

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-77-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-77-87)

УДК 658.3-316.622

JEL Classification: M12; J81; J28

Людмила Мекшун

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри управління персоналом та бізнес-технологій

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: ludmila.mek1966@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8966-8116>

ResearcherID: [B-1484-2017](https://orcid.org/0000-0002-8966-8116)

ВПЛИВ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАЦЕЗДАТНІСТЬ ЛЮДИНИ Й УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

Головною метою статті є аналіз впливу стресів на працездатність працівників та управління персоналом в умовах воєнного стану, а також пошук методів керування ними (стрес-менеджмент) для мінімізації негативних наслідків стресових ситуацій або їх ліквідацію. Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що працездатність людини впливає на продуктивність її праці і вимагає коригування методів управління персоналом під дією стрес-факторів, викликаних війною. З'ясовано, що з урахуванням нинішньої ситуації для компаній важливо при плануванні персоналу розробити заходи для утримання та збереження провідних спеціалістів, провести їх ротацію та навчання і надати можливість швидкого просування кар'єрними сходами; при організуванні персоналу – створити безпечні умови праці та укриття, гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи; при мотивуванні працівників – забезпечити їх участь у волонтерських проєктах для підтримки армії та постраждалих, посилити методи морального мотивування, організувати психологічну підтримку; на етапі контролювання – запровадити антистресові заходи, провести психологічні тренінги та роз'яснювальну роботу для створення позитивного психоемоційного стану співробітників.

Визначено, що міжнародний стандарт ISO 45003:2021 «Управління охороною здоров'я та безпекою праці. Психологічне здоров'я та безпека праці на роботі. Настанови з керування психосоціальними ризиками» містить вказівки щодо планування, впровадження, оцінки системи управління охороною здоров'я та безпекою праці в трудовому колективі, які доцільно використати в умовах війни. Стрес-менеджмент може здійснюватися на рівні держави, компанії чи окремої особи. Щоб зменшити вплив стресу на людину в даному дослідженні пропонується на рівні держави запровадити адресний безумовний базовий дохід; на рівні підприємства або компанії доцільно організувати волонтерські об'єднання, проводити спільні психологічні тренінги, формувати між співробітниками відносини взаємної підтримки і довіри; на рівні особистості для досягнення психологічної рівноваги доцільно підвищувати самооцінку й саморегуляцію людини, покращувати її комунікативні зв'язки з оточуючими.

Ключові слова: стрес-менеджмент; працездатність людини; управління персоналом; стрес-фактори; антистресові заходи.

Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Робочий та особистісний простір працівників в умовах війни зазнав змін через необхідність забезпечення фізичної безпеки, вміння швидко планувати й адаптуватися до всього, що неможливо передбачити в умовах невизначеності. Екстремальні ситуації призвели до появи постійної тривоги, хвилювання, порушення орієнтування у просторі,

агресії, образ і невпевненості, які змінили стратегію поведінки багатьох людей та вплинули на їхню працездатність. Негативні реакції проявилися на психологічному, фізіологічному й поведінковому рівнях працівників і вимагають їх врахування при управлінні персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні засади стрес-менеджменту були закладені в працях зарубіжних учених, зокрема Г. Бексона, Д. Грінберга, К. Девіса, Д. Льюїса, У. Кеннона, Дж. Ньюстра та інших. Вітчизняні науковці досліджують проблем впливу стресів на управління персоналом і працездатність людей порівняно недавно – з початку 2000 років. Серед українських дослідників можна виділити праці Н. Василик, М. Гончара, І. Дорош, О. Кузьміна, М. Налісної, Т. Сазонової та інших. Водночас значна кількість питань щодо необхідності та впровадження стрес-менеджменту на підприємствах залишаються не дослідженими.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. У підручниках з менеджменту немає поняття «управління персоналом в умовах війни», натомість є розділи, присвячені антикризовому керуванню. Існує різниця між кризою і війною. Стресові ситуації, викликані війною, знижують працездатність людини та вимагають від керівників певних змін при управлінні персоналом. На сьогодні залишаються малодослідженими питання впливу стрес-менеджменту на управління персоналом в умовах воєнного стану, коли перед менеджером стоїть завдання не тільки «впоратись із собою», але й для підтримання продуктивної праці сприяти створенню позитивного психоемоційного стану підлеглих.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є аналіз впливу стресів на працездатність працівників та управління персоналом в умовах воєнного стану, а також пошук методів щодо керування ними (стрес-менеджмент) задля мінімізації негативних наслідків стресових ситуацій або їх ліквідацію.

Виклад основного матеріалу. Основною метою раціонального режиму праці й відпочинку є підтримка працездатності людини на оптимальному рівні, який залежить від умов внутрішнього і зовнішнього середовища, трудових навантажень, мотивації, професійної підготовки та емоційного настрою працівника. Працездатність визначається як здатність організму людини витримувати м'язові, енергетичні, нервові та інформаційні навантаження в процесі праці [1]. Завдяки їй можлива реалізація працівником своїх знань, умінь і досвіду. Від працездатності на фізіологічному рівні залежить продуктивність праці.

Стрес-менеджмент розробляє комплекс заходів із запобігання стресам та відновлення працівника після його появи. Він досліджує внутрішній стан людини та її взаємодію з іншими людьми. Стрес є захисною реакцією організму на загрозу життю або фізичну чи розумову напруженість. В умовах війни ці чинники поєднуються, що ускладнює ситуацію і негативно

впливає на управління персоналом, головна мета якого полягає в забезпеченні зростання обсягів виробництва й налагодженні в колективі гарних довгострокових відносин.

Стрес може проходити три стадії:

- стадія тривожності, на якій під дією стресової ситуації психіка починає слабнути, і людина відчуває постійну тривогу;

- стадія резистентності, коли людина звикає жити зі стресом та адаптується до нього;

- стадія виснаження, коли стрес триває довго і приводить до фізичного та розумового виснаження людини, зменшуючи її працездатність.

Психологи вважають, що потрібно або усунути причину стресу, або до нього адаптуватися. Оскільки війна ще триває, то українцям потрібно пристосовуватись до нових реалій і вчитися боротися зі стресовим станом, який може призвести до психоемоційних та соматичних розладів. До них належать: підвищена агресивність, дратівливість, зниження здатності відчувати задоволення, проблеми з концентрацією уваги та когнітивним мисленням. Також стрес призводить до різкого зростання адреналіну, що негативно впливає на серцево-судинну систему, викликає різноманітні проблеми зі шлунково-кишковим трактом, шкірні висипи, спричиняє безсоння. У багатьох людей під дією стресових ситуацій починаються панічні атаки, різкі напади страху та сильної тривожності, що можуть супроводжуватися пришвидшенням серцевого ритму, тремором усього тіла, відчуттям нестачі повітря, пітливістю, нудотою та іншими симптомами [2].

Також однією з ознак психологічної травматизації людини в умовах війни є когнітивні та емоційні порушення, викликані гормоном стресу – кортизолом, який погано впливає на стан пам'яті та концентрації людини. Тому при управлінні персоналом в умовах війни необхідно враховувати психоемоційний стан як керівників, так і працівників компаній. Тривалий вплив стресу може призвести до ускладнення здоров'я людини і знизити її працездатність.

Основними складовими управління персоналом є його планування, навчання, організування, мотивування та контролювання. В умовах війни при плануванні персоналу постає необхідність його утримання/збереження та ефективна ротация. Враховуючи це, в компаніях доцільно провести навчання персоналу, використовуючи сучасні методи, такі як e-learning, самонавчання, коучинг та інші, що дозволить зберегти компетентних працівників. Навчання можна проводити безпосередньо на робочих місцях, а наставником може бути керівник чи досвідчений співробітник.

Організування персоналу в умовах воєнного стану повинно бути спрямоване на забезпечення безпеки персоналу та підтримання продуктивності праці. Згідно із чинним законодавством нормальна тривалість робочого часу в період дії воєнного стану може бути збільшена до 60 год на тиждень (а для

працівників, яким законодавство встановлює скорочену тривалість робочого часу, – не більше ніж 50 год на тиждень) [3]. Враховуючи особливості трудового законодавства та виробничі можливості, доцільно визначитись із тривалістю робочого тижня, а також розробити заходи, спрямовані на створення безпечної праці.

В умовах війни за даними опитування «Делойт» в Україні основними факторами появи робочого стресу 74 % працівників назвали небезпеку праці, 56 % – недостатність забезпечення продуктивної роботи і 49 % – перервність робочих процесів. Також роботодавці визнали, що у 31 % компаній робоче навантаження зменшилося для всіх працівників і у 41 % – для певних категорій працівників і, як наслідок, відбулося зменшення доходів працюючих, що вплинуло на погіршення їхнього психоемоційного стану [4]. Тому перед керівництвом компаній стоїть завдання мінімізувати негативні наслідки стресів і, по можливості, усунути фактори, які їх спричиняють.

Український бізнес в умовах війни продовжує працювати, тому що його робота є основою економічної стабільності держави. Але небезпека обстрілів, руйнувань може призвести до загибелі і травмування працівників на робочих місцях. Керівники компаній повинні дбати про забезпечення співробітників необхідними засобами захисту, піклуватися про місця, де можна сховатися під час повітряних тривог і обстрілів. Нині українські фахівці з охорони праці взаємодіють з Міжнародною асоціацією інспекцій праці (IALI), Міжнародною мережею професійних асоціацій у сфері безпеки та здоров'я (ENSHPO), Європейською агенцією з питань професійної безпеки та здоров'я (EU-OSHA), Міжнародною асоціацією соціального забезпечення (ISSA) для запозичення світового досвіду охорони праці під час війни.

Наприклад, в Ізраїлі всі підприємства, дитячі садочки, школи, зупинки транспорту на півдні та в центрі країни мають бомбосховища та спеціальні бетонні перекриття, які витримують пряме влучання. Також розроблені правила безпеки, за якими в кожній квартирі нової забудови повинна бути «кімната безпеки», побудована у формі товстостінного бетонного короба з невеликим вікном із залізною віконницею та металевими дверима. Її використовують як звичайну кімнату, а коли треба негайно сховатись під час повітряної тривоги зачиняються там, як у бункері. Вона захищає також від газу й пилу [5].

Повітряні тривоги та укриття є частиною цивільного захисту, який регулюється в Україні Кодексом цивільного захисту на підприємстві. До укриттів цивільного захисту належать бомбосховища, протирадіаційні укриття, споруди подвійного захисту (паркування, підвали, переходи). Працівники почуваються набагато безпечніше, коли є куди сховатися на випадок повітряної тривоги чи обстрілу, тому завдання керівництва полягає у створенні таких сховищ.

Основними факторами, які викликають появу стресу на роботі, можуть бути умови праці, ставлення керівництва, відносини в колективі, рівень матеріальної чи моральної мотивації та ін.

У нинішніх умовах мотивування праці є важливим фактором управління персоналом, який забезпечує не тільки матеріальну, але й моральну підтримку працівників. Враховуючи воєнний стан у країні, додатковими стимулами мотивування можуть бути: можливість дистанційної роботи, надання грошової допомоги, гнучкий графік роботи, укладання полісів із медичними закладами на медичне страхування співробітників та ін. В умовах війни особливим методом мотивування працівників стала необхідність підтримки військових, яка допомогла розвинути в багатьох людей почуття емпатії та взаємодопомоги, сприяла об'єднанню працівників у спільних волонтерських проєктах та збиранні коштів на потреби армії.

На етапі контролювання можна виявити, де і як коригувати діяльність працівників, адже саме контроль як діагностична діяльність дозволяє оцінювати їхній психологічний стан. Стрес може виникати на особистому рівні. На думку психологів, часті повітряні тривоги тримають людину в постійному стресі. У багатьох виникає відчуття паніки і навіть фантомний страх, коли людині здається, що вона чує тривогу. У такому випадку допоможе чіткий план дій під час повітряної тривоги, який дозволить працівнику бути більш організованим і працювати за цим планом. Боротися із фантомним страхом можна за допомогою встановлення додатків, які будуть вказувати на наявність тривоги.

Враховуючи психологічний стан працівників в умовах війни, важко забезпечити високу продуктивність праці. Найбільше втрат робочого часу відбувається через брак підтримки з боку керівників та зростання психоемоційного навантаження на працівників.

Міжнародна організація зі стандартизації у червні 2021 року опублікувала міжнародний стандарт ISO 45003:2021 «Управління охороною здоров'я та безпекою праці. Психологічне здоров'я та безпека праці на роботі. Наставни з керування психосоціальними ризиками», який регулює управління психологічним здоров'ям на робочому місці. В даному документі містяться вказівки щодо планування, впровадження, оцінки системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Також в ньому зазначається, що керівник підприємства не повинен перетворюватися на психолога, але він має володіти навичками керування психосоціальними ризиками на робочому місці.

Рекомендації, визначені в міжнародному стандарті ISO 45003:2021, спрямовані на те, щоб створити сприятливий психосоціальний клімат в колективі. Їх доцільно використовувати в управлінні персоналом під час війни. Для цього необхідно вміти ідентифікувати стресові ситуації та на постійній

основі впроваджувати антистресові практики серед працівників. Важко залучити до антистресових практик всіх працівників, бо тільки усвідомивши негативний вплив стресу на стан здоров'я та на виконання трудових обов'язків, людина почне виконувати рекомендації з подолання стресу [6].

Керівник компанії зацікавлений в тому, щоб продуктивність праці зростала і в колективі сформувався позитивний соціально-психологічний клімат. Тому під час війни й після її закінчення він повинен розуміти, що працівники потребують більш турботливого ставлення до себе від роботодавців. Для організації антистресових та профілактичних заходів керівнику необхідно:

- оцінити психосоціальну ситуацію в компанії;
- з'ясувати можливі стресові ризики та спрогнозувати моделі поведінки працівників;
- зібрати інформацію про професійне вигорання працівників, їх індивідуальну стресостійкість, стан комунікацій у колективі та ін.

Після проведеної діагностики можна сформувати групи ризику, виявити конкретних працівників, які потребують психологічної підтримки та визначити стрес-фактори і проблемні зони на робочому місці.

Інформація про стан економіки та ринку праці в Україні під час війни також може бути додатковим стрес-фактором, який знижує працездатність людини й вимагає врахування в процесі управління персоналом. За даними Міністерства економіки під час війни із 15-17 млн українців працездатного віку понад 5 млн втратили роботу. Також за даними ООН після початку війни з України виїхали 13 млн осіб, повернулися назад – близько 8 млн осіб, майже 5 млн осіб отримали статус тимчасового захисту за кордоном [7].

Підприємці зазнали великих втрат через війну, що також позначилося на їх психоемоційному здоров'ї. Станом на 1 січня 2023 року із великих і середніх підприємств різних форм власності 17 % зруйновано повністю, 83 % пошкоджені частково, загальна сума збитків сягнула 13 млрд грн. Серед малого бізнесу повністю припинили свою діяльність 12,4 % малих та 8 % мікропідприємств; майже зупинили роботу – 24,6 та 22,5 %; працювали частково – 33,2 та 31,9 % підприємств відповідно. Індекс активності бізнесу впав до 35 %. У таких умовах компанії змушені були зменшити свої витрати, скоротити кількість працівників і рівень оплати праці: 28 % від загальної кількості працівників середнього, малого та мікробізнесу було скорочено, 18 % відправлено у відпустку та 22 % зменшено заробітну плату [7].

Звільнення з роботи, необхідність пошуку нової роботи, робота неповний робочий день і зменшення рівня доходів є важливими стрес-факторами. За даними опитування платформи roboota.ua (1582 особи, які зверталися з приводу пошуку роботи) 92 % респондентів відчували стрес протягом 2022 року, який обтяжувався війною та її наслідками. Крім того, 86 % людей, перебуваючи у стані стресу, не зверталися до фахівців через відсутність коштів або недовіру до психологів. Опитування показало, що 58,9 % респондентів

втрапили через стрес робочу й особисту ефективність. Також за даними опитування 49,5 % респондентів вважають, що роботодавець повинен вживати антистресові дії, щоб допомогти працівникам подолати стрес, проте тільки 12 % визнали, що на їхньому теперішньому місці роботи такі заходи здійснювалися [8].

В умовах війни виникає необхідність підтримати людей і зменшити вплив стресових факторів на працівників. Стрес-менеджмент може здійснюватися на рівні держави, компанії чи окремої особи.

На макроекономічному рівні одним із варіантів зменшення стресу у населення країни є запровадження безумовного базового доходу та підтримки бізнесу на тривалий час після війни. Безумовний базовий дохід – це гарантований місячний дохід, який виплачує держава кожному громадянину без будь-яких умов протягом певного проміжку часу. Для отримання виплат всі бюрократичні перешкоди мінімізуються та не враховується рівень доходів, здоров'я, вік, сімейний стан та ін. Виплата такого доходу може здійснюватися як на рівні окремих регіонів, так і на рівні держави в різних формах – грошові виплати, продуктові картки, оплата медичних чи освітніх послуг тощо [9].

Надання безумовного базового доходу може, по-перше, знизити рівень стресу, бо людина буде почувати себе більш захищеною і щасливою через те, що їй не потрібно буде «виживати». По-друге, такий дохід активізує споживчий попит, пожвавить розвиток бізнесу, покращить рівень життя малозабезпечених верств населення.

Але потрібно враховувати той факт, що такі виплати можуть здійснюватися із державного бюджету, який під час війни і після неї, ймовірно, буде дефіцитним. Покрити цей дефіцит можна або за рахунок збільшення податків, або за рахунок додаткової емісії, або за рахунок зовнішніх запозичень. Крім того, отримання «легкого доходу» може призвести до зниження трудової мотивації і продуктивності праці працівників, зменшення заробітних плат роботодавцями, низького попиту на низькооплачувані і неprestижні роботи.

На постійній основі введення безумовного базового доходу не існує в жодній країні світу. Проте такі «соціальні експерименти» були запроваджені в низці держав. Так, у Фінляндії безробітним протягом двох років виплачували по 560 євро щомісяця, що за даними психологічних служб зменшило рівень стресу у них. У 2020 році в Німеччині 120 добровольцям виплачували по 1711 доларів на місяць за рахунок приватних пожертв. Подібні експерименти були в Канаді, Кенії, Швейцарії. Цікавим є той факт, що у Швейцарії кожному мешканцю був запропонований безумовний базовий дохід в розмірі 2500 франків, але на загальнодержавному референдумі 77 % населення

виступили проти його запровадження. Також в період пандемії коронавірусу безумовний базовий дохід був введений у Великій Британії, Італії, Іспанії, США та інших країнах для людей, які не могли працювати через карантин та обмеження [9].

Проведені експерименти із запровадженням безумовного базового доходу показали, що його отримання покращує психологічний стан людини, зменшує рівень депресії і стресу, але водночас не знижує рівень бідності й не стимулює людей шукати роботу. Під час війни багато українців не по своїй волі втратили засоби для існування, тому адресне впровадження безумовного базового доходу для громадян, які постраждали від воєнних дій є доцільним.

На рівні компанії зменшити вплив негативних стресових ситуацій та покращити психоемоційний стан працівників можна за допомогою удосконалення системи мотивації праці й покращення загального психологічного клімату в колективі (зустрічі із психологом, психологічні тренінги, спільне святкування подій та ін.). Також можна призначити відповідальну особу чи підрозділ, які будуть координувати управління стресами, організовувати та проводити профілактичні заходи зниження його проявів. У сучасному світі процес управління стресом передбачає його перехід у продуктивну форму.

На рівні окремої особи нейтралізація стресу здійснюється самим працівником за допомогою підвищення самооцінки та саморегуляції, покращення комунікативних зв'язків. Підвищення самооцінки досягається за рахунок саморозвитку людини, фізичного і духовного зростання, просування кар'єрними сходинками, збільшення вірогідності стати щасливішим через певні дії або їх відсутність. До методів саморегуляції як інструменту досягнення спокою і рівноваги психологи відносять заняття фізичними вправами, слухання музики й перегляд позитивних фільмів, використання своєї уяви для роботи з емоціями напруги тощо [10].

Покращення комунікативних зв'язків між колегами відбувається через робоче та особистісне спілкування. В умовах війни, коли постійно лунають сирени повітряної тривоги, відсутнє світло, рідні та близькі перебувають на фронті або в окупації, стосовно співробітників важливо проявляти емпатію і турботу. Важливо, щоб робота і стосунки в колективі не ставали причиною для переживань. Також невизначеність, спричинена війною, потребує ще більшої комунікації між працівниками й менеджерами, адже кожному працівнику потрібно розуміти, у якому стані його компанія, чи плануються якісь масштабні зміни тощо. Відповідно й менеджери повинні розуміти, наскільки працівник готовий виконувати роботу і яка допомога йому потрібна.

Висновки і пропозиції. Стрес-менеджмент, або управління стресами, допомагає визначити дії, які необхідні для послаблення стресової реакції. Стан людини позитивно або негативно впливає на її працездатність і успішність діяльності. Під час війни відбувається постійний вплив різноманітних

стресових факторів на життя людей, під дією яких психіка виснажується. У проведеному дослідженні було з'ясовано, що в умовах воєнного стану для працівників важливими робочими проблемами стали створення безпечних умов праці та сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, наявність самої роботи та зростання її продуктивності, необхідність підтримки працездатності людини і її позитивного психоемоційного стану.

Складові елементи управління персоналом, зокрема його планування, навчання, організування, мотивування та контролювання також вимагають певної корекції з врахуванням дії стресових ситуацій на трудовий колектив в умовах війни. З урахуванням нинішньої ситуації для компаній важливо утримати та зберегти провідних спеціалістів, створити безпечні умови праці та укриття, посилити моральне мотивування, організувати психологічну підтримку працівників і антистресові заходи.

Щоб зменшити вплив стресу на людину, в цьому дослідженні пропонується на рівні держави запровадити адресний безумовний базовий дохід, використовуючи досвід інших країн. На рівні підприємства або компанії доцільно організувати проведення спільних психологічних тренінгів, сприяти створенню між співробітниками відносин взаємної підтримки і довіри. На рівні особистості потрібно врахувати той факт, що кожна людина переживає стресові ситуації по своєму. Вона може досягти психологічної рівноваги завдяки підвищенню самооцінки й саморегуляції, покращенню комунікативних зв'язків.

Список використаних джерел

1. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці : навч. посіб. / Я. В. Крушельницька. – Київ : КНЕУ, 2000. – 232 с.
2. Ресурсна психологія та психотерапія. Стрес під час війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arpp.com.ua/blog/stress-during-the-war>.
3. Пшик-Ковальська О. О. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / О. О. Пшик-Ковальська, О. І. Ковальський. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>.
4. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-NC_UKR.pdf.
5. Баст О. Чому Ізраїль обрав очне навчання під час війни та що з цього досвіду може перейняти Україна [Електронний ресурс] / О. Баст. – Режим доступу: <https://osvitoria.media/experience/chomu-izrayil-obrav-ochne-navchannya-pid-chas-vijny-ta-shho-z-togo-dosvidu-mozhe-perejnyaty-ukrayina>.
6. Броницький В. Стрес-менеджмент на робочому місці [Електронний ресурс] / В. Броницький. – Режим доступу: <https://iee.kpi.ua/стрес-менеджмент-на-робочому-місці>.
7. Безробіття в Україні в період повномасштабної війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/bezrobittya-v-ukrayini-v-period-povnomasshtabnoyi-viyny>.

8. 76 % українців відчувають стрес кілька разів на місяць, опитування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bazilik.media/76-ukrainsiv-vidchuvaiut-stres-kilka-raziv-na-misiats-opytuvannia>.

9. Юрків Ю. Безумовний базовий дохід в Україні: чи доцільно? [Електронний ресурс] / Ю. Юрків. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/5/686659>.

10. Злочевська Л. Стрес-менеджмент або як досягти рівноваги і впевненості [Електронний ресурс] / Л. Злочевська. – Режим доступу: <https://lib.iitta.gov.ua/10163/1/St.%20стрес-менеджмент%20поради%202014.pdf>.

References

1. Krushelnytska, Ya.V. (2000). *Fiziolohiia i psykholohiia pratsi [Physiology and psychology of practice]*. KNEU.

2. *Resursna psykholohiia ta psykhoterapiia. Stres pid chas viiny [Resource psychology and psychotherapy. Stress under the hour of war]*. (n.d.). <https://arpp.com.ua/blog/stress-during-the-war>.

3. Pshyk-Kovalska, O.O., Kovalskyi, O.I. (2022). *Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Features of personnel management in the minds of the military camp]*. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>.

4. *Opytuvannia shchodo vplyvu viiny na pidkhody do upravlinnia liudskym kapitalom [Opituvannya shkodo vlivu viyni to go to the management of human capital]*. (n.d.). https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf.

5. Bast, O. (n.d.). *Chomu Izrail obrav ochne navchannia pid chas viiny ta shcho z tsoho dosvidu mozhe pereiniaty Ukraina [Why is Israel acquiring a clear heading for the hour of war and what Ukraine can take over from this point of view]*. (n.d.). <https://osvitoria.media/experience/chomu-izrayil-obrav-ochne-navchannya-pid-chas-vijny-ta-shho-z-tsogo-dosvidu-mozhe-perejnyaty-ukrayina>.

6. Bronytskyi, V. (n.d.). *Stres-menedzhment na robochomu misti [Stress management in the workplace]*. <https://iee.kpi.ua/stres-menedzhment-na-robochomu-misti>.

7. *Bezrobittia v Ukraini v period povnomasshtabnoi viiny [Unemployment in Ukraine during a full-scale war]*. (n.d.). <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/bezrobittya-v-ukrayini-v-period-povnomasshtabnoyi-viiny>.

8. *76 % ukrainsiv vidchuvaiut stres kilka raziv na misiats, opytuvannia [76 % of Ukrainians feel stress once a month, experience]*. (n.d.). <https://bazilik.media/76-ukrainsiv-vidchuvaiut-stres-kilka-raziv-na-misiats-opytuvannia>.

9. Yurkiv, Yu. (2022). *Bezumovnyi bazovyi dokhid v Ukraini: chy dotsilno? [Crazy basic income in Ukraine: how much is it?]*. <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/5/686659>.

10. Zlochevska, L. (2014). *Stres-menedzhment abo yak dosiahty rivnovahy i vpevnenosti [Stress-management or how to achieve equalness and innocence]*. <https://lib.iitta.gov.ua/10163/1/St.%20стрес-менеджмент%20поради%202014.pdf>.

Отримано 10.05.2023

UDC 658.3-316.622

Liudmila Mekshun

PhD in Economic, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Personnel Management and business technology
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: ludmila.mek1966@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8966-8116>

ResearcherID: [B-1484-2017](https://orcid.org/0000-0002-8966-8116)

IMPLEMENTING STRESS-MANAGEMENT ON THE PRACTICE OF PEOPLE AND HR MANAGEMENT IN THE MIND OF VIYNI

The main purpose of the article is to analyse the impact of stress on the performance of employees and staff management under martial law, as well as to search for methods of managing them (stress management) to minimize negative consequences of stressful situations or to eliminate them. Relevance of the research topics is due to the fact that human performance affects the productivity of their work and requires adjustment of personnel management methods under the impact of stress factors caused by war. It was found out that taking into account the current situation, it is important for companies to develop measures for the retention and rotation of the leading specialists, conduct their rotation and training, and provide an opportunity to quickly move up the career ladder when personnel planning; when organizing personnel – create safe working conditions and shelter, flexible working hours, and the opportunity for remote work; when motivating employees – ensure their participation in volunteer projects to support the army and victims, strengthen methods of moral motivation, organize psychological support; at the monitoring stage – it is necessary to introduce anti-stress measures, conduct psychological trainings and explanatory work to create a positive psycho-emotional state of employees.

It is determined that the ISO standard 45003:2021 “Occupational Health and Safety Management. Psychological Health and Safety at Work. Guidelines for Managing Psychological Risks” contains instructions for planning, implementing, and evaluating the health and safety management system in the labour collective, which should be used in war conditions. Stress management can be carried out at the state, company, or individual levels. To reduce the impact of stress on a person in this study, it is proposed to introduce a targeted unconditional basic income at the enterprise or company level, it is advisable to organize volunteer associations, conduct joint psychological trainings, form relationships of mutual support and trust between employees; at the individual level, in order to achieve psychological balance, it is advisable to increase a person’s self-esteem and self-regulation, improve his communication connections with others.

Key words: *stress management; human productivity; personnel management; stress factors; anti-stress come in.*

References: 10.