

ФОРМУВАННЯ НОВОЇ КУЛЬТУРИ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ

FORMATION OF A NEW CULTURE OF PERSONNEL INTERACTION IN THE CONDITIONS OF WAR

У статті висвітлено основні аспекти формування ефективних взаємовідносин в умовах війни на основі культурологічного чинника. Основними акцентами при висвітленні теми є цінності персоналу, які задають орієнтири поведінки та визначають пріоритетну цілеспрямованість у кризових станах. Підкреслено важливу роль функцій корпоративної культури, які відображають цілеспрямований напрям впливу на поведінку персоналу, його взаємодію у професійній та соціальній сферах. Особливу увагу приділено адаптивній, захисній, просвітницько-виховній, мотиваційній функціям, які підвищують адаптаційну здатність персоналу, забезпечують психологічну відірність та емоційну зрілість, особливо в умовах війни. Виділено інструментальну складову корпоративної культури, завдяки якій нормативно впорядковуються процеси та взаємовідносини у правовому полі. Наголошено на змінах у трудових взаємовідносинах під час воєнного стану, встановлених законодавством України.

Ключові слова: культура взаємодії, функції культури, цінності, комунікації, взаємовідносини, мотивація, емоційна зрілість, інституційні норми.

The article highlights the main aspects of the formation of effective relations in the conditions of war based on the cultural factor. The main accents when covering the topic is the values of the staff, which set guidelines for behavior and determine the priority focus in crisis situations. The important role of corporate culture functions is emphasized, which reflect a purposeful direction of influence on the behavior of a personnel, their interaction in professional and social spheres. Special attention is paid to adaptive, protective, educational and motivational functions that increase the adaptability of personnel, ensure psychological resilience and emotional maturity, especially in wartime conditions. The instrumental component of corporate culture is highlighted, thanks to which the processes and relationships in the legal field are normatively regulated. Changes in labor relations are emphasized during martial law, established by the legislation of Ukraine. Applied aspects are considered, embodied in interaction mechanisms, in particular: planning, coordination and organization of work in wartime conditions and personal financial security, adaptation of personnel to business needs in wartime conditions, establishment of a working regime, organizing work remotely. Emphasis is placed on the problem of saving jobs, which has become a difficult challenge. It was noted that the regulatory settlement of many issues of labor relations in wartime was based on the values of trust and preservation of people's lives, which testifies to the formation of a new culture of relations at all levels. It was concluded that the use of cultural approach in the coverage of the issues outlined in the article as a conceptual basis systematically and logically combines the scientific-theoretical aspect with the applied one. The scientific and theoretical aspect reflects the axiological level (value orientations), the applied aspect reflects the mechanism and technology of forming a culture of mutual relations in modern conditions, relying on both the normative component and the positive experience of domestic organizations acquired during the war.

Key words: culture of interaction, functions of culture, values, communications, relationships, motivation, emotional maturity, institutional norms.

УДК 658.52.331.101.3:152

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure68-16>

Захарчин Г.М.

д.е.н., професор кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національний університет «Львівська політехніка»

Гладун С.О.

старший викладач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національний університет «Львівська політехніка»

Zakharchyn Halyna

Lviv Polytechnic National University

Hladun Svitlana

Lviv Polytechnic National University

Постановка проблеми. Із початком повномасштабної війни багатьом HR менеджерам прийшлося працювати в нових умовах, складних викликах, освоювати незвичні для них процеси, практикувати нові інструменти управління, гнучко вирішувати безліч складних завдань, нести особливу відповідальність за збереження колективу, підтримання бойового духу та забезпечувати результати діяльності. Вимогою часу стало діяти відповідно до нових можливостей і формувати культуру відкритості, культуру сенсу, оскільки тільки сенс дає змогу людям спільно діяти і досягати результату.

Отож, виникла проблема пошуку нового каталізатора, спрямованого на побудову відносин, який повинен поєднувати раціональну діяльність із позитивним емоційним фоном.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що у більшості публікацій автори звертають увагу на адаптацію персоналу до викликів, зокрема, Миронова О. М. розглядає основні проблеми адаптації персоналу та методи їх

вирішення на підприємствах [4]; у авторській статті [3] звертаємо увагу на основні чинники, які забезпечують ефективну адаптацію персоналу до змін. Зміни, які неминуче виникають під час настання кризових ситуацій, вимагають швидкого реагування і не тільки в контексті адаптації, але й у вмінні управляти змінами, що відображає монографія авторів Дорощук Г. А., Грааціотової Г. О. «Управління змінами на виробничому підприємстві: теоретичні засади та методичний інструментарій» [1]. Культурологічний чинник у побудові взаємин висвітлюється на фоні системи управління персоналом у статті Дюк О. [2]. З огляду забезпечення ефективної поведінки, спрямованої не тільки на адаптацію, але й розвиток особистості, важливе значення має психологічний чинник, теоретичні та практичні аспекти якого розкриває монографія колективу авторів Максименка С. Д., Зливкова В. Л., Кузікової С. Б. [5]. Однак, питання, пов'язані із необхідністю формування нової культури взаємодії в умовах війни поки що не знайшли широкого висвітлення в науковій сфері.

Постановка завдання. Мета статті полягає у розгляді основних аспектів формування ефективних взаємовідносин в умовах війни на основі культурологічного чинника.

Виклад основного матеріалу. Формування нової культури взаємодії в організації розглядаємо у контексті культурологічної моделі організаційної поведінки та особливостей елементів корпоративної культури, які набувають вагомої актуальності в сучасних умовах, забезпечуючи високу адаптаційну здатність персоналу, його готовність працювати всупереч обставинам. У концептуальному плані ці теорії доповнюють одна одну, віддзеркалюють поведінку людей, їхні вчинки, мотивацію.

Основою культурологічної теорії поведінки є цінності, які є проявом усвідомленої свободи вибору, одночасно, цінності є ядром корпоративної культури та її каталізатором. Отож, основними акцентами при висвітленні теми є цінності персоналу, які задають орієнтири поведінки та формують доброзичливу атмосферу в організації. Війна не тільки змінила усталений уклад життя і праці, але й зумовила переосмислення цінностей, пошук нових смислів та сенсів у всіх вимірах. Науковці загострюють увагу на тому, що під час настання кризових станів (а війна – це не просто криза!) змінюється вектор прикладання зусиль людини, отже «криза завжди підштовхує до перебудови смислу, до вдумливого розуміння того, що є смислом життя, до його пошуку. Змінюючи звичний перебіг нашої життєдіяльності, криза змушує нас у короткий проміжок часу шукати способи виходу із кризової ситуації, що передбачає зміну життєвої позиції людини. Криза пробуджує духовний розвиток, який у свою чергу активізує потенційні можливості людини» [5, с. 293]. Критичні ситуації мають різні виміри, тому пошук смислу життя є пошуком цінностей. На рівні кожної організації у горизонтальному та вертикальному розрізах пріоритетними стали цінності довіра, взаємодопомога, гуманізм, турботливість, відповідальність. Сповідання і реальне дотримання цих та інших цінностей забезпечили швидку адаптацію до викликів і швидке переорієнтування персоналу на нові завдання й розуміння своєї ролі. Довіра із дефіцитної цінності в умовах мирного життя перетворилася у життєво важливу цінність і значно зросла, підсилюючи гуманістичні віяння у взаємовідносинах. Уже із перших днів війни топ-менеджмент багатьох організацій для збереження цілісності персоналу проявляв турботу до фізичного й ментального здоров'я своїх працівників, підтримував емоційний стан персоналу. З цією метою відкривались кімнати реабілітації, пильна увага приділялась інформаційній гігієні, залучались психологи для надання консультацій. Виходячи з потреб персоналу, проводились вебінари не тільки на психологічну тематику, але й щодо питань організування

роботи в умовах війни та особистої фінансової безпеки. Турбота про персонал поширювалася і на сім'ї працівників шляхом проведення майстер-класів та різноманітних форм залучення дітей до спільноті.

Складним викликом стала проблема збереження робочих місць. Однак, не менш складним є також питання швидкої адаптації людей під потреби бізнесу в умовах війни, адже кожна організація прагне не тільки зберегти команду, але й відкрити та використати нові можливості, швидко переорієнтуватися до нових умов. Формою такої переорієнтації стали call-центри, які відкривалися у багатьох організаціях. Отож, цінності, гнучке мислення, особлива відповідальність і висока вмотивованість до перемоги стали практичними інструментами побудови нових взаємовідносин у колективах, формування культури взаємодопомоги і взаємовиручки, високої адаптаційної здатності. Цей прикладний аспект підкреслює роль корпоративної культури, яка впливає на всі процеси й структуру організації. В умовах війни корпоративна культура стала тим внутрішнім потенціалом та цементуючою основою, що забезпечили самоорганізацію, зміцнили дух і комунікації усередині організації. У табл. 1 наведено основні складові корпоративної культури, завдяки яким багатьом організаціям в умовах сьогодення вдалося налагодити нові ефективні взаємовідносини і зберегти свій людський та економічний потенціал.

Корпоративна культура створює сприятливу можливість для гнучкого переорганізування процесів і структури організації відповідно до зміни ситуації завдяки своїм функціям. Функції корпоративної культури відображають цілеспрямований напрям впливу на поведінку персоналу, його взаємодію у професійній та соціальній сферах на основі прийнятих корпоративних цінностей. В умовах війни важливою виявилися стабілізуюча та захисна функції корпоративної культури, які забезпечують психологічну готовність працівників організації пристосовуватись до кризових станів. Реалізаційна здатність захисної функції проявляється у обов'язках керівництва організацій забезпечувати цивільний захист своїх працівників. З цією метою поширеною стала практика розроблення ґрунтовних рекомендацій щодо реакції співробітників у різних ситуаціях. Для прикладу, у «Київстар» запровадили пам'ятки про самодопомогу за різних обставин: охолодження, поранення, страх, напади паніки, хімічні атаки. Оскільки частина колективу працює віддалено, перебуваючи за межами України, то виникла необхідність запровадити захист під час роботи з інформаційними системами компанії. Гармонізує відносини колективу адаптивна функція, яка разом із стабілізуючою та захисною функціями також сприяє пристосуванню організації та її персоналу до різних

Вплив компонентів корпоративної культури на взаємодію персоналу

Основні компоненти корпоративної культури	Форма прояву у взаємодії персоналу
Функції	Підвищують адаптаційну здатність персоналу, забезпечують психологічну відбірність та емоційну зрілість, особливо в умовах кризових станів
Цінності	Є проявом свободи вибору, усвідомлення життєвих пріоритетів, мотиваторами утвердження позитивних сенсів
Архетипи	Стимулюють ментальні зміни, визначають модуси поведінки
Традиції	Започатковують і передають нову спадщину, формують позитивний досвід
Інструментальна складова	Нормативно впорядковує процеси, мобілізує й підвищує відповідальність
Принципи	Передбачають адекватність культурної реальності, тобто, пошук сенсів в умовах, в яких перебуває людина та суспільство в цілому

Джерело: власна розробка авторів

стресових ситуацій. Адаптивна функція підвищує емоційну здатність, що дає змогу персоналу взаємодіяти в позитивному психологічному й гуманістичному плані, допомагати одне одному і разом працювати на Перемогу. Просвітницько – виховна функція допомагає в утвердженні націоцентричних цінностей, вихованні відданих громадян й патріотів України, здатних боротися й перемагати, розвивати свій особистісний потенціал задля зміцнення своєї держави. Феномен культури проявляється в усіх аспектах буття людини, створюючи культурний генофонд суспільства, оскільки корпоративна культура є носієм базових установок, що вироблені певними традиціями і яких стараються дотримуватися в організації. Сьогодні щоденна історія кожної організації поповнюється новими традиціями, що утверджують переможний дух та героїзм нашого народу. Такі традиції закладають підвалини для формування новітньої концепції лідера, провідника, основою якої стають національні архетипи – Воля, Сили, Віри. Мотиваційна функція є наслідком прояву архетипів Воля (воля до перемоги), тому заохочує персонал до активної діяльності всупереч обставинам і стимулює розвиток ініціативи, зміцнення корпоративного духу організації. Саме в умовах війни функція мотивації набуває особливої ваги, кожен член персоналу ретельно вмотивований на виконання своєї частини спільної роботи, прагнучи максимально зробити свій внесок у спільну перемогу. У цьому руслі поширеною практикою на багатьох підприємствах стала нова система мотивування, що проявляється у переході від фактичної до планової заробітної плати (вимушена практика з метою запобігання стресів), у появі нових видів доплат, зокрема: за волонтерську діяльність, за виконання обов'язків замість відсутнього колеги, за напруженість праці в умовах повітряних тривог, коли технологічний процес не можна переривати, тощо. Для прикладу, «Київстар» запровадив систему додаткових виплат, виплативши наперед

річну премію, не чекаючи оголошення результатів роботи за рік, і додав виплати на релокацію, оренду житла, підтримку фахівців та їхніх сімей, які постраждали через військові дії. Завдяки такій практиці формується стійка мотиваційна сфера, яка викликає позитивні емоції й доброзичливі відносини. Комунікаційна функція корпоративної культури поширюється на внутрішнє й зовнішнє середовище, оскільки необхідно не тільки підтримувати постійний контакт із персоналом, але й продовжувати й розвивати контакти з партнерами, клієнтами. Мережа комунікаційних зв'язків розширюється, оскільки багато організацій співпрацюють із волонтерами і допомагають ЗСУ. Завдяки культурі відкритості й прозорості зростає довіра у взаємовідносинах на всіх рівнях, що, безперечно, забезпечує поступ на всіх фронтах. Змістовно сутність управлінського процесу не змінилась, але набула іншого забарвлення і більшої відповідальності, що, своєю чергою, вплинуло на переосмислення завдань, функцій та обов'язків всього персоналу. З цієї причини HR спеціалісти швидко переорієнтувалися на процеси координування, узгодження поведінки під час виникнення кризових ситуацій. На взаємовідносини вплинули також інституційні аспекти – зміна і перегляд норм праці, режиму робочого дня і відпочинку, трудового законодавства. Ці важливі питання врегульовуються Законом України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного часу», відповідно до якого нормальна тривалість робочого часу у період дії воєнного стану може бути збільшена до 60 годин на тиждень для працівників, зайнятих на об'єктах критичної інфраструктури (в оборонній сфері, сфері забезпечення життєдіяльності населення тощо). Збільшення тривалості робочого часу у період воєнного стану до 60 годин на тиждень є правом працедавця і не передбачає встановлення такої тривалості для всіх в обов'язковому порядку [7]. В умовах війни важливим є вибір форм організації праці, розширення

меж віддаленої праці. Режим праці керівництво організацій встановлювало залежно від безпекових умов, в яких перебувала організація та її персонал, керуючись уже згаданим Законом України № 2136. Належне виконання дистанційної роботи стало можливим завдяки своєчасному ознайомленню працівників із внутрішніми документами організацій, в яких зазначалися умови комунікування та взаємодії під час виконання дистанційної роботи. З цією метою встановлювалися основні засоби електронного зв'язку, форма звітності (за необхідності) про виконання роботи та обговорювалися дії працівників під час виникнення критичних ситуацій, які можуть завадити виконанню роботи. Для прикладу, у ІТ-компанії SoftServe налагодили двостороннє комунікування, запустивши сторінку Knowledge Library на платформі Workplace, де зібрані інструкції, плани SoftServe, рекомендації, та скриньку, куди співробітники надсилають запитання, а також проводилось регулярне анкетування на предмет безпеки співробітників і необхідності допомоги. Актуальним постало питання потреби врегулювання відносин із працівниками, які виїхали за межі України. У цьому контексті керівники організацій проявляли лояльність і розуміння ситуації та розглядали різні варіанти вирішення цього питання: надавалась можливість оформити відпустку, а у випадку можливості продовжувати працювати, через укладання цивільно-правового договору на той обсяг робіт, який можна виконувати, перебуваючи за кордоном. Таким чином, нормативне врегулювання багатьох питань трудових відносин в умовах війни відбувалося на основі цінностей довіри і збереження життя людей, що засвідчує про формування нової культури взаємин на всіх рівнях.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розуміння викликів, зумовлених війною з росією та зародження нової культури взаємодії на всіх рівнях дають можливість зробити певні висновки. Еволюція у відносинах персоналу є проявом креативної сутності культури. Культурологічний підхід має людиноцентричне спрямування, поважаючи, насамперед, людину з її цінностями та свободою вибору. Цінності: довіра, відповідальність, турбота, взаємодопомога забезпечили емоційну стабільність й ментальне здоров'я персоналу організації. Культура проявляється через сукупність взаємовідносин людей і передбачає вміння вирішувати нестандартні завдання, ефективно виконувати свої професійні обов'язки в складних умовах. Використання культурологічного підходу у висвітленні окресленої в статті проблематики як концептуальної основи системно й логічно поєднує науково-теоретичний аспект із прикладним. Науково-теоретичний аспект відображає аксіологічний рівень (ціннісні орієнтації), прикладний аспект відображає механізм та

технологію формування культури взаємовідносин в сучасних умовах, опираючись як на нормативну складову, так і набутий під час війни позитивний досвід вітчизняних організацій. З огляду на це, можна стверджувати, що у складних умовах воєнного часу сформувалася етична концепція у взаємовідносинах персоналу та утвердилася гнучка управлінська культура. Оскільки війна не завершилась, то наші топ-менеджери набуватимуть нового досвіду, нової практики, що закладуть фундамент для подальших досліджень. Науковий простір безмежний, тому доцільно узагальнювати набутий досвід, розвивати мотиваційну сферу, досліджувати нові аспекти культури лідерства і механізмів ефективної командної спільноті.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дорошук Г. А., Граціотова Г. О. Управління змінами на виробничому підприємстві: теоретичні засади та методичний інструментарій : монографія. Одеса. «Освіта України». 2021. 208 с.
2. Дюк О. М. Визначення місця та рівня впливу корпоративної культури у виборі технологій управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 32. С. 76–81.
3. Захарчин Г. М., Гладун С. О. Чинники успішної адаптації. *Вісник ОНУ ім. І. Мечникова*. 2018. Т. 28. Випуск 8 (73). С. 75–78.
4. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Вісник Мукачівського державного університету*. 2017. Випуск 13. С. 602–608.
5. Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика: монографія / за ред. С. Д. Максименка, В. Л. Зливкова, С. Б. Кузікової. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. 430 с.
6. Закон України від 01.07.2022 р. № 2352-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t222352>.
7. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX від 24.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/2136-20>.

REFERENCES:

1. Doroshchuk G.A., Graciotova G.O. (2021). *Upravlinya zminamy na vyrobnychomu pidpryjemstvi: teoretychni zasady ta metodychnyj instrumentarij* [Change management at a manufacturing enterprise: theoretical foundations and methodological tools]. Odessa. Osvita Ukrakiny. 208 p. (in Ukrainian)
2. Diuk O. M. (2018) Vyznachennia mistsia ta rivnia vplyvu korporatyvnoi kul'tury u vybori tekhnolohij upravlinnia personalom na pidpryemstvi [Determination of the place and level of influence of corporate culture in the choice of personnel management technologies in the enterprise]. *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 32, pp. 76–81. (in Ukrainian)

3. Zakharchyn G.M., Gladun S.O. (2018). Chynyky uspishnoji adaptaciji [Factors of successful adaptation]. *Visnyk ONU im. I. Mechnikova*, Ch. 28. 8 (73), pp. 75–78 (in Ukrainian).

4. Myronova O. M. (2017) Osnovni problemy adaptaciji personalu ta metody jikh vyrishenya na pidprijemstvakh [The main problems of personnel adaptation and methods of solving them at enterprises]. *Visnyk Mukachivkogo derzhavnogo universytetu*, vol. 13, pp. 602–608. (in Ukrainian)

5. Maksymenko S. D., Zlyvkov V. L., Kuzikova S. B. (2015). *Osobystist u rozvytku: psykholoichna teoriya i praktyka* [Personality in development: psychological theory and practice]. Sumy. SumDPU im. A. C. Makarenka, 430 p. (in Ukrainian)

6. Zakon Ukrainy vid 01.07.2022 r. № 2352-ІKh «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo optymizatsii trudovykh vidnosyn» [Law of Ukraine 2352. 01.07.2022 – IX «Changes to some legislative acts of Ukraine regarding the optimization of labor relations»]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/t222352>. (in Ukrainian)

7. Zakon Ukrainy «Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu» № 2136 – І Kh vid 24.03.2022 r. [Law of Ukraine «Organization of labor relations under martial law on the organization of labor relations under martial law» 2136–IX. 24.03.2022]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/2136-20> (in Ukrainian)