського ІТ сектору

До повномасштабного вторгнення ринок праці в ІТ секторі вважався одним із найнадійніших і перспективних. Звичайно, війна внесла багато корективів, але ІТ сектор навіть у таких умовах залишається стабільнішим, в певній мірі, за інші компанії і постраждав менше. Такій ситуації є кілька пояснень:

- Більшість компаній працюють з іноземними клієнтами, що робить ІТ бізнес більш гнучким.
- Співробітники можуть виконувати завдання з будь-якого місця за допомогою ноутбука та високошвидкісного Інтернету.
- Відсутність значної залежності від державного устрою.
- Можливість перекваліфікації співробітників за короткий період часу за допомогою онлайн-навчання.

В той самий час війна похитнула стабільність ІТ бізнесу. Основними факторами, що спричиняють негативний вплив, є:

- Дестабілізація ситуації в Україні та зменшення обсягів внутрішнього бізнесу.

- Занепокоєння іноземних клієнтів і супутні наміри змінювати ризик. Іноді доводиться зупинятися в рості, іноді доводиться закривати заводи в Україні та переносити їх у безпечніші місця.

- Повністю припинити торгівлю з російськими клієнтами.
- Деякі працівники знаходяться під окупацією і не можуть виконувати свої обов'язки. Страх перед реальністю позначався на моральному стані людей. Деякі з них втратили домівку чи близьких. Комусь довелося виїхати за кордон і пережити розставання з рідними. Багато людей втратили емоційну стійкість і бажання спокійно реагувати на робочі події та моменти. Кажуть, робота відволікає від важких дум і турбот. На практиці, важко діяти ефективно та взаємодіяти з іншими людьми в такому стані.

Характеризуючи поточний стан ІТ ринку, то я б назвала його «заморожені очікування». [18]

У 2023 році ІТ сектор України вперше за роки незалежності почав занепадати. До війни його називали однією з основних галузей, що рухали українську економіку.

Доходи від експорту були співставні з традиційними лідерами - сільським господарством та металургією, а високі зарплати в ІТ-секторі приваблювали не лише технічно підготовлених людей, а й так званих "конвертів" (людей, які вирішили змінити професію та стати ІТ-спеціалістами).

Мобільність, гнучкість, незалежність від громіздких основних фондів та віддалена робота дозволили ІТ-індустрії краще за інших пережити пандемію коронавірусу та локдауни.

Була надія, що ці характеристики забезпечать збереження потенціалу ІТ-індустрії після початку війни і продовжать приносити Україні мільярди доларів. Але через два роки після початку війни стейкхолдери не отримали від влади жодної відповіді на свої занепокоєння, а їхні песимістичні прогнози стали реальністю. [19]

13 грудня 2023 року, Львівський ІТ Кластер презентував результати проєкту IT Research Ukraine 2023: Адаптивність та стійкість під час війни.

Результати представлені у вигляді трьох розділів:

- 1) Ринок талантів;
- 2) Профіль ІТ-спеціалістів: доходи і витрати;
- 3) ІТ-драйвер економіки України. [20]

Узагальнюючи результати проєкту, можна сказати, що:

- ◆ На ІТ-сектор України припадає близько 5% ВВП, а кожен зайнятий ІТ-спеціаліст створює або зберігає три робочі місця.
- ◆ ІТ-сектор зростає з самого початку, в тому числі в перший військовий 2022 рік, а доходи, особливо від експорту, збільшуються.
- ◆ Однак, за даними НБУ, вартість експорту ІТ-послуг у 2023 році впала до 6,7 мільярда доларів США. Це на понад 600 мільйонів доларів США менше, ніж у 2022 році.

Тим не менш, частка ІТ в експорті послуг залишається вищою за 40%, що становить понад десяту частину від загального обсягу експорту. [19](Рис. 2.2.1.)

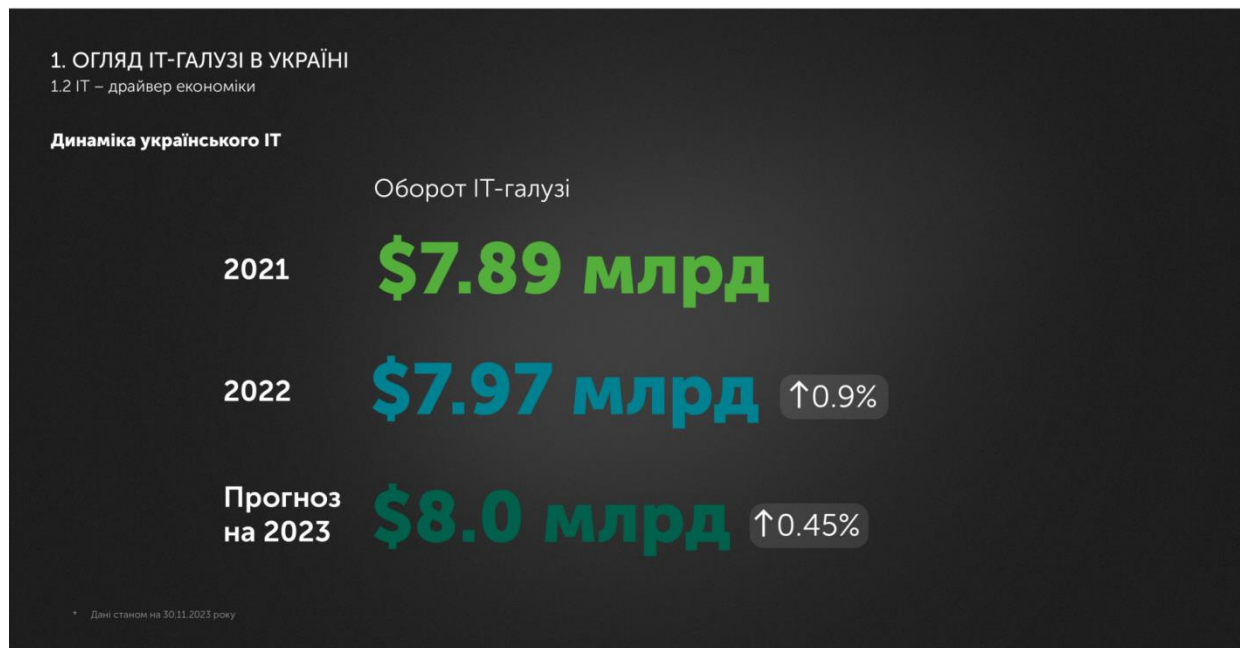


Рис. 2.2.1. Динаміка українського ІТ сегменту [20]

Водночас зростає кількість українських фахівців, які працюють за кордоном. Якщо два роки тому кількість фахівців, які працювали за кордоном, була приблизно на 10 000 менше, то сьогодні вона сягнула близько 65 000. Близько 14% з них вже планують легалізувати свою роботу там.

За даними IT Research Ukraine, середній дохід ІТ-спеціалістів в Україні становить 2 630 доларів США на місяць, що вище, ніж у перший повоєнний рік.

Однак на момент опитування майже половина респондентів повідомили про зміну місця роботи: 6% ІТ-спеціалістів були безробітними, а третина заявила, що боїться втратити роботу. Кожен п'ятий заявив, що готовий піти на зниження зарплати, а кожен десятий зазначив, що його дохід зменшився. (Рис. 2.2.2.)



Рис. 2.2.2. Кількість ІТ-фахівців в Україні та закордоном [19]

Дослідження аналітичного порталу DOU підтверджує тенденцію до зниження зарплат та зайнятості в ІТ-секторі, хоча наводить дещо інші цифри.

У листопаді 2023 року DOU виявив, що чверть ІТ-спеціалістів були звільнені або не отримали продовження контракту протягом року. 16% професіоналів залишили роботу або проєкти за власним бажанням, тоді як 8% були "скорочені", тобто їх призначили на заміщення або відправили у неоплачувану відпустку.

При цьому були звільнені як досвідчені ІТ-фахівці, так і новачки в секторі.

Більше того, згідно з даними DOU, опублікованими в січні 2024 року, вперше з початку війни доходи українських розробників почали падати. Хоча це падіння стосується фахівців майже всіх рівнів, найбільше скоротилися зарплати старших спеціалістів. (Рис. 2.2.3.)

Динаміка ІТ-експорту з 2010-го до 2023 року, річний обсяг

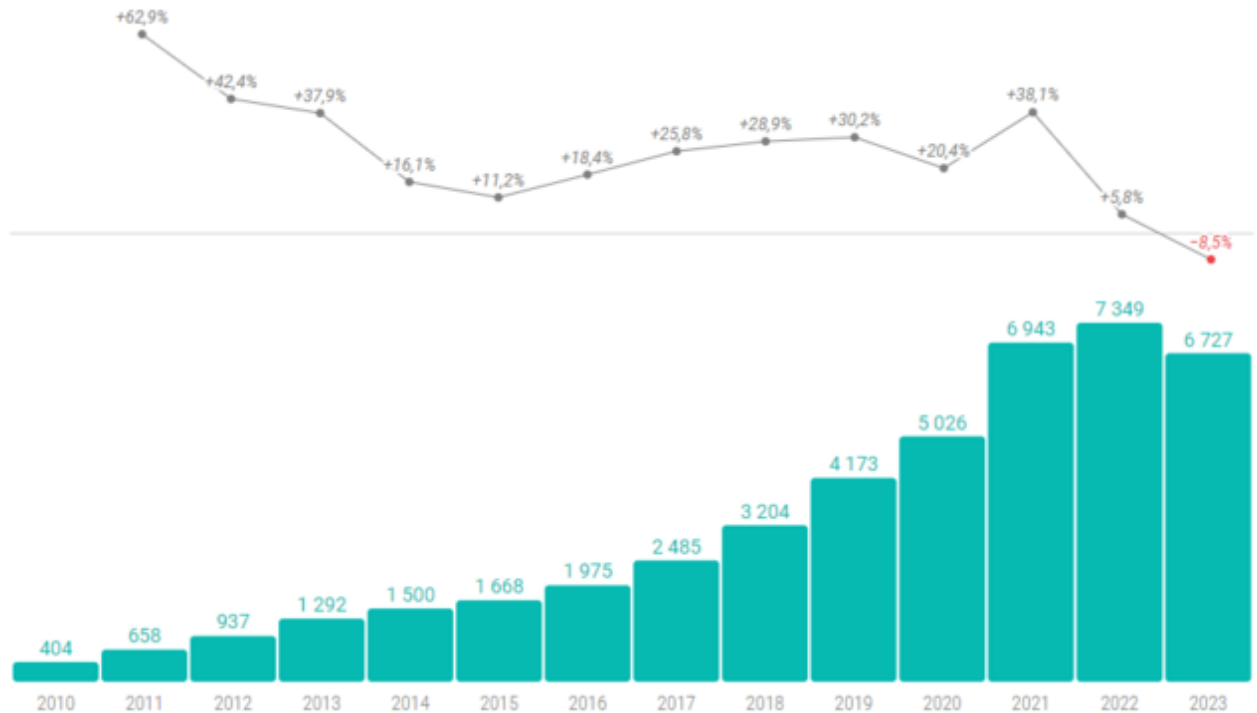


Рис. 2.2.3. Динаміка ІТ-експорту

Раніше частка ІТ в експорті послуг неухильно зростала, сягнувши понад 44% у 2022 році та 12,8% від загального експорту України. Це також видно з останніх даних, доступних на сайті НБУ.

У 2023 році загальний експорт товарів і послуг скоротився на 13%, а експорт послуг - на 1,3%. Вперше за довгий час частка ІТ в експорті послуг зменшилася, а не збільшилася, але все ще становить понад 40%; крім ІТ, значну частку експорту послуг становить транспорт - 3,7 млрд доларів США, а на інші ділові послуги припадає близько 3 млрд доларів США. (Рис. 2.2.4.)

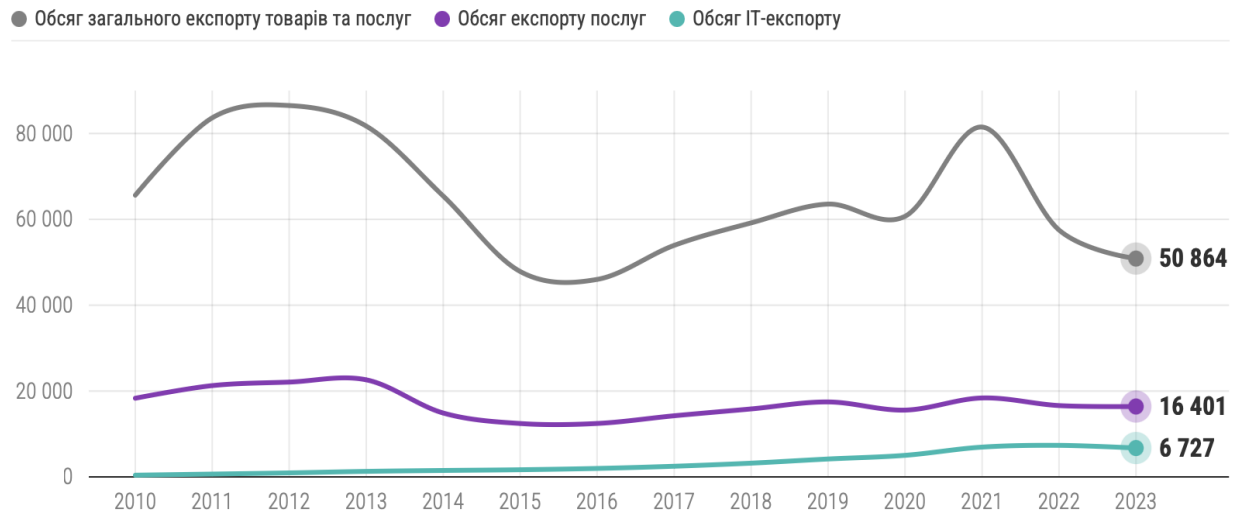


Рис. 2.2.4. Частка ІТ в експорті [21]

Якими б не були показники, на другий рік повномасштабної війни ситуація з робочими місцями в ІТ-сфері значно ускладнилася. За останні 12 місяців 25% ІТ-спеціалістів були звільнені або їхні контракти не були продовжені (півроку тому цей показник становив лише 16%). 16% спеціалістів залишили роботу або проекти за власним бажанням, а 8% взяли перерву або неоплачувану відпустку. Загалом, 47% ІТ-спеціалістів залишили роботу або проекти за останній рік.

Звільнення торкнулися як досвідчених ІТ-фахівців, так і новачків. Розробники (26%), QA (30%) та дизайнери (28%) найчастіше звільнялися в минулому році.

Технічні спеціалісти - DevOps/SRE (11%), QA та Data Scientists/Engineer з обробки даних (по 10%) і розробники (9%) - також частіше за інших потрапляли під скорочення або були змушені йти в неоплачувану відпустку. [22]

Наприклад, ЕРАМ Україна, лідер українського ринку з близько 10 000 спеціалістів та сотнями іноземних клієнтів, протягом останнього року "скоригувала свій процес підбору персоналу відповідно до потреб ринку".

Існуючі потреби в експертах задовольняються "за рахунок власного штату експертів, які тимчасово не задіяні в проектній роботі", тоді як ззовні наймаються

лише окремі профільні фахівці.

Зарплати фактично не змінилися. Однак, як зазначає ЕРАМ, в Україні спостерігається загальна "тенденція до зниження заробітної плати для більшості спеціалізацій та мов програмування". [19]

“Після майже двох років війни команда GlobalLogic скоротилася більш ніж на 1 000 фахівців до менш ніж 6 500. Основна причина цього полягає в тому, що ринок не в найкращому стані, а експорт ІТ-послуг у 2023 році поступиться показникам 2022 року. Як відсутність механізму резервування працівників та електронний бізнес призвели до втрати мільйонів контрактів” - розказав і інтерв'ю з Дмитром Лигановим, керівником юридичного департаменту GlobalLogic Ukraine. [23]

За останні півроку компанія AB Soft звільнила від 60 до 80 фахівців. Про це нещодавно повідомили джерела телеграм-каналу "Підслухано в ІТ", який ведуть операційний директор DOU Владислава Зацалінна та сервіс-менеджер MacPaw Юрко Федоренко.

Повідомляється, що звільнення в ІТ-компаніях відбуваються щоквартально, здебільшого звільняють тестувальників, а звільненим фахівцям виплачують три оклади і надають 10 днів додаткової відпустки готівкою. За словами джерел телеканалу, якщо війна не змінить складну фінансову ситуацію в країні, під загрозою опиниться весь український офіс. [24]

Сундар Пічаї, генеральний директор Google та її материнської компанії Alphabet, заявив, що компанія звільнить 12 000 осіб. Він додав, що Google запропонує 16 тижнів вихідної допомоги та два тижні вихідної допомоги в

залежності від стажу роботи.

У схожій ситуації опинилися Amazon і Meta, які планують звільнити 18 000 і 11 000 співробітників відповідно. У Meta звільнення становлять 13% робочої сили.

Мільярдер Ілон Маск, який купив Twitter у жовтні, вирішив звільнити половину працівників компанії, або 3,7 000 співробітників.

Це лише частина загальної картини того, як один з найперспективніших секторів стає більш реалістичним щодо своїх можливостей. [25]

У березні 2022 року Rozetka, EVO, Нова Пошта та Parimatch Tech звільнили сотні IT-спеціалістів. Після того, як ситуація стабілізувалася, лише частина IT-персоналу повернулася. Микола Парієнко, генеральний директор EVO, сказав в інтерв'ю Forbes, що наразі 20% з 430 звільнених повернулися до EVO.

Сервісні компанії, в яких працює більшість українських IT-спеціалістів, не проводили масштабних звільнень, але заморозили набір персоналу: Наприкінці лютого 2022 року видання DOU опублікувало статтю про відмову харківської компанії NIX виїхати з Харкова та її намір звільнити IT-фахівців, які не можуть виконувати свої обов'язки. Пізніше в інтерв'ю Forbes президент N-IX Ігор Брагінський заперечив звільнення: "Ми не проводимо жодних звільнень, пов'язаних з війною чи змінами на ринку. [26]

Якщо ж говорити про компанію Peeklogic, безпосередньо, у якій проходила переддипломна практика, компанія за час повномасштабного вторгнення, звільнила лише 2% свого штату, у зв'язку з бажаннями працівників перейти в іншу компанію. Такого як бенч, в компанії не існує, оскільки компанія відносно

невелика та є більш ніж достатня кількість проєктів, на які можна залучити наявний персонал. Щодо залучення та набору нового персоналу, з початку повномасштабного вторгнення компанія зросла більше ніж на 100% та зараз продовжується активний набір персоналу.

Статус зайнятості впливає на настрій IT-спеціалістів. 42% нинішніх працівників бояться втратити роботу, причому цей показник зростає до 49% серед фахівців з досвідом роботи менше трьох років. IT-спеціалісти з досвідом роботи понад п'ять років почуваються більш впевнено на своєму робочому місці, але навіть серед них 38% побоюються втратити роботу.

Фахівці, які нещодавно прийшли в нову компанію, більше хвилюються за свою роботу, ніж їхні колеги, які працюють в одній компанії довше. Навіть досвідчені фахівці, які нещодавно змінили роботу, відчувають ці побоювання: серед IT-фахівців з досвідом роботи понад п'ять років 41% тих, хто працює в компанії менше двох років, бояться втратити роботу, порівняно з 34% тих, хто працює в компанії довше.

Тестувальники та дизайнери найбільше бояться втратити роботу (52% нинішніх працівників бояться втратити роботу). Найбільш оптимістично налаштовані data scientists (лише 30% хвилюються за свою роботу), за ними йдуть DevOps та SRE (31%) та аналітики (35%).

IT-спеціалісти в Києві та за кордоном дещо впевненіші у своїй роботі: близько 40% з них бояться втратити роботу, порівняно з майже половиною в Дніпрі та Харкові.

Знайти більш високооплачувану роботу також складніше, ніж раніше. Серед

ІТ-спеціалістів, які змінили роботу за останній рік, 56% отримують вищу зарплату. Це менше, ніж півроку тому, коли 65% знайшли більш високооплачувану роботу. Різниця між пошуком роботи в Україні та за кордоном разюча: 71% тих, хто знайшов нову роботу за кордоном, отримали підвищення зарплати.

Найбільше шансів отримати підвищення зарплати мають фахівці з досвідом роботи в ІТ від 1 до 3 років: 71% з них почали заробляти більше, коли перейшли на іншу роботу; близько 20% ІТ-фахівців з досвідом роботи понад п'ять років отримали меншу зарплату, коли змінили роботу; близько 20% ІТ-фахівців з досвідом роботи понад п'ять років отримали більшу зарплату, коли перейшли на нову роботу.

Майже половина QA, які змінили роботу цього року, отримували таку ж або нижчу зарплату, ніж раніше: devOps/SRE, data science/data engineering, аналітикам та дизайнерам дещо легше знайти більш високооплачувану роботу.

Зарплата, на яку очікують нинішні пошукачі, сильно варіюється залежно від тривалості пошуку роботи. У той час як 59% тих, хто шукає нову роботу менше одного місяця, очікують на вищу зарплату, лише 36% тих, хто шукає нову роботу більше трьох місяців, очікують на вищу зарплату.

Зарплатні очікування тих, хто шукає свою першу роботу в ІТ, часто є нечіткими: 34% готові працювати за будь-яку зарплату, тоді як лише 14% очікують збільшення доходу. (Рис. 2.2.5)

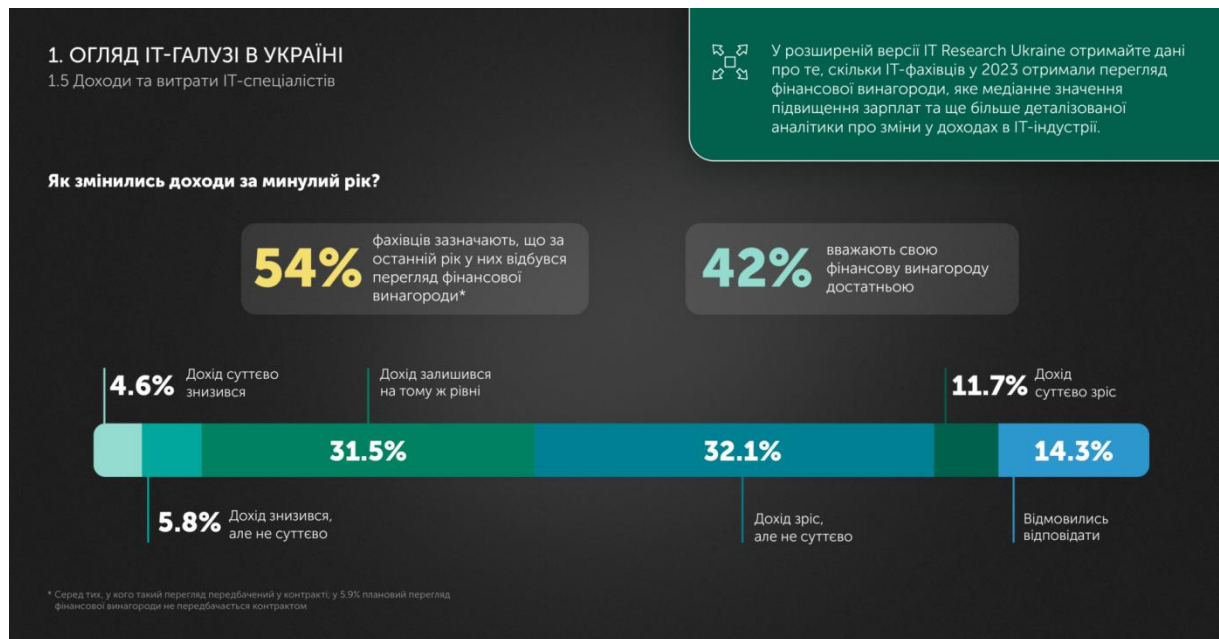


Рис. 2.2.5. Рівень доходів в ІТ-секторі [22]

Найцікавіше залишається те, що ринок праці ІТ-сектору зростає:

- ❖ У березні було працевлаштовано 4803 особи, що на 291 більше, ніж у лютому;
- ❖ 543 вакансії у сфері маркетингу - найбільше серед усіх категорій;
- ❖ Рекордні 102 вакансії були заповнені недосвідченими працівниками;
- ❖ Фронт-енд був найпопулярнішим сектором серед досвідчених пошукачів;
- ❖ Кількість вакансій у березні була дещо меншою, ніж у лютому - в середньому 31,4 вакансії;
- ❖ 109,6 відгуків на одну вакансію фронтенду в середньому; 108,6 відгуків на одну вакансію QA, майже стільки ж, як і в QA;
- ❖ 1,5 000 компаній розмістили вакансії на DOU у березні;
- ❖ Genesis, SKELAR та вперше EVOPLAY увійшли до трійки найактивніших компаній;

❖ У березні на DOU було розміщено найбільшу кількість оголошень про вакансії - 166, на які надійшло понад 1 200 відгуків. (Рис. 2.2.6)

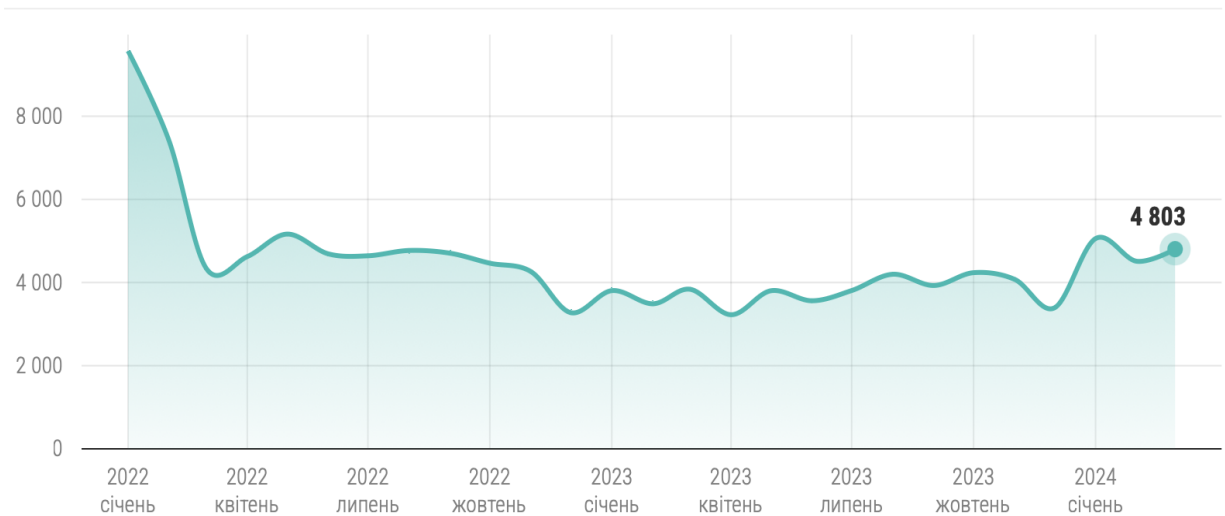


Рис. 2.2.6. Загальна кількість вакансій на jobs.dou.ua з січня 2022 по березень 2024 [27]

2.3 Адаптація HR процесів до умов воєнного часу

Незважаючи на повномасштабну війну, бізнес в Україні не зупинився. Оскільки пошук нових спеціалістів все ще залишається дорогою розкішшю, компанії стали більш прискіпливо ставитися до підбору персоналу, щоб якомога більше нових співробітників пройшли випробувальний термін і залишилися в команді надовго. [28]

Вже за кілька днів більшість компаній були в контактi з персоналом та працівниками, які покинули свої домівки під час початкового "шокового" періоду. Тенденція піклуватися про працівників, яка стала важливою під час війни, набула абсолютно нового значення та змісту. Заходи, яких вживали українські компанії в перші тижні війни, включали регулярні контакти з працівниками, психологічну підтримку, дотримання соціальних гарантій, виплату заробітної плати та авансів.

Найпоширенішим заходом було створення незалежних чатів для працівників,

де відбувалася вертикальна та горизонтальна комунікація. Більшість керівників компаній підтримували працівників і надавали їм інформацію про діяльність компанії. У чатах збиралася інформація про місцезнаходження працівників, потреби у підтримці, переїзди, міжкомандну комунікацію та взаємопідтримку.

У цей період було дуже важливо підтримувати роботу об'єктів критичної інфраструктури, оборонної промисловості, аграрного сектору та інших стратегічних компаній.

Війна "викривила" виробничу та економічну діяльність, що призвело до збільшення кількості людей, які працюють на небезпечних і низькооплачуваних роботах. Більшість людей, які хочуть знайти роботу, стикаються з ризиком не мати можливості офіційно працевлаштуватися. Як наслідок, тіньова економіка, яка зараз оцінюється у понад 41%, стає джерелом доходу для багатьох українців. Водночас ті, хто працює, стають більш вразливими до порушень трудового законодавства, порушень трудових прав та погіршення умов праці.

Війна відбувається не лише через міграцію до сусідніх країн, а й через загибель людей (лікарів, юристів, вчителів, інженерів, IT-спеціалістів, журналістів тощо). (Рис. 2.3.1)

**КОМПАНІЇ, ЩО МАЮТЬ СПІВРОБІТНИКІВ,
ЯКІ ФІЗИЧНО ПОСТРАЖДАЛИ ВНАСЛІДОК ВІЙНИ,
% опитаних E&Y⁵**

17%	Компаній вказали, що мають співробітників, які загинули внаслідок повномасштабної війни на території України
11%	Компаній вказали, що мають співробітників, які зникли безвісти під час повномасштабної війни на території України
17%	Компаній вказали, що мають співробітників, які фізично постраждали під час проведення бойових дій на території України з 24 лютого 2022р.

Рис. 2.3.1. Кількість компаній, чії співробітники постраждали внаслідок війни [29]

Як і інші працівники української промисловості та компаній загалом, відділ кадрів (HR-менеджменту) також зіткнувся з новими викликами під час війни. Перед ними постає багато незнайомих завдань, часто пов'язаних із нерозумінням того, як правильно діяти в окремих випадках і як виробити підхід до тієї чи іншої ситуації. Основні проблеми включають:

- Розгубленість персоналу, часта зміна психічного стану та настрою людей.
- Працівники неохоче переїжджають у безпечне місце.
- Відсутність у людей розуміння того, як вибратися з небезпечних зон.
- Втрата контакту з працівниками, втрата контакту, контакт через родину та друзів.
- Непрацездатність людей під час переїзду в безпечні місця, перебування

в окупаційній чи зоні бойових дій, проходження військової служби чи нікчемності, внаслідок моральної нестійкості.

- Щоденне відстеження місцезнаходження різних співробітників.
 - Занепокоєння клієнтів і необхідність їх періодично інформувати.
- «Клієнтський спокій» — це, безумовно, не HR-завдання, а радше завдання для управління обліковими записами. Але саме відділ кадрів виконував роботу зі збору детальних даних про місце знаходження співробітників та їх здатність/нездатність працювати в певні тижні, дні та години та передавав всю необхідну інформацію менеджерам по роботі з клієнтами, які вже звітували перед клієнтами.

- Примусова праця в непередбачуваних умовах, з мінімальним плануванням і можливим максимум на 1-2 дні. Планувати що-небудь тижнями чи навіть місяцями стало майже неможливо.

Менеджери з персоналу помітили наступні нагальні проблеми в командах:

- Зниження матеріальної мотивації за рахунок реального зниження заробітної плати та підвищення відповідальності,
- Протермінування завдань через відволікання, викликане кількістю інформації про воєнний час, синдромом провини тих, хто вижив,
- Повільна робота в команді через погані налаштування віддаленої роботи,
- Прокрастинація співробітників через виснаження та велику кількість волонтерської або додаткової роботи. [30]

Тож пріоритети змінюються, а гарантії безпеки виходять на перший план.

Безпека та здоров'я людей на першому місці. Тому відділи кадрів повинні забезпечити, щоб співробітники отримували перевірену інформацію про:

Номери телефонів екстрених служб, вимоги воєнного стану, контактна інформація волонтерського центру, зручні карти харчування, води та ліків у відповідному регіоні тощо. Люди є основою сучасного спілкування, яке значною мірою сприяє підвищенню ефективності роботи.

Майбутня структура попиту та професії. Робота розподіляється не по галузях, а по регіонах. А на територіях, де немає бойових дій, працює практично все.

Виробничі, торгові та сервісні зони. У той час як більшість підприємств і організацій були закриті протягом перших кількох тижнів, в останні кілька тижнів травня-червня економічна активність відновилася, наскільки це було можливо, після початкової адаптації до шоку. [31]

Головні пріоритети в роботі та підтримка представника відділу кадрів — це три речі, і правильне поєднання цих факторів є важливим для подальшого функціонування компанії:

1. Зважати на кожного працівника та забезпечувати чуйну підтримку в їхній роботі.
2. Підтримка компанії (по можливості) для організації максимально продуктивної командної роботи.
3. Раціонально використовувати бюджет компанії та підбирати найнеобхідніші товари. [18]

Сьогодні до переліку HR-функцій додалися такі обов'язки:

- Забезпечення безпеки та захисту працівників: головним пріоритетом

HR в умовах воєнного стану є безпека та захист працівників. Необхідно розробити плани евакуації та провести відповідні тренінги з техніки безпеки для працівників. Також слід створити комунікаційні механізми для швидкого та ефективного інформування працівників про поточні умови та інструкції.

➤ Адаптація до гнучкого графіку роботи: запровадження воєнного стану може вплинути на організацію поїздок та робочий час. HR-менеджери можуть розглянути можливість запровадження гнучких графіків роботи, які дозволять працівникам адаптуватися до ситуації. Це може включати дистанційну роботу, зміну графіку роботи або тимчасове скорочення робочого часу.

➤ Підтримка психологічного здоров'я: військові конфлікти можуть створювати стресові ситуації для працівників. Для HR важливо підтримувати психологічне благополуччя колективу. Це включає в себе надання психологічної підтримки, консультаційних послуг, тренінги з управління стресом і створення спеціальних програм для підтримки психічного здоров'я.

➤ Залучення та утримання людських ресурсів: воєнний стан може призвести до нестабільності на ринку праці та відтоку талантів за кордон. Відділи кадрів повинні враховувати це, щоб забезпечити належну роботу бізнесу.

➤ Підтримка сімей: важливою частиною роботи компанії є підтримка сімей, члени яких зараз захищають країну.

➤ Варто також приділити увагу питанню забезпечення працівників ґрунтовними знаннями з надання першої медичної допомоги. Багато компаній

сьогодні вживають усіх можливих заходів для того, щоб їхні працівники знали, що робити в кризовій ситуації. Для цього використовуються такі методи

➤ Тренінги та семінари: компанії організовують тренінги та семінари з надання першої допомоги для своїх працівників. Основна перевага полягає в тому, що вони включають такі елементи, як практичні демонстрації, моделювання ситуацій та рольові ігри, щоб забезпечити набуття працівниками максимальної кількості практичних навичок.

➤ Алгоритми дій: розробляються та надаються працівникам матеріали, що містять інформацію про найпоширеніші невідкладні медичні стани, процедури надання першої медичної допомоги, а також поради щодо безпеки та запобігання травматизму.

➤ Електронні ресурси та вебінари: компанія надала працівникам доступ до електронних ресурсів та вебінарів з надання першої медичної допомоги, які вони можуть вивчати у зручний для них час та в зручному темпі. [14]

Taiz Aleynikova, HRD Husky Management, сказала, що компанія вирішила, що її лінія фронту в цій боротьбі - забезпечити роботою всіх співробітників і допомогти клієнтам залишатися в бізнесі. Вони склали невеличкий план дій, з 15-ти пунктів, який вони дотримуються аби підтримувати своїх працівників у непростий час:

1. Безперервна комунікація.

У перший день війни вони створили неробочий чат у Telegram і писали листи, щоб підтримати один одного. Забезпечити та організувати допомогу для персоналу. Ми були на зв'язку з командою 24/7 і тримали в курсі місце

знаходження кожного співробітника Husky. А коли надходив сигнал тривоги або прибували в район, де жив колега, вони піклувалися про нього.

2. Заплановані та часті зустрічі.

Не мовчіть. Комунікація між компаніями завжди має бути регулярною.

Зустрічі з усією командою почалися з щотижневих ранкових зустрічей, а потім перейшли на регулярну програму. Щоранку о 9:05 починалася планерка, на якій генеральний директор підтримував усіх і пояснював, що відбувається в компанії та які плани на найближчі тижні й місяці.

3. Ранкова кава.

Вони відновили стару практику ранкових зустрічей за кавою. Вони зробили це, тому що зрозуміли, що раніше всі колеги в компанії мали особисте спілкування та дружній контакт, а зараз цього позбавлені.

4. Визнання підтримки та роботи співробітників.

Подібно до того, як ми ведемо щоденний облік військових перемог, компанія започаткувала щоденні та щотижневі перемоги в кожному відділі, і кожен колега писав про надзвичайні зусилля, докладені для того, щоб співробітники працювали, клієнти продовжували вести бізнес, а Україна була підтримана. Це також допомогло вирішити питання мотивації команди.

5. Зустрічі 1:1.

Зустрічі 1:1 стають все більш популярними в той час, коли умови життя багатьох людей кардинально змінюються. Такі зустрічі дають можливість HR-відділам та керівникам зрозуміти, чи добре почуваються їхні співробітники і чим вони можуть допомогти.

6. Регулярний зворотний зв'язок.

Не потрібно чекати на зустрічі 1:1 або конференції, щоб отримати зворотний зв'язок. Ефективний зворотний зв'язок - це своєчасний зворотний зв'язок. Тому давайте зворотній зв'язок, як тільки зрозумієте, що працівник потребує підтримки, похваліть його або вкажіть на його помилки, але допоможіть йому їх виправити.

7. Перепрофілювання.

Для того, щоб максимізувати потенціал і компетенції співробітників, важливо завжди зосереджуватися на "перепрофілюванні" працівників. Забезпечення ротації в інші відділи у воєнний час, безсумнівно, підвищить їхню цінність як фахівців і дасть їм глибше розуміння того, як працює бізнес.

8. Задоволеність, відданість, лояльність і настрої співробітників.

Ці фактори тісно пов'язані між собою. Наразі настрої працівників постійно змінюється і має хвилеподібний характер. Необхідно зрозуміти, чи пов'язано це лише з ситуацією в країні, чи на нього впливає атмосфера в колективі та взаємодія з колегами.

9. Підсумки тижня та планування на наступний тиждень.

Щоп'ятниці обов'язково інформуйте всіх про досягнення за тиждень і перспективи на наступний, щоб вони усвідомлювали, як швидко рухається команда.

10. Стратегічні сесії.

Щомісяця команда та працівники повинні отримувати інформацію про свої стратегічні цілі. Дуже важливо переглянути стратегічні показники, встановлені

для команди на цей рік, та адаптувати їх до реалій армії. Однак вони все одно мають бути амбітними, а колеги повинні розуміти, в якому напрямку рухається команда, щоб вижити.

11. Постановка чітких цілей.

Зараз усі мотивовані на власний успіх. У ці складні часи, коли компанії тимчасово не можуть запропонувати повний спектр фінансових і нефінансових стимулів, утримання команд на плаву і зростання компаній вимагає від них зосередження на тому, щоб робити все можливе для покращення результатів роботи щодня.

12. Автоматизація як секретна зброя в боротьбі з неефективністю.

Ділова активність забирає багато часу, і автоматизація рутинних завдань може допомогти вирішити проблеми відволікання та неможливості зосередитися на стратегічних завданнях.

13. Наставництво всередині компанії.

З квітня ми розпочали набір персоналу для розвитку наших міжнародних філій, і, звичайно, менеджери з продажу наразі все ще користуються високим попитом на ринку праці. Тому нашим завданням було зробити умови для входження в команду комфортними.

14. Навчання та розвиток команди.

У будь-яку пору року дуже важливо здобувати нові знання, які допоможуть покращити роботу, але зараз це просто необхідно. Що-п'ятниці в кожному відділі організовуються тренінги, на яких колеги готують власні тренінги. Крім того, кожні два місяці в кожному відділі організовується великий дводенний тренінг.

15. Пам'ятайте про особливі випадки.

Кожна людина потребує особистої уваги. Тому, як і раніше, ми святкуємо дні народження та ювілеї компанії тільки онлайн, а нещодавно відсвяткували 14-й день народження Хаскі онлайн-корпоративом. Це згуртувало команду, дозволило провести час у невимушеній атмосфері та пограти в інтелектуальні ігри.

Навіть у таких випадках важливо пам'ятати, що неформальне спілкування дуже важливе для команди. [31]

Також, давайте розглянемо приклад, а саме як Укресімбанк адаптував свої HR-підходи:

- Безпека:

З перших днів вторгнення було швидко організовано переїзд персоналу у відносно безпечні місця. Співробітникам та їхнім сім'ям була надана допомога з переїздом та орендою житла. Наприклад, минулого року понад 450 виселених банківських працівників отримали допомогу в оренді житла.

- Стабільність:

Окрім забезпечення безперебійного надання банківських послуг українцям, пріоритетом для банку в цей період було збереження та підтримка команди.

З початку повномасштабного вторгнення не відбулося жодного скорочення персоналу банку.

- Фізичне здоров'я:

Банк цінує своїх співробітників. Тому в банку діє програма добровільного медичного страхування, яка повністю оплачується банком, а також співробітники можуть запросити друзів та родичів приєднатися до неї за доступною ціною.

- Підтримка сім'ї під час відключення електроенергії:

Минулого року деякі співробітники банку були змушені привозити своїх дітей на роботу через тривалі відключення електроенергії в осінньо-зимовий період. Банк розглянув можливість створення "дитячого садка" з яслами в офісі.

- Підтримка військовослужбовців та ветеранів:

Наразі 63 співробітники ЕКСІМбанку служать у Збройних силах України та захищають незалежність нашої країни. Завдяки підтримці та пожертвам банків, профспілок та всіх небайдужих до банківської справи, ЕКСІМ ІМПОРТ зможе ще ефективніше піклуватися про них і, перш за все, продемонструвати свою здатність віддавати на військові цілі.

Спільними зусиллями команді ЕКСІМ вдалося зібрати 350 000 гривень. Найбільша профспілкова організація збільшила цю суму на стільки ж, а банк, як і обіцяв, подвоїв цю суму. В результаті загальна сума склала 1,4 мільйона гривень.

- Гнучкість:

Незважаючи на те, що Укрексімбанк є державним банком з власними законами, правилами та порядком денним, він працює на принципах ефективності та результативності, а не часу, проведеного в офісі. Банк запровадив гібридний режим роботи (коли співробітникам не обов'язково перебувати в офісі).

- Покращення внутрішньої комунікації:

□ Розуміючи важливість інформаційного фронту в Україні, банк активізував свою діяльність у каналах внутрішньої комунікації. В рамках соціальної програми банк публікує інформацію для підтримки фізичного та психічного здоров'я, а також інший контент, корисний під час воєнного стану.

- Навчання:

□ Одним з основних завдань Департаменту по роботі з персоналом банку є навчання та розвиток персоналу.

Вони розуміють, що сучасні ситуації вимагають адаптивності, вміння приймати бізнес-рішення та знаходити неординарні підходи до вирішення бізнес-завдань.

- Ефективність та економічність:

□ Наразі банк реалізує масштабний проект з підвищення ефективності використання власних ресурсів. Зокрема, йдеться про продаж офісної будівлі в Києві та переїзд усіх головних офісів на вулицю Антоновича.[32]

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УКРАЇНСЬКОГО HR -

МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ЧАС РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Внаслідок війни в Україні 85% українських підприємств перейшли на обмежений режим роботи або повністю припинили свою діяльність, 35% з них призупинили свою діяльність до кращих часів, а 1% не планують її відновлювати.
[33]

Акцент змістився на безпеку та здоров'я людей. У разі смертельної загрози

головним пріоритетом є переміщення працівників та їхніх сімей у безпечніші місця. Якщо такої можливості немає, забезпечення рідним найголовніше: вода, їжа, ліки. Все інше – зміщується на інший план. В тому числі і робота.

Коли ситуація трохи стабілізувалася, люди поступово почали повертатися до роботи. Тому що неможливо весь день дивитися новини і відчувати безнадійність. Робота допомагає направити думки в інше русло і відволікти увагу.

Стабільність сьогодні дуже важлива для тих, хто більш-менш у безпеці. Хоча раніше багато людей зосереджувались на розвитку кар'єри та зростанні, тепер важливіше мати загальну роботу та фінансову стабільність, щоб утримувати себе та свою сім'ю. Зараз багато людей займаються волонтерською діяльністю. Коли інші колеги приєднуються до справи, це допомагає їм відчувати себе згуртованими та причетними до майбутньої перемоги. Тому будь-яка допомога, починаючи від збору гуманітарної допомоги і закінчуючи закупівлею засобів захисту та автомобілів, зараз корисна. [34]

3.1 Підтримка співробітників у важких умовах

Адаптація людських ресурсів до нинішніх умов, для HR-ів – завдання №1 для всього українського персоналу на даний момент. [35]

Директор з персоналу або ж HR-менеджер є другою за значимістю людиною в компанії після генерального директора. Директор з персоналу бере участь у процесах усіх бізнес-напрямків. Саме він ініціює та модерує сесію антикризового стратегічного планування, щоб допомагати команді розробити різноманітні стратегії збереження та, в деяких випадках, розвитку бізнесу; очолити антикризовий комітет і організувати регулярні зустрічі з вищим керівництвом

команди. [33]

Для прикладу, наведу декілька порад:

- Перш за все, виявляйте себе більш залученим і співчутливим до своїх колег, тому що людяність понад усе. Іноді просто вислухати людину може допомогти вам у десять разів більше, ніж будь-який інший спосіб взаємодії.
- По-друге, розробка інструкцій щодо дій у разі критичних ситуацій та повітряної тривоги. У людей має бути чіткий алгоритм, що робити. Це підвищує відчуття безпеки та зменшує стрес.
- По-третє, перегляньте графіки ефективності та KPI. Стрес впливає на кожного. Деякі люди справляються більш-менш самостійно і продуктивно працюють, але більшість має знижену працездатність. Це слід враховувати, щоб не застрягти в глухому куті. Зверніть увагу на стан людей, це зараз дуже важливо .
- По-четверте, розгляньте стратегію залучення команди та роботу з персоналом. Ситуація в країні щодня може підносити сюрпризи і не дуже хороші новини. Люди всі різні, і реакція на будь-яку подію може бути різною. Будьте в курсі того, що відбувається прямо зараз, і спробуйте адаптувати свої запити до конкретного моменту. [35]

Ніхто не вчив кадровиків працювати у воєнний час ні на навчаннях, ні на курсах, ні на вебінарах. Важко без емоцій зустрічати людей з гарячих точок або тих, хто щойно звідти виїхав. Але сьогодні важливо постійно вдосконалюватися та адаптувати наявні знання та досвід до особливих умов воєнного часу. [31]

У нинішній ситуації відділи кадрів докладають багато зусиль для

стабілізації психічного та емоційного стану співробітників, щоб вони могли ефективно працювати, підтримувати бізнес і забезпечувати прибутковість компанії.

Але як підтримати своїх співробітників у ці важкі часи та уникнути виснаження? Це має бути частиною арсеналу кожного відділу кадрів. Цим також повинен займатися керівник HR-команди, особливо:

- Будьте уважними до всіх членів команди відділу кадрів.
- Завжди контролюйте бажання HR-персоналу працювати з працівниками.
- Робіть їм перерви, коли це необхідно, або додавайте завдання, щоб відволікти їх.
- Організуйте групові заняття з психологами, щоб працювати в команді над негативними емоціями.
- Запам'ятайте важливі правила, які слід запам'ятати в літаку. Одягніть маску на себе, перш ніж дозволити дитині надіти її. Крім того, під час роботи з відділом кадрів важливо переконатися, що звіти безпечні, досить стабільні та в такому стані, щоб вони могли допомогти іншим. В іншому випадку проблем з підтримкою бути не може. [18]

Тримати мільйони українців на зв'язку - головна місія "Київстар". За останні 18 місяців державний мобільний оператор зосередився на нових сенсах і корпоративних цінностях для людей у виконанні своєї основної місії.

Якщо раніше питанням для працівників було "що ми повинні робити", то у воєнний час воно стало "що ми робимо". Це змінює погляд людей на робочий

процес і робить працівників більш прихильними до цінностей компанії: на кінець 2022 року залученість працівників сягнула 86%. Напрямок "Люди та культура" є основою нової стратегії компанії на 2023-2026 роки.

"До 2023 року ми залишаємося відданими цінностям, які Група запровадила понад п'ять років тому. Ці цінності узгоджуються з нашим баченням і розумінням, які лежать в основі нашої місії та спрямовують нас на досягнення успіху і досягнення значних бізнес-результатів". Початок повномасштабної війни ставить людей у центр уваги більше, ніж будь-коли раніше" - розказують у "Київстарі".

Компанія запровадила гібридні схеми роботи та можливості роботи за кордоном, обладнала офіси тимчасовим житлом та укриттями, координувала переведення співробітників з небезпечних зон та створила 15 курсів і 32 курси з порятунку для будь-яких ситуацій, які можуть виникнути під час проведення атракціонів в умовах воєнного стану. Зарплати співробітників будуть збережені у 2022 році та підвищені у 2023 році. Вони продовжували піклуватися про свої команди, як і до війни.

В останньому опитуванні "Як ви зараз?" 94% співробітників сказали, що відчують підтримку з боку компанії; 80% співробітників високо оцінили якість і зміст цієї підтримки, що виявилось більше, ніж дехто очікував. "Київстар" проводить такі опитування щоквартально. Ці опитування допомагають зрозуміти, що відчують співробітники і якої підтримки вони потребують.

Водночас "Київстар" продовжує надавати гуманітарну допомогу, зокрема, бере участь у проектах зі знешкодження наземних мін у країні, допомагає дітям з опіковими травмами та надає допомогу людям похилого віку. За минулий період

компанія перерахувала до бюджету 14,5 млрд грн, що є одним з найвищих показників в Україні. [36]

З 24 лютого 2022 року Uklon оплачує роботу своїх фахівців за лютий і надає оплачувані вихідні, щоб допомогти людям знайти безпечніше місце проживання.

Невдовзі після початку війни відділ кадрів компанії оперативно створив проєкт Hr.help, який активно допомагав членам команди знайти житло, транспорт та вирішити інші питання, пов'язані з переїздом на далекі відстані. Це дуже допомогло ВПО швидко знайти тимчасове житло для себе та своїх родин.

Спочатку компанія продовжувала надавати моральну та інформаційну підтримку своїм співробітникам. Це включало зустрічі з психологом, уроки української мови для тих, хто перейшов на українську, уроки тайм-менеджменту та вебінари з історії України.

Readdle забезпечила все для комфортного проживання та роботи в офісі. Так, в одеському офісі з'явилася кімната відпочинку, де зберігається вода та їжа для співробітників та їхніх родин на випадок непередбачуваних ситуацій. Також було встановлено генератор і Starlink, які змогли безперебійно працювати під час відключення електроенергії восени минулого року. Крім того, компанія забезпечує безкоштовними обідами всіх, хто працює в офісі.

Коли почалася війна, Reddle запровадила програму охорони психічного здоров'я і покрила 50% вартості психологічних послуг для своїх співробітників. В офісах також створена атмосфера, що сприяє емоційному спокою та нормалізації. Дві тихі кімнати без вікон та зі звукоізоляцією Comfort Rooms дозволяють працівникам розслабитися і працювати в повній тиші або медитувати

протягом дня.

Readdle також має план медичного страхування. Він забезпечує медичне страхування для працівників та їхніх утриманців на випадок надзвичайних ситуацій.[37]

3.2 Шляхи удосконалення українського HR-менеджменту під час війни

Під час воєнного конфлікту робота HR-менеджменту стає надзвичайно важливою для забезпечення безпеки, підтримки персоналу та збереження функціонування організації. Ось деякі аспекти організації роботи HR-менеджменту під час війни:

- Підготуйте антикризовий план. Важливо скласти детальний антикризовий план, який включає кадрові стратегії та дії під час кризових ситуацій. Цей план повинен включати процедури евакуації, спілкування з працівниками, безпеку та психологічну підтримку.
- Розвиток навичок антикризового управління: HR-менеджери повинні мати необхідні навички та знання для антикризового управління. Це може містити отримання спеціалізованої підготовки, курсів або навчання від експертів з управління кризовими ситуаціями.
- Посилення комунікації: Ефективна комунікація є ключовим фактором управління персоналом у кризових ситуаціях. Відділ кадрів повинен забезпечувати постійний і зрозумілий зв'язок зі співробітниками, надавати їм необхідну інформацію та пояснювати заходи, вжиті для їх безпеки та підтримки.
- Розробка програми психологічної підтримки: важливо скласти

програми психологічної підтримки для працівників, щоб допомогти їм подолати стрес і тривогу, підтримати їхнє психологічне благополуччя та зберегти психічне здоров'я.

- Перегляд та оновлення кадрової політики: HR має переглянути та оновити свою кадрову політику та процедури, щоб відобразити специфіку середовища в умовах кризи. Це може включати зміни в процесах найму, утримання, оцінки та розвитку, а також забезпечення підтримки та захисту прав працівників.

- Зберігайте свої цінності. Нарешті вся нація об'єдналася заради спільної мети перемоги. Ми працюємо, долаємо труднощі, перевершуємо свої можливості. І все це ми робимо на основі цінностей, які дають нам впевненість у майбутньому.

- Відповідальність, Порядність, Професіоналізм, Командна робота, Співпраця, Ефективність. Напишіть своїм колегам про те, що вас об'єднує, що вами рухає та чому ваші цінності є ключовими для вашого успіху. Координуйтеся навколо спільних цілей, таких як допомога військовим, лікарям, біженцям, людям похилого віку тощо. Важливо надавати працівникам вибір. Можливо, хтось не хоче збирати зброю, але допоможе купити бронежилет. Люди часто не знають, куди вкласти гроші. Також дуже корисним є список фондів з описом їх діяльності. Правдиві історії від колег, які вже є волонтерами. Тому варто приділити час цим темам у своїй компанії. Було б неможливо абстрагуватися від реальності, в якій ми перебуваємо.

- Подбайте про свою інфраструктуру та обладнання. На війні може

статися абсолютно все. Тому заздалегідь продумайте можливі варіанти роботи в складних умовах. Альтернативний інтернет, альтернативні джерела енергії, технічні особливості. Це корисно для доставки продуктів в офіс.

- І нарешті, збирайтеся, в тому числі онлайн, спілкуйтеся, підтримуйте колег, дізнавайтеся, як у всіх справи, як у них справи, який у них настрій. При необхідності допоможіть підібрати/організувати необхідні курси та консультації. [31]

Ці шляхи мають змогу допомогти українському кадровому менеджменту покращити роботу під час російсько-української війни, забезпечити ефективне управління персоналом, підтримати працівників у кризових ситуаціях.

Удосконалення управління українським особовим складом під час російсько-української війни потребує комплексного підходу та вжиття низки заходів адаптації до складних умов. Нижче наведено кілька способів, які можуть допомогти в цьому процесі.

1. Розвиток антикризового менеджменту: Важливо переконатися, що відділ кадрів має достатні знання та навички з антикризового менеджменту. Це включає розробку планів евакуації, планування управління кризою та організацію навчання персоналу.

2. Забезпечити безпеку та підтримку працівників: Відділ кадрів повинен відігравати активну роль у забезпеченні безпеки та психологічної підтримки працівників. Це може включати розробку програм психологічної підтримки, організацію тренінгів з управління стресом і надання консультацій, якщо це необхідно.

3. Створення адаптивних кадрових стратегій: Відділ кадрів повинен бути готовий швидко адаптуватися до мінливих умов війни. Це включає оцінку кадрових потреб організації, розробку гнучких стратегій найму й утримання персоналу, а також аналіз і оновлення бізнес-процесів.

4. Залучення працівників до прийняття рішень: Відділ кадрів може залучати працівників до прийняття рішень, пов'язаних з вирішенням кризових ситуацій та адаптацією до умов війни. Це може посилити почуття спільної відповідальності та підтримати командний дух в організації.

5. Навчання та розвиток особового складу: Важливо озброїти особовий склад навичками та знаннями, необхідними для роботи в умовах війни. Відділ кадрів може організувати навчання та семінари з антикризового управління, безпеки та психологічної підтримки.

6. Забезпечте стійкість і утримання талантів: відділ кадрів повинен працювати на випередження, щоб утримувати ключові таланти та підтримувати стабільність персоналу в умовах війни. Це може включати розробку програм заохочення та мотивації, вдосконалення системи управління кар'єрою та забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

Загалом удосконалення управління кадрами в Україні в умовах війни вимагає стратегічного підходу та активної ролі кадрової служби у вирішенні найважливіших проблем і потреб особового складу.[38]

Наведемо декілька прикладів, як українські компанії удосконалили свої процеси в теперішніх умовах:

Олександр Конотопський, засновник Ajax Systems розказує:

“З 2014 року ми будуємо бізнес-модель легких активів. Це означає, що ми не прив'язуємося до "землі". Ми зрозуміли, що виробництво має бути таким, яке можна розгорнути в будь-якій країні світу за три місяці. Загалом, з 2014 року ми зробили багато важливих речей.

Наш бізнес більше турбує ситуація з євро, що є глобальною тенденцією, оскільки ми отримуємо більшу частину доходів у цій валюті, та криза на ринку електронних компонентів.

Я вірю в майбутнє України. Наступні 18 місяців означатимуть для нас нові сектори, нові продукти, більшу частку на ринку США та Європи, розвиток R&D-центрів в Україні та виробничих потужностей за кордоном. До 2023 року ми збільшили кількість розробників у нашому R&D-відділі до 1 000. Ще одним викликом є створення іншої системи управління ланцюжком поставок, оскільки зараз компанія виробляє не тільки в Україні, а й у Туреччині.

Вважається, що українським виробникам, особливо з великою часткою імпортової продукції, доведеться інтегрувати певну форму контрабанди у свої ланцюги поставок, щоб вижити. У контексті Ажах, звичайно, це абсолютно не стосується, оскільки контрабанда не є необхідною. Однак. Якщо вам потрібно поставити товар, і ви сплачуєте ПДВ, а держава вам його не відшкодовує, то фактично існує 20% податок з продажу. Я не знаю жодного бізнесу, який міг би витримати такий податок. Тому підприємці змушені розглядати вирішення цієї проблеми шляхом контрабанди або відкриття заводів у Болгарії чи Туреччині”.

Юлія Бадрітдінова, генеральний директор "МакДональдз" в Україні, Чехії та Словаччині:

“McDonald's - це синонім швидкості, тому зупинитися було складніше, ніж багатьом іншим компаніям. Ми завжди приймаємо рішення через людей. Тому в перші місяці війни найважливішим завданням для нас було забезпечити матеріальну підтримку та безпеку наших співробітників. На момент закриття у нас працювало 10 000 співробітників.

Незабаром ми зрозуміли, що люди хочуть бути корисними, і вирішили очолити цей процес, створивши в компанії програму, яка об'єднала волонтерство співробітників. Наприклад, близько 400 осіб працювали над проектом з доставки їжі жертвам стихійного лиха. У нас було все необхідне - постачальники, експертиза та люди, які могли організувати процес.

Потім, як другий крок, ми почали думати про те, як ми можемо перезапустити нашу діяльність. Ніхто не мав інструкції, що робити, якщо розпочалася війна. Новий виклик полягав не лише в тому, щоб відновити бізнес, а й в тому, щоб адаптуватися до нових умов.

Йшлося не про те, щоб знову відкритися і пустити все на самоплив. Виклик полягав у тому, щоб зрозуміти, як організувати процеси, щоб забезпечити безпеку і в той же час підтримувати звичайні стандарти "МакДональдз".

Люди часто запитують, що було найскладнішим у реструктуризації ланцюга постачання, і це не так. Але McDonald's - це компанія з багаторічною історією і добре налагодженими процесами, і повністю відмовитися від них неможливо.

Тому основна причина, чому відкриття ресторанів зайняло так багато часу, полягала в тому, що нам довелося перенавчати людей. Як тільки ми зрозуміли, які ресторани збираємося відкривати, нам довелося зібрати команду (мова йде

про 100 осіб на ресторан) і придумати, як відновити їхні навички та забезпечити стабільну якість і безпеку, не втрачаючи при цьому звичної швидкості обслуговування.

Зараз ми перебуваємо в процесі планування на 2024 рік. Доброю ознакою є те, що наш ринок проходить цей процес за тими ж стандартами, що й інші країни. Іншими словами, незважаючи на війну, Україну також визнають через призму розвитку.

Основна історія на наступний рік - зробити так, щоб McDonald's знову не закрився. Ще одна важлива річ - не відставати від глобальних стратегічних ініціатив McDonald's."

Тарас Чумто, президент фонду "Повернись живим":

"З 30 млн грн у 2021 році до 5 млрд грн у першому півріччі 2022 року - зростання у 580 разів за півроку.

У перші пару місяців війни була велика проблема "суспільного гніву", що ми, як благодійна організація, не могли допомогти всім, хто потребував допомоги одразу. На жаль, не всі розуміють, скільки часу потрібно, щоб доставити щось в Україну під час війни. Будь-хто, хто займається міжнародною логістикою, розуміє, що за три тижні доставити щось неможливо.

Ми змогли подолати цю кризу завдяки правильній комунікації, грамотній співпраці з нашими партнерами та правильним рішенням як організації. Криза, яку ми не змогли подолати, була пов'язана з нашою взаємодією з державою. На жаль, співпраця з державою (від правоохоронних органів до законодавства) є складною, навіть попри те, що всі готові працювати разом і переслідувати одні й

ті ж цілі.

Цілі Фонду на 2023 рік - підвищити ефективність роботи команд, вийти на міжнародний ринок праці та посилити безпеку і стійкість організації до зовнішніх впливів. У планах - відкриття першого закордонного офісу фонду в США та збільшення команди до 100 осіб; станом на 23 лютого налічувалося лише 30 штатних посад.

Багато хто каже, що останніми роками благодійність зменшилася, що суспільство втомилося від війни. Я з цим не згоден. Потрібно грамотно працювати, і тоді все буде добре. Ми це робимо - 24 лютого, коли всі хотіли допомогти війську, люди стукали до найбільш впізнаваних брендів, які заздалегідь побудували свою репутацію. Зрештою, це дозволило нам дуже швидко запустити дуже великий проект.”

Герхард Бош, голова правління ПриватБанку:

“ПриватБанку дуже пощастило, незважаючи на війну. Він не втратив десятки тисяч гектарів землі, не має фабрик і заводів. Навпаки, попит зростає.

Але на нас також покладена велика відповідальність, бо ми розуміємо, що є невід'ємною частиною життєво важливої інфраструктури країни. Якби щось сталося з "Приватом" під час війни, суспільство було б у паніці.

Найбільше нас турбує те, що наші фізичні IT-об'єкти були розташовані за кілометр від аеропорту в Дніпрі. Тому ми перенесли всю нашу IT-інфраструктуру в хмару. Це проект, який зазвичай займає 18 місяців. Ми завершили його за сім тижнів. Не можна заперечувати, що якби ми не зробили цього одразу, ситуація могла б бути набагато драматичнішою.

Не можна сказати, що війна застала нас зненацька. Звичайно, ми не очікували такого тиску 24 лютого, але тим не менше у нас була команда кризового менеджменту в керівництві, і у нас був свій сценарій: ще в листопаді 2021 року ми почали формувати команду кризового реагування. Як тільки почалася війна, ми збиралися тричі на тиждень з нашими регіональними менеджерами, де досить швидко приймали багато рішень. Це було не дуже бюрократично. [40]

Війна змусила багато компаній переглянути свої HR-процеси. Основні зміни стосувалися перегляду політики підбору персоналу, забезпечення безпеки працівників, організації віддаленої роботи та підтримки психологічного здоров'я команд. Компаніям довелося швидко адаптуватися до нових умов, щоб зберегти ефективність і підтримати персонал у важкі часи. Гнучкість, емпатія та інноваційні рішення були ключовими для успішного вдосконалення HR-процесів у воєнний час. [39]

ВИСНОВКИ

З початком бойових дій особовий склад звик працювати в динамічній обстановці, діяти злагоджено та гнучко, незалежно від умов. Не всі компанії розглядають різні сценарії дій в умовах можливого російського вторгнення, але бути готовим на 100% до нього неможливо.

Тотальна війна Росії проти України у 2022 році є найбільшим викликом в незалежній історії для вітчизняних компаній та їхніх HR-відділів. HR-менеджери зустрічаються з усіма безпрецедентними викликами, пов'язаними з веденням бізнесу в умовах військового конфлікту.

Управління живою силою під час широкомасштабного вторгнення було дуже складним і вимагало спеціальних кадрових знань і навичок.

Війна створила небезпечні умови праці, стресові ситуації, загрозу безпеці та евакуацію персоналу. Конфлікт створює унікальну ситуацію з проблемами безпеки, переміщенням, стресом і нестабільністю. Українські організації та їхні відділи кадрів зіткнулися з проблемою адаптації до цих умов та забезпечення безпеки та підтримки своїх працівників.

Кадрові служби приділяли особливу увагу безпеці та захисту працівників, розробляли плани евакуації та переміщення персоналу, забезпечували ефективний зв'язок та інформацію, надавали підтримку та допомогу працівникам у кризових ситуаціях.

Одним із головних викликів стало забезпечення фізичної безпеки та психологічного благополуччя персоналу. Через активні бойові дії, руйнування інфраструктури та загрозу життю виникла нагальна потреба в евакуації співробітників у безпечніші райони, наданні тимчасового житла та психологічної підтримки.

Іншим важливим викликом став перехід на віддалену модель роботи для забезпечення безперервності бізнес-процесів. Це вимагало термінового налагодження цифрового зв'язку, впровадження технологій віддаленої співпраці та розвитку команди.

Критичною проблемою стала втрата персоналу через мобілізацію до збройних сил, міграцію за кордон та скорочення штату. Перед відділом кадрів постало завдання утримати ключових спеціалістів, забезпечити оптимальний рівень укомплектованості штату та мінімізувати негативний вплив значної нестачі персоналу.

Ключовим викликом була потреба переглянути схеми заохочення та винагороди у світлі економічної кризи та девальвації національної валюти. Крім того, необхідно було запровадити гнучкий графік роботи, оплачувані відпустки та додаткові пільги для збереження лояльності співробітників.

Таким чином, російське вторгнення створило цілу низку нових, раніше

невідомих викликів для українських компаній та HR-менеджерів. Серед них - захист життя та здоров'я працівників, реструктуризація бізнес-процесів у воєнний час, а також забезпечення безпеки та мотивації працівників в умовах стрімкої нестабільності. Успішне подолання цих безпрецедентних викликів є ключовим для виживання бізнесу та української економіки в цілому.

А ось одним із головних завдань HR-менеджменту під час війни є забезпечення безпеки працівників. Це включає оцінку ризиків, розробку та впровадження заходів безпеки, планування евакуації та переміщення персоналу з небезпечних зон. Також, відділ кадрів повинен забезпечувати ефективну комунікацію зі співробітниками, надавати їм актуальну та достовірну інформацію, пояснювати політику організації, надавати підтримку в стресових і травматичних ситуаціях.

Управління персоналом має активно розробляти стратегії, які відповідають на виклики кризових умов. Це може включати перегляд і вдосконалення політики та процедур щодо кадрів, залучення експертів із безпеки та психологічної підтримки, навчання персоналу справам боротьби зі стресом та надання необхідних ресурсів для підтримки їх благополуччя та здоров'я.

Виклики управління українським персоналом під час російсько-української війни є нагадуванням про важливість підготовки та адаптації до небезпечних і непередбачуваних ситуацій.

Відділи кадрів повинні бути готові ефективно керувати персоналом навіть у найскладніших умовах, забезпечуючи безпеку, спілкування та підтримку своїх співробітників. Лише завдяки постійному вдосконаленню та навчанню вони

зможуть ефективно протистояти викликам, які постають в умовах військового конфлікту.

Дана тема дає змогу продемонструвати особливості управління особовим складом воєнного часу та зробити висновки для подальшого вдосконалення практики роботи з особовим складом. Отримані результати можуть бути корисними як українським організаціям, так і міжнародним компаніям, які працюють у конфліктних країнах. Прийняття ефективної стратегії управління персоналом може допомогти убезпечити вас, підтримати вашу робочу силу та процвітати в кризових і конфліктних ситуаціях.

Важко сказати, як скоро ми повернемося до довоєнних планових операцій. Що, безумовно, зміниться, це більша готовність бути більш проактивними, креативними та гнучкими в роботі з персоналом, а також успішно підтримувати та супроводжувати організаційні зміни.

Незважаючи на складні умови, український HR-менеджмент виявив високу пристосованість та гнучкість, забезпечуючи безпеку та підтримку персоналу у найважчі часи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Human Resouses Management, HRM. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/human-resources-management-hrm>
2. Чому управління персоналом відіграє ключову роль в організації? URL: <https://blog.agrokebety.com/chomu-upravlinnya-personalom-vidihraye-klyuchovurol-v-orhanizatsiyi>
3. Менеджмент персоналу: навч. посіб. [для студентів екон. спец. ВНЗ] / 3. О. Коваль ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». — Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. — 452 с.
4. О. М. Руденко, М. М. Газізов, Система і стратегія HR-менеджменту для державного упавління: Навчально-методичні матеріали / - К.: НАДУПУ, - 7 с.
5. Ключові функції HR-менеджменту. URL: <https://core.ac.uk/pdf/aaa81588902.pdf>
6. Професія HR-менеджер - головні тези лекції. URL: <https://www.itcluster.ck.ua/projects/професія-hr-менеджер-головні-тези-лекц/>

7. Характеристика системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-06>
8. Кризовий менеджмент в умовах війни. URL: <https://happymonday.ua/kryzovyj-menedzhment-v-umovah-vijny>
9. Почтовюк А. Б., Пряхіна К. А., Цимбал О. С., HR - менеджмент в системі антикризового управління підприємств. 2020. с. 97-101.
10. Управління кризовими ситуаціями. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4772/1/Управління%20кризови%20ситуаціями---БЕРСТКА.pdf>
11. Знайти роботу під час війни. Як змінився ринок праці в Україні. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/14/688116/>
12. HR в умовах війни. Виклики та випробування. URL: <https://kievvlast.com.ua/mind/hr-v-umovah-vijni-vikliki-ta-viprobuвання>
13. HR-спеціалісти воєнного часу. URL: <https://hurma.work/blog/hr-speczialisty-voyennogo-chasu/>
14. Воєнний HR досвід: як його реалізовувати під час війни та після перемоги. URL: <https://www.englishdom.com/ua/blog/voyennij-hr-dosvid-yak-jogo-realizovuvati-pid-chas-vijni-ta-pislya-peremogi/>
15. Статистика зарплат в Україні. URL: <https://www.work.ua/stat/>
16. Рекорд за кількістю вакансій за час повномасштабної війни: що було з ринком праці у січні. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2327/>
17. У липні ринок праці зріс на 14%: кого та в яких регіонах шукають найбільше. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2183/>

18. Акцент на “тут і зараз”: як війна змінила роль і функції HR. URL:
<https://happymonday.ua/yak-vijna-zminyla-rol-i-funktsiyi-hr>

19. Занепад чи тимчасова криза: що відбувається в українській IT. URL:
https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cndn8z34lkpo?fbclid=PAaAZNwB95IGrDZFvIJO8qnHkuUGuR1SfKw5UOhaR4Dgq8aPfZtewfNA9Xndw_aem_AcojtendRC6YJngvkJngug5gVogqueY_pC_QDu3Ye92h135_Y9jXnnR00I65tWG3b4

20. Динаміка IT-індустрії під час війни: результати IT Research Ukraine 2023. URL:
<https://itcluster.lviv.ua/dynamika-it-industriyi-pid-chas-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2023/>

21. IT - експорт у 2023 році. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/>

22. 25% опитаних айтівців звільнили, майже половина боїться втратити роботу. Результати опитування про пошуки роботи. URL:
https://dou.ua/lenta/articles/job-survey-results-2023-part-2/?from=recent_pinned

23. Інтерв'ю з третьою за виторгом IT-компанією GlobalLogic. URL:
<https://forbes.ua/innovations/buv-rizik-vtratiti-milyonniy-kontrakt-bronyuvannya-ta-vidryadzhennya-naybolyuchishi-tochki-dlya-it-biznesu-skilki-koshtue-vidsutnist-mekhanizmiv-intervyu-z-tretoy-za-vitorgom-it-kompanieyu-globallogi-05122023-17673>

24. У компанії AB Soft скорочення. Працівники кажуть, що звільняють усіх, хто вирішив залишитися в Україні. URL: <https://dou.ua/lenta/news/absoft-layoff/>

25. Світові техно-гіганти продовжують масово звільняти людей. Що чекає на IT-фахівців з України? URL:
<https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/1/697572/>

26. Індустрії №1 приготуватися. Масові скорочення у глобальних техкомпаніях набирають обертів. URL: <https://forbes.ua/innovations/masovi-skorochennya-u-bigteku-nabirayut-obertiv-z-pochatku-roku-zvilnili-rekordnikh-68-000-lyudey-chi-zachipae-tse-ukrainu-30012023-11376>

27. Огляд ІТ-ринку праці, березень 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-job-market-march-2024/>

28. Онбардинг у воєнний час: як допомогти новачкам адаптуватися. URL: <https://happymonday.ua/onbordyng-u-voyennyj-chas>

29. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf>

30. Гострі проблеми команди під час війни: поради HR-ам. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/546819-hostri-problemy-komandy-pid-chas-viyny-porady-hr-am>

31. 15 пунктів адаптації персоналу Хаскі під умови воєнного часу. URL: <https://haski.ua/blog/15-punktiv-adaptacziyi-personalu-haski-pid-umovy-voyennogo-chasu>

32. Ринок праці під час війни: як організувати HR процеси у компаніях? URL: <https://eba.com.ua/rynok-pratsi-pid-chas-vijny-yak-organizuvaty-hr-protsesy-u-kompaniyah/>

33. Робота з людським капіталом під час війни. Як Укрексімбанк адаптував HR підходи. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/20/705645/>

34. Економіка і організація управління. Міністерство освіти і науки України, Донецький національний університет ім. В. Стуса. - Вінниця, 2019 рік.

35. HR у воєнний час: 4 сценарії та 3 поради як зберегти лояльність співробітників та бренд роботодавця. URL: <https://rau.ua/novyni/antikrizisnoe-hr-v-voennoe-vremja/>

36. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/>

37. Як ти зараз? Про чотири напрямки підтримки співробітників в умовах війни від Київстар. URL: <https://delo.ua/business/yak-ti-zaraz-pro-cotiri-napryami-pidtrimki-spivrobitnikiv-v-umovax-viini-vid-kiyivstar-421737/>

38. Як компанії підтримують своїх працівників та ЗСУ під час війни? URL: <https://happymonday.ua/kompaniyi-pidtrymuyut-pratsivnykiv-pid-chas-vijny>

39. Як налаштувати HR-процеси під час війни? URL: <https://www.linkedin.com/pulse/yak-nalashтовувати-hr-процеси-під-час-війни-hr-studio-sofi-papirnyk>

40. Війна змінює реальність. Як провідні українські компанії адаптувались до неї? URL: <https://forbes.ua/war-in-ukraine/viyna-zminyue-realnist-yak-providni-ukrainski-kompanii-adaptuvalis-do-nei-istorii-mcdonalds-privatbanku-imk-ajax-systems-ta-povernis-zhivim-13102022-8977>