

УДК 658.310.9

**Галина Нагорняк**  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
**Василь Мулярчук**  
Тернопільський кооперативних тогівельно-економічних коледж

## **ВЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ВАЖЛИВИЙ НАПРЯМОК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА**

***Анотація.** У статті розглянуто особливості виникнення та проблеми подолання конфліктів на підприємстві, роль корпоративної культури в забезпеченні ефективності праці менеджера та запропоновано різноманітні шляхи запобігання та усунення важких наслідків конфліктних ситуацій.*

***Ключові слова:** конфлікт, конфліктна ситуація, корпоративна культура, мотивація, менеджер, ефективність праці менеджера, команда, стратегія, етап конфлікту, ситуація, поведінка, компроміс, інтеграція.*

**Galyna Nagornyak, Vasyl Muliarchuk**

## **POURED OF CORPORATE CULTURE ON OVERCOMING CONFLICTS ON ENTERPRISE AS IMPORTANT DIRECTION OF PROVIDING OF EFFICIENCY MANAGER'S LABOUR**

***Abstract.** In the article the features of origin and problem of overcoming conflicts on an enterprise are considered, role of corporate culture in providing of efficiency of manager's labour and the various ways of prevention and removal of heavy consequences of conflicts situations are offered.*

***Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими практичними завданнями.** Основні тенденції розвитку економіки на початку нового тисячоліття потребують відповідних змін менеджменту і накладають відбиток на працю менеджерів. Саме від їхньої ефективної діяльності нині залежать успіхи окремих організацій і країни загалом. Як свідчить практика, історичні успіхи націй, країн, окремих організацій визначаються не природними чи іншими ресурсами, а ефективністю управлінської діяльності менеджерів. У період переходу до ринкових відносин, в умовах жорсткої конкуренції «нової економіки», де успіх забезпечують інновації, зміни, швидкість і творчість у прийнятті управлінських рішень, для більшості бізнес-структур саме дефіцит кваліфікованих і мотивованих менеджерів є обмеженням у розширенні організацій і набутті ними конкурентних переваг. Дослідження українських бізнес-практиків підтверджують висновки зарубіжних учених і практиків менеджменту про те, що для більшості менеджерів гроші перестають бути основним мотиваційним фактором. Сучасні молоді менеджери очікують не стільки високих посад, скільки нових викликів і проектів, які б їх захоплювали. Менеджерів цікавлять, з одного боку, нові продукти та послуги, цікаві інновації, привабливі місія й стратегія, постійна трансформація, максимум свободи та відповідальності, кросфункціональні команди. З іншого боку, менеджери зацікавлені працювати у сильних організаціях, в яких панує сприятлива корпоративна*

культура: могутній менеджмент, довірчі взаємини, орієнтація на результат, спілкування з вимогливими та здатними надихати лідерами, можливість отримати нові знання та досвід, диференційований підхід при оплаті праці не за посаду, а за конкретні результати. Все це визначає сьогодні характер праці менеджерів.

Підвищення ефективності праці менеджерів в українських організаціях значною мірою залежить від формування вітчизняної моделі менеджменту, оскільки в управлінській сфері велике значення мають національні психологія, традиції, соціально-культурні чинники, духовні цінності, а також рівень бізнес-освіти. У багатьох випадках зміни не вдається здійснити тому, що люди не зорієнтовані на самоактуалізацію та самовдосконалення [7, с 49]. «Ті організації, – підкреслюється у книзі «Менеджмент ХХІ століття», – які розуміють роль та значення творчості, самовдосконалення, активно культивують таку корпоративну культуру, яка підтримує людей, готових до ризику, і сприяє тому, щоб допомогти виробити нові ідеї» [5, с 178].

Процес керівництва будь-якою організацією часто супроводжується конфліктами між окремими виконавцями та у колективах, а також стресами у працівників. Конфлікти, різні за значимістю та наслідками, супроводжують будь-яку трудову діяльність. Деякі розв'язуються миттєво, деякі стають затяжними та небезпечними, інші вимагають стороннього втручання. Менеджер повинен володіти знаннями щодо сутності, особливостей перебігу та можливих наслідків конфліктів і стресів та уміти усувати їх негативний вплив.

**Аналіз останніх досліджень.** Вагомий науковий внесок у дослідження процесу впливу корпоративної культури на подолання конфліктів на підприємстві зробили: Джон Адаір, Петер Друкер, Пітер Сенге, Джек Уелч, Майкл Портер, Лі Якокка, Акіо Моріта, Бак Роджерс, Джек Уелч, Альфред Слоун, Євген Уткін, Дмитро Леонтєв. Однак аналіз наукових публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних вчених свідчить, що проблемам подолання конфліктів на підприємствах у сучасних умовах та пошуку запобігання їх у разі виникнення не приділено належної уваги, тому дослідження даної тематики актуальним.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** На основі проведеного дослідження необхідно знайти оптимальні шляхи запобігання та подолання конфліктів на підприємстві в умовах формування корпоративної культури серед множини варіантів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під стилем поведінки менеджера розуміють лідерство, цілісний характер, уміння встановлювати міжособистісні стосунки з іншими людьми, взаємодіяти з ними та ефективно спілкуватися. Підкреслює, що існує закон еквівалентності у стосунках людей. Чим більше менеджер віддає підлеглим тепла, уваги, турботи, тим більше отримує від них унаслідок спільної діяльності з ними. Спільна діяльність – це організована система активності людей, що цілеспрямовано взаємодіють із метою створення об'єктів матеріальної та духовної культури. Справжня активність починається з того, що людина усвідомлює власний внесок у свої особисті проблеми. Тоді її дії є результатом не емоційного стану, а способу мислення. Така активність неможлива без контактів між людьми й обміну інформацією, думками, оцінками, почуттями, а також без орієнтації на спільну ціль.

Як правило, люди, що мають схожі цілі, інтереси, професійну діяльність об'єднуються в групи. Групою може бути будь-яке об'єднання людей, незалежно від того, який характер зв'язків між ними. Якщо така група діє як єдина спільнота, в якій забезпечується ефективне досягнення результатів організації та задоволення особистих і соціальних потреб її членів, то її називають командою. Це група людей, яка виконує певне визначене завдання і в якій виявляється синергетичний ефект. Сутність його в тім, що результат зусиль членів команди значно більший за арифметичну суму результатів, які отримали б члени команди, якби працювали окремо [10, с 131]. Відповідно до моделі трьох кіл Джона Адаїра команда має такі потреби:

- 1) вирішити спільну задачу;
- 2) підтримати свою згуртованість;

3) реалізувати інтереси кожного її члена.

Якщо ці потреби не задовольняються, команда існувати не може. Процес згуртування в команді проходить такі стадії:

1) орієнтування членів групи в соціальній ситуації, формування спільних ціннісних орієнтацій;

2) взаємоадаптація членів групи, закріплення позитивних стосунків між більшістю з них;

3) засвоєння всіма членами групи норм, правил, цілей, установок, а також перетворення групи в спільноту, яка діє узгоджено.

Команду характеризують такі соціально-психологічні риси: спрацьованість, згуртованість, спрямованість та сумісність. Є кілька підходів до формування менеджером команди. Перший підхід полягає у тому, що команда створюється у процесі вироблення спільних цілей і принципів («командного бачення»), які потім становлять основу її роботи. Учасники команди мають свої переконання, припущення і бачення щодо спільної роботи. Між ними можуть бути розбіжності, суперечки і навіть конфлікти, перш ніж вони досягнуть згоди і вироблять цінності, які їх об'єднують. Але важливим для них стає вміння вести діалог та бажання разом шукати найкраще вирішення проблеми. Як правило, такі команди орієнтуються на довгострокову перспективу роботи. За умови другого підходу, команда формується залежно від конкретного завдання, яке треба виконати (наприклад, проведення реструктуризації, реорганізації тощо), тобто йдеться про короткострокову перспективу роботи. Зазвичай цілі та принципи роботи такої команди вже узгоджені між її членами. Однак лише талант й інтуїція менеджера допоможуть визначити, який підхід стане успішним у тій чи іншій ситуації. Успішна команда буде функціонувати лише тоді, коли її члени перетворяться один для одного з «вони» на «ми». Необхідною умовою формування команди є цінності, які поділяються, в основному, всіма її членами. Але це буває лише тоді, коли команда зорієнтована на досягнення конкретного спільного результату [4, с. 160].

Якщо виникають проблеми в команді, необхідно перевірити, чи всі однаково розуміють значення та цінність кінцевого результату для організації, колективу та кожного його члена; чи залучені всі члени команди у виконання задачі; чи правильно загальна задача розбита на конкретні цілі для кожного члена колективу. Щоб усунути викривлення, треба подавати нову інформацію (навіть сувору правду), своїми діями вселити впевненість у членів колективу. Тільки праця з командою дає змогу менеджеру ознайомитися з різними думками, поглядами і досвідом, які необхідні йому для прийняття рішення, тоді як керівник-одиначка ніколи не зможе цього отримати. І тільки згуртована команда дає можливість менеджеру досягти поставленої цілі. Проте не завжди праця менеджера, спрямована на формування команди, що ефективно діє, завершується позитивним результатом. Причиною є такі фактори [11]:

- нечіткі орієнтири, відсутність узгодженої позиції щодо бачення поставленої задачі, глибокого розуміння прийнятих рішень;

- неефективна взаємодія (відсутність діалогу, неконструктивна поведінка);

- нездатність перебудувати свою роботу, особиста незадоволеність (виникає внаслідок того, що робота не запалює і не надихає);

- недостатність індивідуальних навичок та вмій у менеджера.

У будь-якому колективі є такі люди, на яких можна покластися (вони здатні виявляти ініціативу і брати на себе відповідальність), і такі, які працюють погано й навіть стають «баластом». Але кожен із них заслуговує уваги менеджера, і кожного треба мотивувати. Мотивація – це система внутрішніх факторів, що викликають та спрямовують орієнтовану на досягнення цілі поведінку людини. Мотив – це реальне спонукання, яке змушує людину діяти в певній ситуації, за певних життєвих обставин. Найкраще мотивує людину персональна увага до неї. Тому менеджер повинен дати зрозуміти кожному, що саме він потрібен для загальної справи, справедливо оцінити дії кожного працівника

(одному створити умови для навчання, другого підштовхнути до активної діяльності, третьому – подякувати).

Менеджери завжди перебувають у центрі уваги, їх знають усі, про них говорять, з них беруть приклад інші. Американські вчені К. Томас та Р. Кільменн запропонували кілька стратегій поведінки менеджерів [8]:

- стратегія протистояння (суперництва) – намагатися зберегти за собою командну роль стосовно як підлеглих, так і партнерів, враховуючи свою власну мотивацію досягнення успіху та бажання впливати на інших. Це сприяє отриманню високих результатів під час виконання поставленого завдання, але людські взаємини при цьому не є теплими;

- стратегія партнерства (кооперації) – прагнути отримати позитивний результат, враховуючи не лише власні інтереси, а й інтереси інших;

- стратегія компромісу – намагатися досягти успіху, займаючи середню позицію між протистоянням та партнерством. Але для виконання поставлених завдань ця стратегія не завжди є результативною;

- стратегія уникнення – уникати відповідальності за постановку та реалізацію завдань. Це буває, коли менеджер має недостатню професійну компетентність;

- стратегія прилаштування – не виявляти ні активності, ні зацікавленості, ні волі, діяти за принципом «хай іде, як іде». Така позиція рано чи пізно призводить до вибуху емоцій у колективі.

Звичайно, найефективнішою є стратегія партнерства, оскільки вона вибудовується на основі поваги до людей. При цьому відбувається не лише вплив менеджера на інших людей, а й навпаки. При цьому виникають міжособистісні стосунки. Це такі взаємозв'язки між людьми, які суб'єктивно переживаються та об'єктивно виявляються в характері та способах взаємного впливу. Взаємини, як хороші, так і погані, передаються від однієї людини до іншої як естафетна паличка. Якщо вони погані, то продуктивна взаємодія людей, їхня спільна діяльність стають неможливими.

Коли міжособистісні стосунки в організації не міцні, то в ній досить часто виникають конфлікти, які заважають спільній діяльності організації, формуванню працездатної команди. Конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів, несумісних один з одним поглядів, норм і форм поведінки [3, с.293]. Це психічний стан, зумовлений суперечностями розв'язання проблем, що виникають між людьми у зв'язку з вирішенням тих або інших питань соціального чи особистого життя. Якщо у кожної людини є свої інтереси, то потрібно враховувати те, що у менеджера й підлеглих вони можуть бути різними. Але професійним обов'язком менеджера є управління інтересами. Наприклад, якщо конфлікт інтересів виникає під час розподілу замовлень, грошей, влади, то спільний інтерес знаходиться у сфері виробництва або отримання прибутків. Можна конфліктувати з приводу розподілу замовлень, а можна разом знайти спосіб збільшення їх кількості або домовитися про правила їх отримання. Відкрите управління інтересами робить стосунки менеджера з підлеглими й колегами менш конфліктними. Отже, управління інтересами можна будувати за принципом «виграв – програв», а можна й за ефективнішим – «виграв – виграв».

Конфлікти бувають конструктивними або деструктивними. Конструктивні конфлікти стимулюють пошук кращого варіанта рішення, вони є важливим компонентом творчого та інноваційного процесу. Деструктивні конфлікти призводять до руйнування стосунків і негативних виробничих результатів. Конфлікт – це відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи. У процесі конфлікту кожен суб'єкт нав'язує свою точку зору, цілі, думки, гостру суперечку і перешкоджає іншому суб'єкту чинити так само. Основними причинами конфліктів є: розподіл ресурсів; взаємозалежність завдань; відмінності у планах сторін; несхожість цілей; відмінності в уявленнях про певну конкретну ситуацію; різне розуміння

та сприйняття цінностей; відмінності у манері поведінки; неправдива інформація; незадовільні комунікації; відмінності у життєвому досвіді; різка зміна подій; демонстрування негативних особистих якостей (недовіра, підозрілість, пихатість, ненависть) тощо. Сучасний менеджмент підкреслює бажаність конфліктів, вбачає їх позитивне значення та вимагає вміння керувати ними.

За змістом можна виділити шість основних типів конфліктів:

1) Внутрішньоособистісний. Сторонами такої конфліктної ситуації є різні компоненти духовної структури людини; при цьому може відбуватись внутрішня боротьба мотивів, принципів, переконань тощо. Найчастіше він породжується некоректністю вимог, неструктурованістю завдань, а також тим, що певному працівнику різні керівники висувають суперечливі і навіть протилежні вимоги, а також коли ці вимоги не відповідають особистим потребам та цінностям працівника. Виникає внаслідок недоліків у делегуванні повноважень, організаційних структурах управління, застосуванні стилів керівництва тощо.

2) Міжособистісний (діадний). Виникає при розподілі ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, обов'язків тощо, а також під впливом відмінностей у характері, знаннях, кваліфікаційних параметрах, рівнях інтелекту, ступенях сумісності тощо. Зазвичай діадний конфлікт виникає на засадах особистих симпатій, антипатій, є емоційним та відкритим. В організації усі формальні стосунки тісно переплітаються з неформальними, що створює можливості для перенесення на ділові стосунки особистих почуттів (ненависті, антипатії, злості, неповаги тощо).

3) Конфлікт між особою і групою. Породжується порушеннями групових норм, своїх обов'язків, загальних «правил гри», культури взаємин тощо.

4) Міжгруповий. Виникає між лінійним і штабним персоналом, профспілкою і адміністрацією, формальними і неформальними групами тощо. Основною причиною є зіткнення інтересів різних груп.

5) Конфлікт між: апаратом управління (керуючою системою) та виконавчим апаратом (керованою системою). Виникає у результаті неефективних управлінських рішень, недоліків у комунікаціях, застосування апаратом управління неправомірних дисциплінарних заходів тощо.

6) Міжорганізаційний конфлікт. Формується у вигляді конкурентних відносин між організаціями внаслідок боротьби за обмежені ресурси, споживачів, ринки. При цьому основними носіями такого конфлікту є власники організацій та керівники інституційного рівня управління.

Конфлікт – це процес, який реалізується через певні етапи, хоча іноді він майже миттєвий, але частіше є досить тривалим. Виокремлюють чотири етапи перебігу конфлікту, а саме: латентний, демонстративний, агресивний, батальний.

На латентному етапі конфлікту виникають суперечливості в інтересах, поглядах, потребах, цілях сторін, усвідомлення їх несумісності, але сторони продовжують демонструвати звичайні, нормальні стосунки. Латентність – це прихованість, небажання відкрито обговорювати протиріччя, закритість конфлікту. На цьому етапі відбувається порушення нормального спілкування без акцентування уваги на наявності непорозумінь, відсутнє агресивне демонстрування власних позицій.

На другому етапі конфлікту – демонстративному – сторони усвідомлюють наявність конфлікту, прагнуть переконати одна одну у своїй правоті, що характеризується проявами роздратування, взаємними звинуваченнями і, як правило, закінчується розривом стосунків.

Агресивний етап конфлікту базується на тому, що конфліктуючі сторони намагаються знищити одна одну як ворога. При цьому використовуються як відкриті способи боротьби (взаємні погрози, чвари, моральні образи, фізичне насильство), так і закриті (наклепи, розповсюдження компрометуючої інформації, дискредитація, інтриги тощо).



Останній етап конфлікту – батальний – передбачає розв’язання конфлікту: повне знищення противника в психологічному розумінні або оголошення перемир’я. На цьому етапі дуже важливу роль відіграє втручання третьої сторони, яка є авторитетом для конфлікуючих сторін і здатна розкрити їм очі на безглуздість ситуації, що склалася.

Слід зазначити, що конфлікт не обов’язково протікає через усі охарактеризовані етапи, деякі з них можуть упускатись. Залежно від того, якого етапу сягнула конфліктна ситуація, виділяють чотири форми перебігу конфлікту, а саме: відкритий, прихований, «сліпий» та «невідомий» конфлікт

Відкритий конфлікт яскраво виражений, емоційний, агресивний. Він є очевидним, дуже запальним, і при цьому інколи важко виявити реальні причини його виникнення, мотиви та погляди конфлікуючих сторін. Позиції опонентів при такому конфлікті стають принциповими і не передбачають жодних поступок.

Прихований конфлікт (замаскований). Найпоширеніша форма конфлікту в групах і організаціях – коли реальні розбіжності приховуються учасниками конфлікту за зовні бездоганними формами поведінки. Такий конфлікт викликається однією зі сторін насамперед через заздрість, неприязнь, власну антипатію, знаходить вираження в різних інтригах, наклепах, і, як наслідок, викликає неприязнь та неприємні почуття у іншій стороні, на яку спрямовані дії ініціатора конфлікту. При цьому негативні наслідки очікують насамперед ініціатора конфлікту, оскільки він його започаткував, зумовив розгортання, не зміг проконтролювати свої емоції та антипатії, тобто не зумів вчинити мудро, не демонструючи особисті неприємні почуття. При цьому ініціатор конфлікту наражає себе на те, що інша сторона рано чи пізно може помститися за всі дії, що були вчинені проти неї.

При «сліпому» конфлікті одна зі сторін не усвідомлює наявності конфліктної ситуації, стає об’єктом нападок з боку опонента, але не сприймає ситуацію як конфліктну, ігноруючи її. На підприємствах з неналежною організацією діяльності часто виникають такі конфлікти внаслідок неузгодженості та суперечливості управлінських рішень різних керівників; при цьому керівники таку ситуацію намагаються не помічати та ігнорувати, а виконавці у кінцевому результаті перестають працювати взагалі чи звільняються.

«Невідомий» конфлікт. Передбачає наявність конфліктогенної ситуації, яка базується на неприязні, що свідомо приховується. При цьому відкрите протистояння може відбутись у будь-який момент через виникнення інциденту (привід, причина тощо).

Відомо, що менеджери витрачають майже 20% робочого часу, щоб запобігти конфліктам та вирішити їх. Є різні підходи до вирішення конфліктів, зокрема: виграш – програш: виграш досягається тільки за рахунок іншої людини; програш – виграш: власна установка на програш викликає поганий настрій, образу, а потім і бажання помститися іншому); програш – програш: такий підхід виходить із позиції: хай мені буде погано, але й іншому теж; виграш – виграш: відбувається за умови продуктивного підходу до конфлікту обох сторін, а прийняте рішення є вигідним для обох. Це найефективніша стратегія, бо при цьому не програє жодна зі сторін [6, с.160]. І саме її повинен дотримуватися менеджер як посередник, розв’язуючи конфлікти. Оскільки конфлікт відволікає його учасників від реалізації поставленої цілі, менеджер має докладати необхідних зусиль, щоб йому запобігти, а якщо це не вдається, то розв’язати з мінімальними втратами. Ігнорування конфліктної ситуації в організації може стати найбільшою помилкою менеджера.

Фактично менеджер за допомогою наказів, інструкцій, розпоряджень, вказівок (тобто формального впливу) контролює лише 10% усіх подій в організації, а інші 90% контролюються по неформальних каналах. Відомо також, що 90% інформації про працівника менеджер отримує завдяки міжособистісному спілкуванню з ним. На практиці стосунки менеджера з підлеглими здійснюються у таких формах:

- субординаційній. Для цієї форми характерне підкреслення менеджером дистанції між собою та підлеглими. Найчастіше це буває, коли менеджер не працював раніше у

цьому колективі, а був призначений вищим керівництвом. Таку форму стосунків менеджер обирає й тоді, коли треба приймати непопулярні рішення;

- дружній. При цьому відбувається «розмивання» відносин між менеджером і підлеглими, втрачається контроль за виконанням ними професійних обов'язків та станом виробництва. Менеджер обирає таку форму стосунків, якщо він раніше працював із цими підлеглими, і всі були рівними за знаннями та досвідом, а також за умови недостатньої довіри до нього;

- службово-товариській. Менеджер прагне збалансувати дружні стосунки та дистанцію. Такі стосунки відповідають установленим службовим ролям і розмежуванню професійних повноважень. Вони характеризуються повагою до підлеглих, сприяють зміцненню корпоративної культури в організації. Завдяки своєму професіоналізму менеджер забезпечує собі відповідний імідж і повагу підлеглих.

Люди краще сприймають і краще виконують завдання тієї людини, до якої вони відчують позитивні емоції і, навпаки, гірше приймають завдання від людини, до якої налаштовані негативно. Для того, щоб викликати у підлеглих позитивні емоції, на фоні яких людина краще сприйматиме складне завдання, менеджер може використати такі рекомендації психологів:

- не використовувати знеособлені звертання до підлеглого, а з повагою називати його ім'я, яке є «найсолідшим звуком» для кожної людини;

- пам'ятати, що обличчя людини – це дзеркало стосунків. Те, що написано на обличчі, більше відповідає дійсному ставленню до іншого, аніж сказані слова. Тому слід звертатися до іншої людини з доброзичливим виразом обличчя, приємною посмішкою;

- використовувати компліменти, бо підлеглий хоче виглядати якомога краще і приємні слова, сказані йому, заохочують до якісного виконання завдання;

- цікавитися позаслужбовим життям працівника та виявляти бажання за потреби допомогти йому. Тоді людина розуміє, що вона може розраховувати на допомогу. За такого підходу підлеглий буде не просто виконувати завдання, а ставитися до нього відповідально.

Будь-яка спільна діяльність не буде здійснюватися успішно, якщо між тими, хто її виконує, не встановлено взаєморозуміння. Це такий розгляд партнерами повідомлень і дій одне одного, який відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів. Виділяють три рівні взаєморозуміння: згоду, осмислення та співпереживання. Менеджерові необхідно знати, що іноді під час взаємодії з підлеглими у них виникають певні синдроми:

- «взаємонепорозуміння з першого слова». Це відбувається внаслідок установок, які людина сама собі сформуvala: «все одно нічого у мене не вийде», «може воно й само так вийде, без моїх зусиль», «ні, це не вийде нізащо», «ми завжди так робили, і навіть щось змінювати». Таких людей доцільно підштовхнути до того, щоб вони самі захотіли змінити свої установки;

- «страху перед покаранням». У цьому випадку потрібно діяти обережно, вислухати людину і намагатися зрозуміти правомірність її переконань та цінностей, а потім поступово впливати на їхню зміну.

До того ж існують бар'єри, які заважають правильному сприйманню іншої людини та взаєморозумінню з нею, зокрема [1]:

- 1) психологічні – є наслідком прояву індивідуальних характеристик особистості: темпераменту – зустрічається у людей, які мають різний тип нервової системи; характеру – стримана за звичайних умов людина стає збудженою, дратівливою, може образити іншого; установки – якщо перша установка негативна, то змінюється вона важко (наприклад, установка у населення, що всі бізнесмени заробляють гроші нечесним шляхом); мотивації – коли партнери у спілкуванні вкладають у вжиті слова різні поняття; пам'яті – ніхто з нас не може бути впевненим у тому, що може відтворити в повному обсязі ту інформацію, яку він отримав;

- 2) конфліктні – через зіткнення протилежних інтересів і поглядів;

3) емоційні – якщо людина ставиться до іншого неприязно, то й розуміє його погано;

4) моральні – на розуміння іншої людини впливають власні цінності;

5) інтелектуальні – залежать від особливостей у сприйманні, мисленні, знаннях;

6) соціальні – виникають між людьми, які належать до різних соціальних груп, зокрема: віку – наприклад, старше покоління критичніше ставиться до інновацій, молодь – до набутого іншими досвіду; статі – жінки та чоловіки по-різному думають, слухають, сприймають інформацію, піддаються переконанню; національності – незнання національних особливостей, традицій, культури;

7) мовні – виникають, коли людина не вміє або не може висловити свою думку, а також унаслідок поганої вимови, інтонації;

8) професійні – виникають унаслідок різного професійного досвіду, ставлення до роботи, статусу тощо.

Розуміння менеджером сутності цих бар'єрів та вміння їх усувати допомагає йому позбутися причини, через яку може виникнути непорозуміння. Ще важливіше вміти прогнозувати, передбачати утворення можливих бар'єрів, будувати тактику запобігання їм. Для досягнення взаєморозуміння спеціалісти рекомендують використовувати такі прийоми:

1) формувати нову спільну мову – по-перше, потрібно поставити себе на місце співрозмовника, уподібнитися йому і зрозуміти, чому він діє або говорить саме так, і, по-друге, висловити свою думку іншими словами;

2) поступатися іншому – тобто відмовитися від чогось заради спільної мети;

3) використовувати діалог – зрозумівши одне одного, можна знайти компромісне рішення.

Розуміння менеджерами ситуацій, пов'язаних із поведінкою людей, уміння впливати на них та спілкуватися з ними отримує вирішальне значення для управління. У сучасних умовах перед менеджером, який хоче бачити свою організацію успішною, стоїть завдання не просто організувати спільну діяльність, створювати команду, а й формувати її як колективного генія. Формування такої команди – важка робота. Тут менеджеру важливо зрозуміти наявність таких чотирьох конфліктуючих парадоксів і врахувати їх:

1) наявність як індивідуальних відмінностей кожної людини, так і єдності спільної мети;

2) заохочення як підтримки, так і конфронтації між членами команди;

3) зосередження на сьогоднішній діяльності та самонавчання і розвиток як основа майбутнього;

4) баланс між владою лідера та автономією членів колективу.

Колективний геній – це реалія, яку найкращі менеджери прагнуть відтворити у своїх організаціях. Він утворюється тоді, коли колектив правильно підібраний, тобто складається із багатьох різних, але досвідчених та підготовлених людей, готових до того, щоб спільними зусиллями втілити потрібне рішення в життя. У такій команді особиста місія, цінності та інтереси її членів тісно переплітаються з місією, цінностями та інтересами організації; члени команди наділені підприємницьким мисленням та здатністю передавати свою майстерність. У складних ситуаціях з'являються нові лідери, а корпоративна культура підтримує експерименти та розвиток, постійне навчання працівників.

Система корпоративних цінностей є ядром корпоративної культури в організації. Є кілька визначень поняття корпоративної культури. Найприйнятнішим вважаємо таке: «корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю працівників».

Для організації, в якій склалася корпоративна культура, характерні такі риси:



- це сучасна організація з матеріальними та духовними цінностями;
- це гармонійна організація, в якій окремі елементи культури за рівнем свого розвитку відповідають направленості, ідеям, цілям, завданням, способам досягнення цілей організації;
- це організація, яка живе за законом, а не за «поняттями»;
- це організація, в якій людину сприймають як основну цінність і відповідним чином організують взаємодію між людьми та групами людей;
- це організація, що самонавчається та саморозвивається.

Управління культурою організації – це, по суті, управління її розвитком, оскільки корпоративна культура в широкому розумінні – це все матеріальне та духовне, що в ній є і що вона використовує, включаючи і те, як це використовується, з якою метою, яким чином [9, с.287]. Практика багатьох успішних організацій, менеджери яких піклуються про формування корпоративної культури, дає підставу стверджувати, що:

- по-перше, корпоративна культура вибудовується на культурі міжособистісних стосунків, культурі ділового спілкування;
- по-друге, корпоративна культура є ефективним інструментом управління організацією;
- по-третє, є стійкий зв'язок між ступенем розвинутої корпоративної культури в організації та результатами її виробничої діяльності, її бізнесом.

Із вищенаведеного можна зробити висновок, що корпоративна культура – це стиль ведення бізнесу організації. Вона створює середовище, яке вимагає від людини не механічного виконання своїх функціональних обов'язків, а максимального розкриття свого потенціалу для досягнення спільної мети.

Спеціалісти, які досліджують роль корпоративної культури в менеджменті, зазначають, що в Україні більш поширені культура влади та рольова культура, мало поширені – культура задачі та особистості. Проте вони вважають, що в українських організаціях досить поширеною є так звана культура безвладдя. Така культура характеризується тим, що влада в організації нікому не потрібна і її бере той, хто захоче. Причинами цього явища є: мала зарплата, невміння та небажання нести відповідальність. Активність людей у таких організаціях найчастіше імітується, тому такі організації не можуть існувати довго. Мабуть, через це ставлення в Україні до корпоративної культури неоднозначне. На думку деяких підприємців, корпоративна культура – це «панські витребеньки», які викликають надмірні вимоги з боку підлеглих, а результатів можна досягти «витисканням соків» із підлеглих без відповідної компенсації.

Конфлікт є поняттям, набагато глибшим від суперечки. Він виникає при появі протиріч, які складно вирішити, зіткненні інтересів на засадах конкуренції. Основу конфлікту створює ситуація, яка включає або протилежні позиції сторін, або протилежні цілі та засоби їх досягнення. Щоб конфлікт почав розвиватись, необхідний інцидент, при якому одна сторона реалізовує дії, що прямо зачіпають інтереси іншої сторони. Дуже важлива роль належить вибору стилю поведінки опонентів та керівників відповідно до конфліктної ситуації. Стиль може захищати власні інтереси опонентів (діючи активно чи пасивно) та інтереси організації (діючи спільно чи індивідуально). Американські вчені К. Томас та Р. Кілмен виділяють наступні стилі поведінки в конфліктній ситуації.

Стиль конкуренції. Передбачає активне розв'язання конфлікту визначеним шляхом на засадах співпраці з різними сторонами конфлікту. Ефективний в тому випадку, коли менеджер володіє певною владою. Такий стиль рекомендується застосовувати у таких ситуаціях:

- кінцевий результат дуже важливий для менеджера;
- рішення необхідно прийняти швидко;
- якщо немає іншого виходу і немає що втрачати;
- якщо менеджер знаходиться в критичній ситуації, яка вимагає миттєвої реакції;
- якщо менеджер повинен прийняти нестандартне рішення.

Стиль ухилення. Є пасивним стилем. Він прийнятний, коли обговорювана проблема не дуже важлива, або коли немає достатньої інформації для прийняття рішення. Хоча стиль ухилення ідентифікується з «втечею від проблеми» (відповідальності) і не розглядається як ефективний спосіб розв'язання конфліктів, відхід або відтермінування є цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію. Найбільш типовими ситуаціями, в яких доцільно застосовувати стиль ухилення, є:

- результат не дуже важливий, рішення тривіальне і на нього не варто витратити час, гроші та сили;
- важко розв'язати конфлікт на свою користь;
- доцільно виграти час, щоб отримати додаткову інформацію;
- мало влади і мало шансів розв'язати проблему бажаним для себе чином;
- розв'язання проблеми наразі небезпечно через велику ймовірність погіршити ситуацію.

Стиль пристосування. Це пасивний стиль. Його варто використовувати, якщо результат справи надзвичайно важливий для опонента і не дуже суттєвий для менеджера. Відмінність від попереднього стилю полягає у тому, що опоненти діють разом. Стиль пристосування доцільно використовувати у таких типових ситуаціях: коли необхідно зберегти хороші стосунки з опонентами; коли результат важливий для опонентів тощо.

Стиль співпраці. Опоненти беруть активну участь у розв'язанні конфлікту і відстоюють власні інтереси, але при цьому намагаються співпрацювати. Цей стиль потребує продуктивнішої роботи, оскільки спочатку оголошуються потреби та інтереси усіх сторін, а потім відбувається спільне обговорення. Такий стиль особливо ефективний, коли сторони мають різні приховані потреби і є труднощі у встановленні джерел незадоволення. Стиль співпраці доцільно використовувати у таких ситуаціях:

- розв'язання проблеми дуже важливе для обох сторін, і жодна із них не хоче ухилитись від цього процесу;
- коли в опонентів довготривалі та взаємозалежні стосунки;
- є час пропрацювати проблему, що виникла;
- усі сторони добре ознайомлені з проблемою і їх бажання відомі;
- усі сторони рівноправні, тому на рівних шукають розв'язання проблеми.

Стиль компромісу. Передбачає часткове задоволення інтересів обох сторін шляхом взаємних поступок, зважаючи на усі «за» і «проти». Якщо опонент поступається у чомусь, то у відповідь поступається інша сторона. Цей стиль найефективніший у випадку, якщо сторони хочуть одного і того ж, але знають, що одночасно неможливо досягнути однієї цілі. Компроміс часто є останньою можливістю прийти до певного рішення. Як правило, компроміс дає кращий результат для сторони, яка володіє більшою владою. Стиль компромісу є найбільш прийнятним, коли: сторони рівноправні та мають спільні інтереси; сторони хочуть швидко знайти розв'язання проблеми; всіх влаштовує тимчасове рішення; інші підходи до розв'язання проблеми не мали успіху; в результаті компромісу можна зберегти хороші взаємовідносини; краще отримати хоча б щось, ніж втратити все.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Виділяють три методи усунення конфліктних ситуацій, що звичайно виникають між людиною (чи профспілкою) і керівництвом фірми, а саме: придушення, компроміс, інтеграцію. Звичайно, з них тільки інтеграція дійсно пропонує розв'язання проблем.

Придушення. Цей метод усунення конфліктних ситуацій передбачає використання сили з боку однієї з конфліктуючих сторін. За допомогою сили можна знищити опонента. Так сильне керівництво перемаже слабку профспілку чи могутня профспілка може розігнати підприємство.

Компроміс – це найбільш шанована і часто вживана форма рішення. При компромісі кожна сторона вимагає те, що їй потрібно, і торгується до кінця. Це тимчасова угода, що розрахована зазвичай на короткий термін і веде до нового повторення конфлікту.

Інтеграція. Цей підхід розглядає конфлікт як багатогранну проблему з розв'язком, що полягає в задоволенні основних вимог сторін конфлікту. Для інтеграції потрібна єдина система цінностей та взаєморозуміння з боку конфлікуючих сторін. При інтеграції спірні моменти розділяються та аналізуються окремо; кожному аспекту виділяється певна вага. Потреби, бажання і надії сторін зводяться воедино для розгляду й оцінки. У результаті такого аналізу може відбутися переоцінка інтересів.

У даний час склалося кілька напрямків регулювання конфліктів:

- філософсько-соціологічний – теоретичний напрямок, що охоплює загальні тенденції розвитку конфліктів на макрорівні;
- організаційно-соціологічні – вивчають причини й динаміку конфліктів організації;
- індивідуально-психологічні – вивчають психофізичні особливості й характеристики окремих особистостей, їх поведінку в умовах конфлікту.

Процес конфлікту та управління конфліктною ситуацією здійснюється за моделлю. Центральним елементом моделі є управління конфліктом, методи здійснення якого можна поділити на дві групи: структурні та міжособистісні.

Виділяють чотири структурні методи вирішення конфлікту, а саме:

- роз'яснення вимог до роботи, тобто роз'яснення того, яких наслідків вимагають від кожного працівника або структурного підрозділу з урахуванням їх бажаного рівня, порядку надання та використання необхідної інформації, системи повноважень і відповідальності;
- використання координаційних і інтеграційних механізмів (через команди, ієрархію посадових осіб, підрозділи, функції, служби тощо. Найявність спільного керівника впорядковує взаємодію людей, прийняття рішень, інформаційні потоки всередині організації, що дозволяє уникнути конфлікту);
- встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей з метою спрямування зусиль всіх працівників на досягнення загальної єдиної цілі;
- використання системи винагород (премій, матеріальних заохочень, підвищення на службі тощо) передбачає запобігання конфліктним ситуаціям шляхом корекції поведінки людей, наочно заохочуючи тих, хто робить свій внесок у досягнення загальноорганізаційних цілей, сприяє розв'язанню проблем.

До основних міжособистісних способів вирішення конфлікту відносяться: ухилення (людина ухиляється від конфлікту); згладження (погашення бажання до конфлікту); примушування (конфлікт ліквідується силою влади чи іншим примусовим способом); компроміс (поєднання точок зору); розв'язання проблеми, яка призвела до конфлікту.

Значно ускладнює вирішення конфлікту наявність перешкод, а саме: недостатнє інформаційне забезпечення; статус конфлікуючих сторін; невизначеність ситуації; страх перед вибором; особливості характеру, темпераменту, життєвих позицій сторін тощо.

### *Література:*

1. Головаха Е.И., Панина П.В. Психология человеческого взаимопонимания. – К., 1989.
2. Загальна психологія: Підручник для студентів вищ. навч. закл. / За заг. ред. С.Д. Максименка. – К., 2000.
3. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К., 1999.
4. Максвелл Дж. Шеф и его команда. – СПб., 1998.
5. Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоудхари: Пер. с англ. – М., 2002.
6. Розанова В. А. Психология управленческой деятельности: Учеб. пособие. – М., 2003.

7. Сенге П., Клейнер А., Роберте Ш. и др. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций: Пер. с англ. – М., 2004.
8. Скотт Дж. Конфликты, пути их преодоления: Пер. с англ. – К., 1991.
9. Спивак В.Л. Корпоративная культура: теория и практика. – СПб., 2001.
10. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». – Модуль 9. – М., 2000.
11. Херб Е., Лесли К., Прайс К. Командная работа // <http://www.mckinsey.com>.