

УДК 658:65.014:316.485

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-35>**Захарчин Г.М.***доктор економічних наук, професор
Національного університету «Львівська політехніка»***Склярук Т.В.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування
Національний університет «Львівська політехніка»***Zakharchyn Halyna***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Lviv Polytechnic National University***Skliaruk Tetiana***Doctor of Economic Sciences, Professor,
Lviv Polytechnic National University*

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CONFLICT MANAGEMENT

АНОТАЦІЯ

Обґрунтовано доцільність використання фактору організаційної культури у формуванні ефективної системи запобігання конфліктам в організації. Висвітлено роль організаційної культури в управлінні конфліктами через її ціннісно-інституційну природу та функції. Охарактеризовано специфіку впливу функцій організаційної культури на різні види конфліктів. Акцентовано на особливості організаційної культури як тонко планового інструменту управління, який уможливує діалог між опонентами, сприяє підвищенню рівня довіри та попередженню конфліктних ситуацій. Підкреслено роль культури у розвитку позитивних соціальних емоцій, підвищенні рівня емпатії, формуванні сприятливого емоційного середовища й розвитку емоційної зрілості. Наголошено на об'єднувальній силі організаційної культури завдяки гармонізації цінностей, які мотивують до виконання місії організації і нейтралізації конфліктних явищ.

Ключові слова: організаційна культура, конфлікт, цінності, конфліктна ситуація, види конфліктів, емоційна зрілість, етична компетентність.

АННОТАЦИЯ

Обоснована целесообразность использования фактора организационной культуры в формировании эффективной системы предупреждения конфликтов в организации. Освещена роль организационной культуры в управлении конфликтом сквозь ценностно-институциональную природу и функции. Охарактеризовано специфику влияния функций организационной культуры на разные виды конфликтов. Акцентируется на особенностях организационной культуры как тонко-планового инструмента управления, который способствует диалогу между оппонентами, повышению уровня доверия и предупреждению конфликтных ситуаций. Подчеркнуто роль культуры у развитии позитивных социальных эмоций, повышении уровня эмпатии, формирования хорошей эмоциональной среды и развитии эмоциональной зрелости. Отмечено объединительную силу организационной культуры благодаря гармонизации ценностей, которые мотивируют к выполнению миссии организации и нейтрализации конфликтных явлений.

Ключевые слова: организационная культура, конфликт, ценности, конфликтная ситуация, виды конфликтов, эмоциональная зрелость, этическая компетентность.

ANNOTATION

These days, the problem of finding the effective approach to the regulation of conflict situations, which occur on every level

and area of life, escalated theoretically and practically. In the modern management system, the conflict management is considered through the prism of communication and influence of regulating. The success of conflict management is largely determined by the degree of analyzing and evaluating the causes, sources, conditions and factors which led to the emergence of a conflict. Conflicts, on the one side, are a regular occurrence of society life-style, integral to the human personality, whereas, on the other side, they are the consequence of the absence of moral qualities and culture. Due to the combination of moral, ethical and institutional components, the organizational culture is capable of becoming the effective instrument of conflict management, what highlights the relevance of its review in the context of conflict management. The managerial impact of organizational culture is implemented through the values component and functions such as motivational, axiological, economical, humanistic, regulatory and integrating. The functions of organizational culture affect the specific types of conflict in different ways, therefore, this specificity is covered in the article. The article also emphasizes the feature of organizational culture of being a subtly planned instrument of management, that facilitate the dialog between the opponents, the increase of trust level as well as prevention of conflict situations. The article highlights the role of culture in the development of social emotions, increase of empathy level, formation of suitable emotional environment and development of emotional maturity. It also notes the unifying force of organizational culture due to the harmonization of values which motivate to carry out the mission of organization and neutralization of conflict situations. In the applied plan, it was suggested that, to increase effectiveness of managerial impact on conflicts, a value-based management (VBM) could be established, that is based on values and enables to develop a personal potential of personnel by strengthening a prospective resource of organization growth.

Key words: organizational culture, conflict, values, conflict situation, types of conflicts, conflict management, emotional maturity, ethical competence.

Постановка проблеми. У сучасному епоху суперечностей, складних викликів, динамічних змін, незважаючи на стрімку технологізацію всіх сфер буття й захоплення віртуальним світом, культура залишається важливим фактором впливу на людину, її поведінку в побуті, соціальному середовищі та професійній сфері. Культура є тонко плановим інструментом, який

уможлиблює діалог між опонентами та сприяє попередженню конфліктних ситуацій. Сила впливу організаційної культури проявляється в тому, що її принципи однаково ефективно поширюються на стосунки всередині організації, на її внутрішнє й зовнішнє середовище. Таким чином створюється позитивне поле взаємодії й зростання довіри у взаємовідносинах, що, своєю чергою, зменшує можливості конфліктних проявів.

Недостатній рівень як загальної, так і особистої культури приводить до слабкої взаємодії персоналу організації, що уможлиблює виникнення виробничого чи організаційного конфлікту, який спровокує міжособистісний конфлікт, таким чином відбудеться дифузія конфлікту.

Усвідомлення реальної загрози від масштабності загострення конфліктогенної ситуації підводить до необхідності вчитися працювати з конфліктами та запобігати появі конфліктних явищ. Підвищена увага до конфліктогенної проблематики вимагає синтезу теоретичного знання і практичної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження сутнісної природи конфлікту та можливих шляхів зменшення рівня конфліктогенності в суспільстві є актуальною прерогативою сучасної наукової думки і важливим напрямом наукової діяльності представників різних сфер. Оскільки сучасний світ – це світ конфліктів, відповідно, поле наукових досліджень є багатограним. У наукових публікаціях широко висвітлюються питання психологічної складової конфлікту, зокрема, вітчизняні науковці Карамушка Л.М., Дзюба Т.М. у своїй монографії ґрунтовно описують психологічні аспекти управління конфліктами, акцентуючи на суб'єктивні причини конфліктогенності, пов'язані із психологічною структурою особистості [3]. Наголос на управлінську складову в конфліктному полі розглядають Біловодська О.А. та Кириченко Т.В., які висвітлюють управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств [1]. Подольчак Н.Ю., Ковальчук Г.В. глибоко досліджують менеджмент управлінських конфліктів [7]. Стратегічним напрямом дослідження конфліктогенної тематики через призму управління присвячують свої публікації науковці Сазонова Т.О., Михайлова О.В. [8]. Науковці пропонують авторське бачення пошуку підходів та шляхів врегулювання й попередження конфліктів. У цьому напрямі активно працюють Максимець Ю.В., Дадак В.М., Новікова Н.М., Шаравара Р.І. [5; 6; 9]. Можливості використання організаційної культури в системі менеджменту конфліктів частково розглянуто в авторській монографії Захарчин Г.М. [2], а управлінському потенціалу організаційної культури присвячена стаття Копитової І. [4], однак, предметом дослідження є тільки діловий конфлікт.

Незважаючи на присутність у науковому середовищі значної кількості публікацій із про-

блематики конфліктів, відсутні системні дослідження культурологічного чинника, який стає моделлю сучасного мислення й розвитку суспільства. Зокрема, поверхнево досліджено можливості використання фактора організаційної культури як тонко планового інструменту управління конфліктами в організації.

Мета дослідження полягає у висвітленні ролі організаційної культури в управлінні конфліктами в організації.

Виклад основного матеріалу. У формуванні ефективної системи запобігання конфліктам на підприємстві важлива роль належить організаційній культурі, яка завдяки своїй сутнісній природі й змістовному наповненню поєднує цінності, потреби, інтереси, особисті мотиватори, що впливають на поведінку людини, особливості її комунікації та емоційну зрілість. Оскільки основою організаційної культури є цінності, то вже в її природі автоматично закладено мотиваційний вплив, який може зменшити ризик виникнення конфліктних ситуацій. Організація є цілісною завдяки спільним цінностям, які об'єднують людей і заохочують до злагодженої співпраці. Однак, цінності персоналу організації не завжди співпадають, що зумовлює конфлікт цінностей, наслідком чого можуть бути деструктивні явища в організації. З метою ефективного управління конфліктами необхідно аналізувати причини можливого конфлікту цінностей, який може мати розмежувальний, психологічний та організаційний характер. Розмежувальний характер конфлікту цінностей виникає у зв'язку з поділом персоналу організації на різні соціальні групи, між якими в процесі взаємодії може виникнути внутрішній дискомфорт. Психологічний компонент надає процесу поділу на групи усвідомленого характеру, що підсилює конфліктогенну ситуацію. Організаційний компонент полягає у складності об'єднання всіх працівників організації в цілісний колектив із чітко визначеними спільними цінностями.

Людина залучається до професійної діяльності через цінності, і, відповідно, за умови співпадиння цінностей, вносить свій посильний вклад у розвиток організації. Взаємозв'язок цінностей породжує у людини певну позицію, тобто, готовність до спільної праці чи установку на спільнодію, яка значно зменшує ризик виникнення конфліктної ситуації. Персонал, наділений якостями, які відповідають цінностям вдячності, гордості, відповідальності, працює ефективніше і не створює стресових ситуацій, які б стали джерелом конфлікту. Отже, завдяки спільним цінностям виникають позитивні емоції, які знижують рівень конфліктності в організації. Власне, культура розвиває позитивні соціальні емоції. З огляду на це, для запобігання конфлікту цінностей в організації необхідно вже під час приймання нового працівника на роботу звертати увагу на його ціннісні орієнтації, життєві пріоритети, прагнення та мотиви

поведінки, а також на здатність до позитивних емоцій. Ціннісна складова є особливою частиною емоційного середовища організації, тому організаційна культура сприяє розвитку емоційного інтелекту, підвищуючи рівень емпатії, самоповагу і самосприйняття людини. З огляду підвищення ефективності управлінського впливу на конфлікти доцільно використовувати ціннісно-орієнтоване управління (MBV), яке ґрунтується на цінностях і дає можливість розвивати особистісний потенціал персоналу та емоційний інтелект, підсилюючи потенційний ресурс розвитку організації в цілому.

Вплив організаційної культури на запобігання конфліктам в організації відбувається також завдяки її функціям. Особливості впливу функцій організаційної культури на основні види конфлікту відображено у табл. 1.

Мотиваційна функція організаційної культури є функцією внутрішнього характеру, оскільки її цільова вісь спрямована безпосередньо на людину та її потреби. Аксиологічна функція є органічною складовою організаційної культури, оскільки підкреслює здатність культури сприяти пристосуванню людини до зовнішнього світу та можливість його змінювати і, відповідно, нейтралізувати всі види конфліктів. Інтегративна функція організаційної культури об'єднує інтереси, цілі, прагнення всього персоналу організації на основі спільних цінностей. У цьому контексті ця функція тісно пов'язана із аксиологічною функцією, ядром якої також є цінності і право вибору людини. Економічна функція сприяє усвідомленню ціни конфлікту, узгоджуючи культуру свободи і культуру контролю, які, нейтралізуючи внутрішньо особистісний конфлікт, попереджують всі інші види конфлікту. До перелічених у табл.1 функцій доцільно додати ще регулювальну функцію організаційної культури, яка відображає

її інституційну природу. Завдяки цій функції впорядковується процес професійної, інформаційної й особистісної взаємодії через прийняті членами спільноти правила, норми поведінки (формальні й неформальні), тобто, формуються ефективні партнерські відносини в організації та за її межами, що ґрунтуються на моральному кодексі честі й корпоративної культури.

Управлінський вплив організаційної культури на зниження конфліктів підтверджують науковці, зазначаючи, що: «Управлінський потенціал організаційної культури полягає у формуванні гнучкої та комплементарної системи формальних і неформальних обмежень, норм і правил поведінки, адекватних як викликам нестабільного зовнішнього середовища, так і внутрішнього середовища зі своїми суперечностями. Ці важелі організаційної культури система управління може ефективно застосовувати в конфлікт-менеджменті, особливо для попередження ділових конфліктів. Організаційна культура формує в колективі загальний фон міжособистісної взаємодії й може за допомогою ціннісних інструментів спонукати співробітників до толерантності в ділових стосунках, пошуку компромісних рішень під час вирішення завдань, до формування власної конфліктостійкості й дотримання бізнес-етики в цілому» [4, с. 82].

Отже, завдяки організаційній культурі значною мірою вдається узгоджувати інтереси різних структурних підрозділів в організації та безконфліктно підпорядковувати особисті інтереси кожного працівника загальним інтересам організації. Оскільки на поведінку людини впливають ситуаційні чинники середовища, в якому вона перебуває, та міжособистісні чинники, то організаційна культура завдяки цінностям, модусам поведінки здатна організувати людей і об'єднувати їх у колектив, тобто створювати основний фонд ситуаційних явищ

Таблиця 1

Вплив функцій організаційної культури на види конфлікту

Функції організаційної культури	Особливості впливу на різні види конфлікту
Мотиваційна	Мотивує до розвитку етичної компетентності особистості та культури самоконтролю, що зменшує ризик виникнення внутрішньо особистісного конфлікту. Є інструментом урегулювання всіх видів конфліктів та попередження конфліктних ситуацій.
Аксиологічна	Допомагає людині у виборі цінностей і побудові відповідно до них своєї поведінки. Націлює на прагнення до оволодіння знаннями та навичками, спрямованими на конструктивне розв'язання конфліктів, нейтралізацію джерел виникнення конфліктної ситуації. Спрямована на всі види конфліктів.
Інтегративна	Забезпечує гармонійні відносини в організації, узгоджуючи інтереси, цілі й прагнення працювати на досягнення місії організації, що розвиває відчуття цілісної єдності з організацією і нейтралізує між груповий конфлікт.
Економічна	Націлена на активне залучення персоналу до управлінських процесів, розвиває почуття співучасті в діях, розвиваючи почуття власності і стимулюючи реалізацію потенціалу людини. Особливо впливає на попередження внутрішньо особистісного та між групового конфлікту.
Гуманістична	Розвиває гуманістичні морально-етичні принципи, що формують здатність до цивілізованого міжособистісного спілкування, взаємодії з різними суб'єктами соціально-професійної діяльності, налагодження ефективних міжкомунікаційних зв'язків. Впливає на усі види конфліктів.

Джерело: власна розробка авторів

і процесів, які керують людьми, спрямовувати персонал на досягнення цілей організації.

Роль організаційної культури в управлінні конфліктами проявляється також у розвитку вміння вести дискусію, аргументовано опонувати у випадку виникнення протиріччя, переконувати в доцільності прийняття управлінського рішення, а також у бажанні поважати інтереси опонента, визнати правоту іншої сторони, в розвитку етичної компетентності та емоційної зрілості.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Сьогодні загострилась у теоретичному й практичному сенсі проблема пошуку ефективного підходу до врегулювання конфліктних явищ, які виникають на всіх рівнях і у всіх сферах буття суспільства. У сучасній системі менеджменту управління конфліктом розглядається через призму комунікування та регулювальних впливів. Успішність управління конфліктом значною мірою визначатиметься ступенем аналізування й оцінювання причин, джерел, умов та факторів, які зумовили появу конфлікту. Конфлікти, з одного боку, є природним явищем суспільної життєдіяльності, невід'ємною субстанцією людської структури, а з іншого – наслідком відсутності моральних чеснот і культури людини. Організаційна культура завдяки поєднанню морально-етичної та інституційної складової здатна стати ефективним інструментом управління конфліктами. Управлінський вплив організаційної культури здійснюється через ціннісну складову та функції: мотиваційну, аксіологічну, економічну, гуманістичну, регулювальну, інтегративну.

Подальші дослідження доцільно проводити у напрямку визначення специфіки впливу різних видів організаційної культури на управління конфліктами та розвитку механізму ціннісно-орієнтованого управління. Важливими видаються дослідження, спрямовані на обґрунтування взаємозв'язку організаційної культури й емоційного менеджменту в системі управління конфліктами.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Електронне наукове фахове видання «Економіка і суспільство»*. 2017. Випуск 10. С. 177–181.
- Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 348 с.
- Карамушка Л.М., Дзюба Т.М. Психологія управління конфліктами в організації : монографія. Полтава, 2009. 268 с.
- Копитова І. Управлінський потенціал організаційної культури у розв'язанні ділових конфліктів. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4. No. 1. Pp. 77–90.
- Максимець Ю.В., Дадак В.М. Шляхи подолання конфліктних ситуацій на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.10. С. 372–376.
- Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2 (41). С. 79–83.
- Подольчак Н.Ю., Ковальчук Г.Р. Менеджмент управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств: монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2015. 192 с.
- Сазонова Т.О., Михайлова О.В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 539–542.
- Шаравара Р.І. Сучасні підходи до управління організаційними конфліктами. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Серія: Економічні науки*. Харків : ХНТУСГ, 2010. Вип. 104. С. 398–404.

REFERENCES:

- Belovodskaya O.A., Kirichenko T.V. (2017) Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpriemstv [Conflict management in the human resource management system of enterprises]. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Ekononika i suspilstvo»* [Electronic scientific professional publication "Economics and Society"], vol. 10, pp. 177–181. (in Ukrainian)
- Zakharchin G.M. (2011) Teoriia ta metodolohiia formuvannia i rozvytku orhanizatsiinoi kultury mashynobudivnoho pidpriemstva: monohrafiia [Theory and methodology of formation and development of organizational culture of machine-building enterprise: monograph]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. (in Ukrainian)
- Karamushka L.M., Dzyuba T.M. (2009) *Psykhologhiia upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii: monohrafiia* [Psychology of conflict management in the organization: a monograph]. Poltava. (in Ukrainian)
- Kopytova I. (2018) *Upravlinskyi potentsial orhanizatsiinoi kultury u rozviazanni dilovykh konfliktiv* [Management potential of organizational culture in resolving business conflicts]. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 4, no. 1, pp. 77–90. (in Ukrainian).
- Maksimets Yu.V., Dadak V.M. (2013) Shliakhy podolannia konfliktnykh sytuatsii na pidpriemstvi [Ways to overcome conflict situations at the enterprise]. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, vol. 23.10, pp. 372–376.
- Novikova N. (2013) Upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii: pidkhody do vyrishennia ta profilyaktyky [Conflict management in the organization: approaches to resolution and prevention]. *Galician Economic Bulletin*, vol. №2 (41), pp. 79–83.
- Podolchak N.Yu., Kovalchuk G.R. (2015) *Menedzhment upravlinskykh konfliktiv u diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: monohrafiia* [Management of managerial conflicts in the activity of machine-building enterprises: monograph]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House.
- Sazonova T.O., Mikhailova O.V. (2017) Formuvannia stratehii upravlinnia konfliktamy orhanizatsii v umovakh suchasnoho biznes-seredovyscha [Formation of strategy of conflict management of the organization in the modern business environment]. *Global and national economic problems*, vol. 20, pp. 539–542.
- Sharavara R.I. (2010) Suchasni pidkhody do upravlinnia orhanizatsiinykh konfliktamy [Modern approaches to organizational conflict management]. *Bulletin of the Kharkiv National Technical University of Agriculture. Series: Economic Sciences*, vol. 104, pp. 398–404.