

УДК 316.455.: 658.3.07

Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності).

Сазонова Т. О.,

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту

Полтавська державна аграрна академія

Sazonova Tetiana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of
Management Poltava State Agrarian Academy

Шульженко І. В.,

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту

Полтавська державна аграрна академія

Shulzhenko Irina

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of
Management Poltava State Agrarian Academy

Хавронюк В. Ю.

ЗВО СВО Магістр

Полтавська державна аграрна академія

Havronyuk Valentina

student Poltava State Agrarian Academy

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**CONFLICT MANAGEMENT AS AN IMPORTANT ELEMENT OF THE
ORGANIZATIONAL CULTURE OF MODERN ENTERPRISE**

У статті розглянуто особливості управління конфліктами в сучасних організаціях. Охарактеризовані основні елементи та параметри організаційної культури, на які потрібно звернути уваги при формуванні індивідуальної системи управління конфліктами. Розглянуто механізм впливу організаційної культури на систему управління конфліктами та ефективність організації. Визначені випадки конфліктогенності організаційної культури. Проведена характеристика різних видів стресу працівників комунальних медичних підприємств, що є джерелом конфліктів. Проведене дослідження факторів, що викликають стресовий стан працівників. Охарактеризуємо критерії організаційної культури, які впливають та перебувають у перманентному зв'язку з системою управління конфліктами.

Ключові слова: організаційна культура, управління персоналом, організація, цінності, стрес, мотивація, керуюча система, керована система

В статье рассмотрены особенности управления конфликтами в современных организациях. Охарактеризованы основные элементы и параметры организационной культуры, на которые нужно обратить внимание при формировании индивидуальной системы управления конфликтами. Рассмотрен механизм влияния организационной культуры на систему управления конфликтами и эффективность организации. Определены случаи конфликтогенности организационной культуры. Проведена характеристика различных видов стресса работников коммунальных медицинских предприятий, являющихся источником конфликтов. Проведено исследование факторов, вызывающих стрессовое состояние работников. Проведена характеристика критериев организационной культуры, которые влияют, и находятся в перманентной связи, с системой управления конфликтами.

Ключевые слова: организационная культура, управление персоналом, организация, ценности, стресс, мотивация, управляющая система, управляемая система.

The article discusses the features of conflict management in modern organizations. The main elements and parameters of the organizational culture, which should be paid attention to, when forming an individual conflict management system, are characterized. Such as, basic values, behavior patterns, external manifestations. At the same time, the values of the organization have three vectors – man, nature, society. The mechanism of influence of organizational culture on the conflict management system and the effectiveness of the organization is considered. Since the organizational culture is aimed at the formation of a personnel motivation system, desired competencies, skills and abilities, behavior, high personnel loyalty, a progressive and innovative system and management structure, it directly and indirectly affects the number and quality of conflicts, the effectiveness of the organization as a whole. Cases of conflict of organizational culture have been identified: within the organizational culture itself; when two or more organizations interact; in the interaction "person – organizational culture". The characteristics of various types of stress of workers of communal medical enterprises (informational, emotional, communicative), which are a source of conflicts, are carried out. A study of the factors causing the stressful state of workers is carried out: excessive workload, conflict of roles, uncertainty of roles, a high degree of responsibility with low motivation, dynamism of events. The characteristics of the organizational culture criteria that influence and are in permanent connection with the conflict management system are carried out: hierarchy in an organization, ways of managing conflicts, flexibility of culture, a person's place in organizational culture, a formed level of personnel motivation, attitude to conflict in an organization, the degree of regulation of personnel activities, a communication system.

Organizational culture can both help resolve and prevent conflicts of various types, and generate them. Conflict culture should be present in the competence of leaders at different levels, especially the top management of the organization. After all, it is the management system that forms the organizational culture, its principles and values, broadcasts the vision of the development of the organization and the rules, the laws of its existence.

Keywords: organizational culture, personnel management, organization, values, stress, motivation, control system, managed system.

Постановка проблеми. Управління конфліктами в сучасній організації є важливою управлінською діяльністю. В умовах нестабільності економіки, політично та соціальної ситуації, а, наразі, й в умовах епідемії COVID-19, тривожність керуючої і, особливо, керованої системи організації зростає. Як наслідок, зростає кількість конфліктів як міжособистісних, так міжгрупових. Разом з тим, управління конфліктами передбачає діяльність, що призведе до завершення та вирішення конфліктної ситуації. Якщо ми проаналізуємо механізм вирішення конфліктів пересічними керівниками та їх підлеглими, то прийдемо до висновку, що більшість застосовує відомі методи, до яких вони звикли, яким спеціально не навчалися, так би мовити, спостерігаємо діяльність за власними навіюванням. Природним є той факт, що ці методи є часто неефективними та не приносять бажаного результату.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління конфліктами в організації присвячені праці наступних вчених та дослідників: А. Анцупова, С. Баклановського [1], А. Большакова [2], Кібанова А., Ворожейкіна І., Захарова Д. [3], Лінчевського Е. [4], Берна Е. [5], Шейнова В. [6], Криси О. [7], Сазонової Т. [8], Шульженко І. [9] та інших. В цілому дослідники схиляються до думки, що управління конфліктами в організації має бути системною діяльністю. Зокрема, Потапюк І., звертає увагу на необхідність управління конфліктами через механізми корпоративної культури, чітке визначення функцій та обов'язків персоналу [10]. Разом з тим, управлінню організаційними конфліктами в умовах нестабільності та сучасних особливостей функціонування організацій, зокрема в умовах світової пандемії COVID-19 та зумовленої нею соціальної та економічної кризи, приділено недостатньо уваги.

Формулювання цілей статті. Організація ставлячи перед собою певну мету, визначаючи місію, має обов'язково враховувати той факт, що для

ефективного її функціонування менеджмент повинен спрямовуватися не лише на вирішення виробничих завдань, але й на забезпечення належних умов для розвитку персоналу. Виникнення і якість взаємних зв'язків та відносин, що формуються на основі виробничої діяльності, міжособистісного спілкування, визначається не тільки впливом реальних умов життя (економічних, політичних, соціально-психологічних, моральних тощо), але й умов, створених самою організацією. Метою дослідження є визначення місця системи управління конфліктами в організаційній культурі сучасної організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційна культура підприємства, організації формує норми, цінності, ритуали, правила, яким підпорядковується діяльність всього його / її персоналу. Отже, сформувавши ефективну систему методів, інструментів, покликаних управляти трудовими та міжособистісними конфліктами, а також включивши їх в загальну систему організаційної культури, можливо знизити «градус напруги» серед трудових ресурсів – членів організації.

Організаційна культура тяжіє до структурної стабільності, що передбачає наступне: культура організації, як і будь-яка інша система, прагне до рівноваги, стабільності. Культура в цьому аспекті стає стабілізуючою силою групи (співробітників організації), вона є постійним феноменом. Сильна організаційна культура відрізняється тим, що при виході декількох індивідів з групи, система корпоративних культуральних норм залишається і продовжує своє існування в ній. Також при порушенні системи організаційної культури (певних елементів), вона прагне відновитися та увійти у стан рівноваги.

Незважаючи на очевидну неконфліктну систему, як це може здатися з першого погляду, створену домінуючими ціннісними орієнтаціями на тлі наявних альтернатив, які й задають норми корпоративної поведінки, будь-які відхилення від неї можуть викликати конфлікти. Так, поведінка, яка не відповідає базовим уявленням часто піддається перекрученому трактуванню

в силу усталеного когнітивного бачення членів групи про перевагу вибору домінуючих моделей, незважаючи на те, що вони можуть виявитися більш ефективними, якщо будуть застосовані в рамках тієї чи іншої ситуації.

З метою збільшення прикладного характеру конфліктологічного аналізу, ми визначаємо організаційну культуру як явище, що включає в себе наступні три елементи: базові цінності, моделі поведінки і зовнішні прояви.

Базові цінності являють собою набір ідеалів, основоположних принципів, переконань. Вони не піддаються раптовим змінам і є основою для формування наступних елементів. Організаційні цінності, звичаї підприємства підвищують координацію, зацікавленість у спільній діяльності, сприяють самоусвідомленню себе як частини загального результату [11, с. 63]. Цей елемент організаційної культури має внутрішній і зовнішній вектори, а саме – базові цінності закладають основи взаємодії як всередині підприємства, організації, так й з зовнішнім соціальним оточенням. Вони можуть бути умовно розділені на три основні категорії: «Людина» (цінності, безпосередньо зачіпають співробітників і клієнтів організації), «Природа» (цінності, пов'язані з охороною навколишнього середовища, екологією), «Суспільство» (цінності пов'язані з соціальною, економічною або політичною сферами життя суспільства).

Наступний елемент – моделі поведінки – тобто, очікувані керівництвом організації, підприємства визначені сценарії поведінки в різних ситуаціях життєдіяльності її / його співробітників щодо колег і керівництва (внутрішній рівень), а також клієнтів, партнерів, державних органів (зовнішній рівень).

Третій елемент – зовнішні прояви – візуальні фактори, які включають в себе матеріальні вираження перших двох елементів з метою їх посилення, що знаходяться у відкритому доступі. Таким елементами є корпоративні кольори, розробка бренду, бренд-буки, корпоративна уніформа тощо. Основне завдання – транслювання, виділення базових цінностей і моделей поведінки організації.

В цілому компоненти організаційної культури з моменту їх ініціювання та до реформації, або скасування, не повинні провокувати конфлікти.

За допомогою рис. 1 проілюструємо механізм впливу організаційної культури на систему управління конфліктами та ефективність організації в цілому.



Рис. 1. Механізм впливу організаційної культури на систему управління конфліктами та ефективність організації [власна розробка].

Зазначимо, що окрім конфліктів, які можуть виникати всередині однієї організації, тобто всередині однієї організаційної культури, існують конфлікти між організаційними культурами і конфлікти між організаційною культурою та особистістю.

Таким чином, конфліктогенність організаційної культури може виникати в наступних трьох випадках:

- 1) конфліктогенність усередині самої організаційної культури;
- 2) при взаємодії двох і більше організацій;
- 3) при взаємодії «людина – організаційна культура».

За допомогою рис. 2 проілюструємо механізм виникнення причин будь-якого виду та рівня конфлікту.

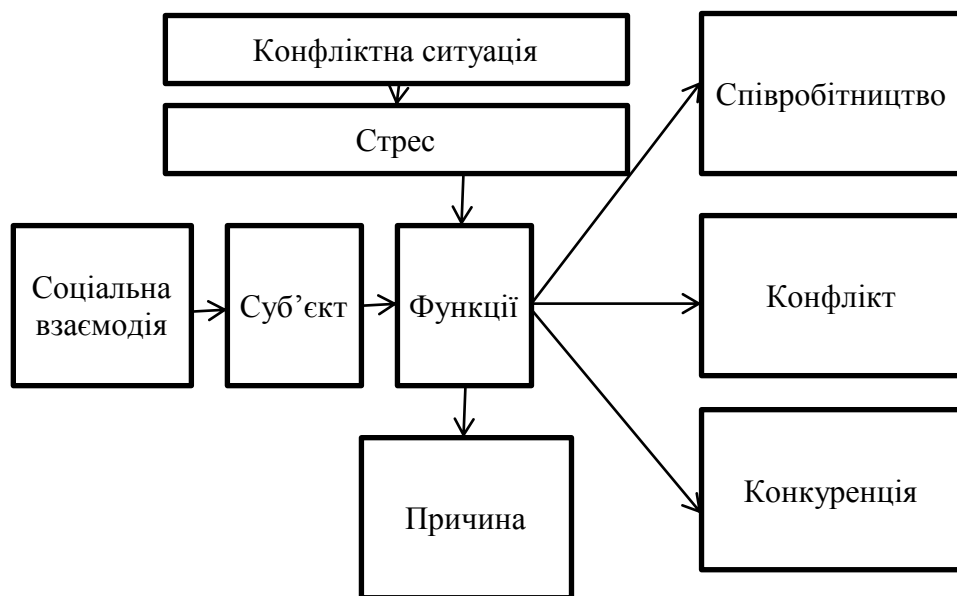


Рис. 2. Механізм виникнення причин конфлікту [12]

Розглянемо основні причини та джерела виникнення стресу, що передуює і супроводжує конфлікт, в професійній діяльності. Професійний стрес – це напружений стан працівника, який виникає в нього за умови впливу емоційно-негативних, екстремальних факторів в сфері трудової діяльності, з організаційного середовища.

Розглядаючи діяльність та управління персоналом в сучасному підприємстві, можемо констатувати присутність трьох видів стресів (табл. 1).

Серед факторів, що викликають стресовий стан досліджуваних працівників виокремимо наступні:

1) надмірна завантаженість (особливо у сучасних умовах всесвітньої пандемії коронавірусу): зазвичай досліджувані працівники змушені виконувати багато завдань за обмежений час. Наслідок – тривожність, фрустрація, відчуття руйнації та безнадії, матеріальних втрат;

2) конфлікт ролей – виникає за умови пред'явлення суперечливих вимог, при порушенні принципу єдності управління (у підлеглого є один безпосередній керівник, завдання та розпорядження якого він і повинен

виконувати), а також в досліджуваній організації він виникає, коли вимоги та очікування неформальної групи не співпадає з вимогами та очікуваннями формальної організації;

3) невизначеність ролей – проявлялася особливо гостро у досліджуваному періоді – працівники не впевнені в тому, що вони зрозуміли очікування та відповідають вимогам керуючої системи; вимоги невизначені чітко, система оцінювання у сучасних динамічних та нестабільних умовах – не зрозумілі;

4) велика ступінь відповідальності поряд з недостатньою мотивацією;

5) динамічність подій, необхідність швидкого прийняття рішення, розбіжність між індивідуальним життєвим рівнем та характером діяльності.

Таблиця 1

Характеристика різних видів стресу працівників сучасних підприємств [власні дослідження]

Вид	Причина	Обтяжливі обставини
Інформаційний	Інформаційне перевантаження	Важливе / важке завдання в умовах обмеженого часового лагу; висока ступінь відповідальності; неоднозначна інформація, брак об'єктивної інформації, часта зміна інформації, інформаційних параметрів професійної діяльності
Емоційний	Сильна емоційна реакція	Постійні дрібні невдачі, психологічна травма; втрата близької людини; спілкування з неприємними людьми, перепони, які не дають змоги досягти поставлених цілей, висока вимогливість до себе; праця в складних умовах (шум, бруд тощо), дорікання самому собі за будь-що; напружена робота; фінансова нестабільність; сварки (на роботі, в сім'ї) та спостереження за ними
Комунікативний	Проблеми ділового спілкування і виявляється в конфліктній, маніпулятивній поведінці	Низька згуртованість колективу, несприятливий морально-психологічний клімат в організації, низький рівень менеджменту та конфліктологічної культури, домінуючий авторитарний стиль керівництва, низька залученість персоналу, неадекватна система мотивації праці потребам та очікуванням персоналу

Охарактеризуємо критерії організаційної культури, які впливають та перебувають у перманентному зв'язку з системою управління конфліктами:

1) ієрархія в організації – система розташування рівнів повноважень, система менеджменту та структурна ієрархія всередині організації. Ми аналізували ряд малих підприємств (чисельність працівників близько 250 – 300 осіб) неформальну ієрархію. Такі організації частіше вдаються до неформальних способів управління конфліктом і рівень конфліктогенності зазвичай менший за рахунок зниження рівня відносної соціальної нерівності;

2) способи управління конфліктами – переважання неформальних способів управління конфліктами передбачає відсутність чітко встановлених правил та інструкцій по роботі з конфліктом. В основному, акцент робиться на особисте ставлення особи, уповноваженої вирішувати конфлікти (частіше – це керівник), до того чи іншого співробітника. Працівник в більшості випадків усно повідомляє свого безпосереднього начальника про наявність конфліктної ситуації або конфлікту. Фактори, які можуть впливати на процес і способи управління конфліктом, базуються на особистому неформальному спілкуванні. До таких можна віднести досвід попередніх відносин, особисту симпатію до сторін конфлікту, особисту зацікавленість уповноваженої особи в результаті конфлікту, морально-психологічні якості уповноваженої особи, ситуативні характеристики;

3) гнучкість – здатність до швидких змін норм, проявів, правил, традицій тощо. Але, якщо норми можливо швидко змінювати, то цінності, традиції – потребують певного часу «визрівання». Гнучка організаційна культура передбачає врахування думку працівників, щодо наявних елементів організаційної культури та пропозицій щодо їх зміни; налаштована на реальне залучення до процесу формування та адаптації всіх працівників, а не лише керівної ланки. Даний підхід знижує градус конфліктності в колективі;

4) місце людини в організаційній культурі – рівень приділення уваги співробітникам та їх соціальному забезпеченню. Навіть надання менеджментом організації середнього рівня уваги та соціального забезпечення власним підлеглим здатні знизити рівень конфліктності та

тривожності, а, отже, й стресовості. Головне – дотримання принципу справедливості при розподілі;

5) сформований рівень мотивації персоналу – високий рівень, особливо матеріальної мотивації, створює умови конкуренції між працівниками, що потенційно є джерелом конфліктів. Принцип справедливості, точності та зрозумілості розподілу винагороди та прозорості оцінки результатів – створюють, таку собі, «подушку безпеки»;

6) ставлення до конфлікту в організації (повне заперечення можливості його існування в організації, допущення існування, штучне створення);

7) ступінь регламентування діяльності працівників – передбачає чітко визначені функції, обов'язки та відповідальність, а також жорсткий контроль за працівниками. Чіткість, з одного боку, знижує кількість організаційних конфліктів, а з іншого – може викликати їх виникнення щодо тих працівників, які, згідно власної індивідуальності, не можуть існувати в таких жорстких обмеженнях;

8) система комунікацій – важливий елемент організаційної культури. В досліджуваних підприємствах, наприклад, система комунікацій відкритого типу – відсутні бар'єри для комунікацій співробітників різних посадових рівнів і це впливає на всі етапи управління конфліктами.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, організаційна культура дійсно впливає на ефективність формування та функціонування системи управління конфліктами. Організаційна культура може як сприяти вирішенню та попередженню конфліктів різних типів, так і породжувати їх. Конфліктологічна культура має бути присутня в компетенція керівників різних рівнів, особливо топ-менеджменту організації. Адже, саме керуюча система формує організаційну культуру, її засади та цінності, трансліює бачення розвитку організації та правил, законів її існування. Розробляючи організаційну культуру та змінюючи її, необхідно узгоджувати її критерії, параметри із обраною системою управління конфліктами.

Бібліографічний список:

1. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях : Учебное пособие. 2-е изд., перераб. Санкт Петербург : Питер, 2009. 304 с.
2. Большаков А. Г., Несмелова М. Ю. Конфликтология организаций : учеб. пособие. Москва : МЗ Пресс, 2001, 182 с.
3. Кибанов А. Я., Ворожейкин И. Е., Захаров Д. К. Конфликтология : ученик. Москва : ИНФРА-М, 2008. 302 с.
4. Линчевский Э. Э. Контакты и конфликты. Москва : Экономика, 2008. 345 с.
5. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры; пер. с англ. А. Грузберга. Москва : Эксмо, 2008. 576 с.
6. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск : Амалфея, 2006. 118 с.
7. Криса О. Й. Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. URL : http://vlp.com.ua/files/52_0.pdf (дата звернення 12.09.2020).
8. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 539-542. URL : <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/110.pdf> (дата звернення 12.09.2020).
9. Шульженко І. В., Сарафанніков В.В., Собакар С.В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві. URL : <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/137.pdf> (дата звернення 12.09.2020).
10. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5 (05). С. 170-175. URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-5-05>. (дата звернення 20.09.2020).

11. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. № 3. С. 62–67.

12. Резникова О. С., Карабаш Э. Р. Управление конфликтами в организации. Проблемы экономики и менеджмента. 2017. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-v-organizatsii-5/viewer> (дата звернення 11.09.2020)

REFERENCES:

1. Antsupov A.Ia., Baklanovskiy S.V. (2009) *Konflyktolohiya v skhemakh y kommentaryakh [Conflictology in schemes and comments]*. St. Petersburg: Peter (in Russia).

2. Bolshakov A. H., Nesmelova M. Yu. (2001) *Konflyktolohiya orhanyzatsyi [Conflictology of organizations]*. Moscow: MZ Press (in Russia).

3. Kybanov A. Ya., Vorozheikyn Y. E., Zakharov D. K. (2008) *Konflyktolohiya [Conflictology]*. Moscow: INFRA-M (in Russia).

4. Lynchevskiy E. E. (2008) *Kontakty i konflykty [Contacts and conflicts]*. Moscow : Ekonomyka (in Russia).

5. Bern E. (2008) *Ihri, v kotorie ihraiut liudy. Liudy, kotoie ihraiut v ihri. [Games that people play. People who play games]*. Moscow : Eksmo (in Russia).

6. Sheinov V. P. (2006) *Konflykty v nashei zhyzny i ykh razreshenye Formuvannia dokhodiv pratsivnykiv pidpryemstv [Conflicts in our lives and their resolution]*. Minsk : Amalfeia (in Belarus).

7. Krysa O. Y. (2008) *Upravlinnia konfliktamy yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryemstv. [Conflict management as a factor in increasing the competitiveness of enterprises]*. Retrieved from http://vlp.com.ua/files/52_0.pdf (accessed 12 September 2020). (in Ukraine).

8. Sazonova T. O., Mykhailova O. V. (2017) *Formuvannia stratehii upravlinnia konfliktamy orhanizatsii v umovakh suchasnoho biznes-seredovyshcha [Formation of conflict management strategy in condition of modern business]*

environment]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* №20. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/110.pdf> (accessed 12 September 2020). (in Ukraine).

9. Shulzhenko I. V., Sarafannikov V.V., Sobakar S.V. (2017) *Rol kerivnyka v upravlinni konfliktamy na pidpryiemstvi* [The role of the leader in conflict management in the enterprise] *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* №20. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/137.pdf> (accessed 12 September 2020). (in Ukraine).

10. Potapiuk I.P., Danylenko K.O., Mokiienko Ye.O. (2017) *Korporatyvna kultura yak skladnyk stratehichnoho upravlinnia personalom pidpryiemstva* [Corporate culture as an integral part of the enterprise human resource management strategy]. *Market infrastructure*. № 5. PP. 170-175. Retrieved from <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-5-05> (accessed 20 September 2020). (in Ukraine).

11. Kalinichenko T. I. (2010) *Teoretychni pidkhody do tlumachennia orhanizatsiinoi kultury* [Theoretical approaches to the interpretation of organizational culture]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo*. № 3. PP. 62–67. (in Ukraine).

12. Reznykova O. S., Karabash E. R. (2017) *Upravlenye konflyktamy v orhanyzatsyyi*. [Conflict management in the organization]. *Проблемы экономики y menedzhmenta*. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-v-organizatsii-5/viewer> (accessed 12 September 2020). (in Ukraine).