

## **КОМУНІКАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ HR МЕНЕДЖЕРІВ КОМПАНІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ**

Під час російської війни проти України для будь-якого підприємства надзвичайно важливим є фахова організація і підтримка свого найціннішого ресурсу-працівників як офлайн так і дистанційно віддалених команд. Коли ворог атакує цивільну інфраструктуру, комунікації, продовольчі та енергетичні запаси, вбиває людей кожен громадянин України приймає оперативні рішення щодо збереження життя дітей, рідних близьких. Керівники підприємств так само піклуються про психологічний та працездатний стан співробітників. Однак багато працівників, переважно жінки з дітьми, прийняли рішення про від'їзд з країни, проте частина працівників компаній вступила до лав ЗСУ чи до тероборони захищати свободу демократії. В силу різних обставин частина компаній звільнила працівників або перевела бізнес на військові «рейки». Усі ці причини актуалізували гостроту проблеми своєчасної перевіреної інформації та призвели до трансформації комунікацій з працівниками та організації бізнесу у нових воєнних реаліях. Зазначене обумовило мету публікації.

Комунікації є важливою складовою ефективного функціонування підприємства, особливо під час воєнного стану. Це підтверджує дослідження проведене групою «Рейтинг» у березні 2022 року. Зокрема експерти акцентували увагу на питання соціально-економічного становища громадян, змін у щоденній комунікації щодо сподівань та планів на майбутнє [1]. Опитування на той момент засвідчило, що 44 % українців тимчасово були розділені зі своєю сім'єю — це стало психологічно важким випробуванням для 54 % громадян на сході, і 39 % — на заході [1]. Це у свою чергу, поряд із загибеллю мирних жителів багатьох міст, містечок та селищ формує невизначеність майбутнього» та становить важливу частину роботи керівників та власників бізнесу щодо психологічної підтримки і емоційної адаптації до подій співробітників компаній, організацій та державних органів влади.

Підприємства виходячи з подій військового стану які складалась географічно по-різному (для кожної компанії була своя ситуація, у тому числі й трагічна) формували свою особливу систему комунікацій з командою. Серед таких заходів комунікативної активності компаній було виокремлено наступні (табл.1). У кожного бізнесу своя специфіка та бізнес-модель і щоб співробітники почувались захищеними, керівники та *hr* менеджери оперативно приймали рішення щодо організації трудових відносин з працівниками, допомоги їх сім'ям, пов'язаних з переїздом, можливостями працювати під час війни тощо. Більшість працівників на сході України опинились в різних життєвих обставинах, де не було зв'язку, відсутні можливості щодо надання медичної та матеріальної допомоги тощо.

Таблиця 1

**Комунікаційна взаємодія HR підприємств під час війни**

Назва заходу	Характеристика взаємодії з персоналом
1. Безпека і здоров'я людей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль керівниками та <i>hr</i> менеджерами отримання перевіреної інформації;</li> <li>- контактування з волонтерськими центрами;</li> <li>- забезпечення їжі/ води/ ліків в окупаційних регіонах працівників</li> </ul>
2. Створення загального каналу комунікацій для всіх працівників підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення Telegram каналу для поточної ситуації на підприємстві та/або повідомлень (у тому числі чату) працівників щодо операційних завдань</li> <li>- створення каналу для спілкування керівництва (для великих територіально віддалених компаній)</li> </ul>
3. Забезпечення відкритості про нагальні проблеми підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відкрите та активне надання інформації співробітникам про стан бізнесу та фінансовими проблемами компанії ;</li> <li>- обговорення складні моменти з командами без прикрашання: розуміючи реальний стан справ, люди плануватимуть свої подальші кроки та фінансову спроможність;</li> <li>- пропонування зміни функціоналу працівника та визначення пріоритетних завдань для структурного підрозділу та підприємства в цілому;</li> <li>- надання моральної і матеріальної підтримки, персонального зв'язку під час простою підприємства з боку керівників переважної більшості підприємств</li> </ul>
4. Моніторинг комунікацій з окремими співробітниками та командою	<ul style="list-style-type: none"> <li>- призначення теми, дати та терміну проведення зустрічей/спринтів</li> <li>- передбачити відеозапис для передачі іншим, учасникам команди;</li> <li>- практика відеозвернень чи повідомлення від CEO, <i>hr</i> тощо;</li> </ul>

Назва заходу	Характеристика взаємодії з персоналом
	- щоденне/регулярне інформування про етапи /нововведення чи зміни бізнес цілей, завдань у компанії: для підтримки, збереження спокою учасників команди
5. Збереження оптимізму учасників команди та їх сімей	з метою збереження позитивного клімату комунікацій у команді, сім'ям співробітників компанії надається допомога щодо: <ul style="list-style-type: none"> <li>- релокації та фінансової підтримки під час переміщення;</li> <li>- психологічної онлайн підтримки нівелювання стресу, емоційної напруги, страху, тривоги;</li> <li>- задоволенні комунікаційних потреб дітей у спілкуванні;</li> <li>- повідомлення контактів, за якими співробітники, які втратили житло, близьких, отримали поранення, мають маленьких дітей, можуть звернутися в екстрених випадках</li> </ul>
6. Волонтерські проекти бізнесу для підтримки українських воїнів та постраждалих	- залученість бізнесу до допомоги у будь-якому форматі; - сповідування компаніями патріотичних цінностей та ідеологія перемоги на всіх фронтах; - інформація буде корисною тим, хто захоче також долучитися до допомоги

*Джерело: узагальнено на основі дослідження підприємств торгівлі та [2-3]*

Комунікація багато в чому визначає емоційний спектр переживань: ті працівники, які залишилися зі своєю сім'єю, спілкуються з рідними та друзями знаходяться в кращому емоційному стані і переживають меншу дезадаптацію[1]. Керівництво компаній надавало підтримку працівникам, обговорюючи з ними складні моменти реального стану справ та трансформуючи комунікації бізнесу та надаючи фінансову підтримку командам.

Варто зазначити, що Україна — це нація єдності, і тому під час війни принцип людяності став базовою потребою ефективної комунікації та моральної підтримки співробітників підприємства. Бути коректними та чесними з працівниками щодо планів у тяжкий випробний період бізнесу, до яких вдаватиметься компанія є запорукою довіри та лояльності працівників. Наприклад, спільний Zoom зв'язок чи Google Meet з командою, коли працівники можуть поділитись позитивом за день після страшних обстрілів та вибухів у зоні чи біля бойових дій, став емоційною розрядкою для багатьох компаній [2,3].

Таким чином, можемо зробити висновок, що комунікаційна взаємодія керівників, власників бізнесу та HR менеджерів під час війни стала ефективним інструментом проти ворога всередині

кожної родини, кожної команди на різних рівнях багато компаній зіштовхнулись з випробуваннями на міцність та виживання в країні України. Цінності, які інтегровані в процеси компанії, свободи української нації, як показав досвід компаній, дає належний результат та ефективний зворотний зв'язок при найгіршому сценарії розвитку подій. Активна комунікаційна підтримка між працівниками підприємства дозволить пройти через важкі випробування і перемогти у битві за мир.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Шосте загальнонаціональне опитування: адаптація українців до умов війни (19 березня 2022). URL: <https://ratinggroup.ua/research/ukraine>
2. Як бізнесу організувати внутрішні комунікації з командою під час війни . URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/hr/ak-biznesu-organizuvati-vnutrisni-komunikacii-z-komandou-pid-cas-vijni>
3. Дідок О. Комунікації під час війни. Як лідеру говорити зі співробітниками, щоб підтримати команду. URL: <https://forbes.ua/leadership/komunikatsii-pid-chas-viyni-yak-lideru-govoriti-zi-spivrobotnikami-shchob-pidtrimati-komandu-15032022-4673>

УДК 331

*Зайцева П.О.*

здобувач вищої освіти, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

*Науковий керівник: Василик А.В.*

к.е.н., доцент ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

## ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЗАСАДАХ ВЕЛЛ-БІНГ МЕНЕДЖМЕНТУ

Організаційне середовище визначається як набір характеристик, які описують організацію та відрізняють її від інших організацій протягом певного періоду часу, що впливають на поведінку співробітників у ній. Ці характеристики в основному пов'язують внутрішнє робоче середовище в організації і роблять його відмінною рисою організації. Організаційне середовище також відрізняє організацію від інших організацій і забезпечує її відносну стабільність. Формування організаційного середовища на засадах велл-бінг менеджменту передбачає створення таких організаційних,