

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Бізнес Школа КРОК**

Соколовська Тетяна Сергіївна

Кваліфікаційна робота

«Медіація як фундамент корпоративної культури підприємств на прикладі
АТ «Українська залізниця»

073 МЕНЕДЖМЕНТ

МЕДІАЦІЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант) Демченко О.С.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2024

ЗМІСТ

РЕЗЮМЕ/SUMMERY PAGE

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ПОКАЗНИК УСПІШНОСТІ КОМПАНІЇ	7
1.1. Поточний стан та перспективи розвитку пасажирських залізничних перевезень для України. Досвід Європейських країн	7
1.2. Значення корпоративної культури для підвищення рівня успішності підприємства	15
1.3. Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ	31
2.1. Дослідження причин виникнення конфліктів на підприємстві	31
2.2. Оцінка впровадження процедури медіації. Практика вирішення конфліктів	39
2.3. Висновки до другого розділу	55
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ	57
3.1. Визначення чинників, що сприятимуть підвищенню рівня корпоративної культури	57
3.2. Стратегія управління конфліктів, спрямована на їх попередження	62
3.3. Стратегія управління конфліктів, спрямована на їх вирішення. Модель впровадження медіації на підприємстві	68
3.3. Висновки до третього розділу	72
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	82

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя наукова робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

SUMMARY PAGE

The qualification work of the second (master's) level of higher education on the topic «Mediation as the foundation of corporate culture of enterprises on the example of JSC «Ukrzaliznytsia» contains 81 pages, 21 figures, a list of references of titles.

The main goal of the work is to raise the level of the company's corporate culture. This is due to the further reforming of the passenger transport market by rail. Raising the level of corporate culture is proposed through the development and implementation of a conflict management strategy.

The qualification work consists of three sections, introduction, conclusion, list of used sources and appendices.

In the first part, the current state and prospects for the development of passenger rail transportation are considered. An analysis of the reformation of the transport market of European countries was carried out and it was established that the Polish model of reformation is the most acceptable for Ukraine.

Given the need to implement changes, it is now necessary to take measures to adapt the company's personnel to the implementation of changes. As you know, the introduction of any changes and initiatives is best done in teams with a high level of corporate culture.

Considered important aspects of corporate culture and its influence on organizational processes, in particular on conflict management. It was noted that

corporate culture is a key factor affecting the effectiveness of the organization's work, as well as relations between employees and conflict resolution.

The second part describes the results of the study on the causes of conflicts in the company. The existing conflict resolution system is analyzed. The need to introduce mediation in order to reduce the level of conflict has been established.

The third part describes the measures to be implemented, namely to develop a conflict management strategy. This strategy should be aimed both at conflict resolution and their prevention. Clear steps of implementation of the specified project are described.

The object of research of this work is the implementation of the mediation procedure in order to increase the level of corporate culture at the enterprise.

The subject of the study is the mediation procedure.

The result of the work is the development and implementation of measures for the prevention and resolution of conflicts at the enterprise, which will affect the improvement of the level of corporate culture. It will also be of a practical nature and in general will have a great impact on the efficiency of the enterprise at the stage of the future reform of the railway passenger transportation market. It should be noted that the use of mediation will increase the level of awareness of employees and will provide an opportunity to apply the procedure not only within the framework of the work process, but also in personal life, and due to this, mediation will be popularized in the country.

KEYWORDS: MEDIATION, CONFLICT MANAGEMENT, CORPORATE CULTURE, CONFLICT, STRATEGY, IMPLEMENTATION OF CHANGES, PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL TRAINING, ENTERPRISE, PROCEDURE.

ВСТУП

Актуальність теми. Не дивлячись на воєнний стан, Україна перебуває на етапі глобальних змін. Основою внутрішніх змін в Україні щодо різних сфер економіки в останні роки є Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. На виконання цієї угоди має бути реформовано напрямок пасажирських перевезень залізничним транспортом.

Наразі АТ «Укрзалізниця» є єдиним учасником ринку залізничних пасажирських перевезень, зміни на підприємстві неминучі. Впровадження змін на будь-якому підприємстві процес складний, який часто супроводжується з опором та опозицією з боку працівників.

Важливим аспектом впровадження змін є підвищення рівня корпоративної культури. Саме підвищення рівня корпоративної культури дає можливість:

- створити сприятливе середовище. Корпоративна культура визначає атмосферу на підприємстві і впливає на відносини між співробітниками, їхню мотивацію та взаємодію, допомагає створити сприятливе середовище для прийняття змін та сприяє позитивному ставленню до них;
- змінити менталітет. Часто зміни вимагають від працівників перегляду їхніх звичок, підходів та уявлень про роботу. Високий рівень корпоративної культури сприяє формуванню позитивного менталітету, який сприймає зміни як можливість для розвитку та покращення, а не як загрозу;
- підтримувати співробітників. Високий рівень корпоративної культури забезпечує підтримку та взаємодопомогу між співробітниками, що робить процес впровадження змін менш конфліктним і більш ефективним. Коли співробітники відчують, що вони є частиною команди та їхні думки та досвід цінуються, вони більш схильні підтримувати та приймати зміни.

Оскільки АТ «Укрзалізниця» лідером на ринку праці не лише за кількістю робочих місць, а і за кількістю трудових спорів, то щорічно на їх врегулювання витрачаються великі кошти. Окрім трудових спорів в компанії можливо

відстежити всю палітру конфліктів, пов'язаних з робочими процесами, на всіх рівнях.

Виходячи з цього існує гостра необхідність у встановленні причин виникнення конфліктів та факторів що на них впливають. За результатами дослідження причин необхідно розробляти та впроваджувати заходи по врегулюванню конфліктів та їх попередження.

Мета дослідження аналіз причин виникнення конфліктів на підприємстві та розробка заходів по їх мінімізації.

Завдання дослідження:

- розглянути проблеми та перспективи розвитку пасажирських залізничних перевезень України. Здійснити огляд європейського ринку послуг залізничних перевезень;
- описати корпоративну культуру підприємства;
- дослідити найпоширеніші причини виникнення конфліктів на підприємстві;
- визначити чинники, які сприятимуть підвищенню рівня корпоративної культури підприємства;
- визначити найбільш прийнятну модель впровадження медіації на підприємстві.

Об'єкт дослідження – впровадження процедури медіації з метою підвищення рівня корпоративної культури на підприємстві

Предмет дослідження – процедура медіації.

Методи дослідження. Для проведення дослідження було використано такі методи: аналіз, синтез, узагальнення, статистична методологія, опис, порівняння та анкетування.

Практичне значення отриманих результатів. Посилаючись на результати дослідження можливо буде розробити та впровадити заходи по попередженню та вирішенню конфліктів на підприємстві, що вплине на підвищення рівня корпоративної культури. Також це носитиме практичний характер та в цілому матиме великий вплив на ефективність підприємства на етапі майбутнього реформування ринку залізничних пасажирських перевезень. Слід зазначити, що застосування медіації дозволить підвищити рівень обізнаності співробітників та дасть можливість застосовувати процедуру не лише в рамках робочого процесу, а й в особистому житті, а за рахунок цього відбудуватиметься популяризація медіації в країні.

РОЗДІЛ 1. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ПОКАЗНИК УСПІШНОСТІ КОМПАНІЇ

1.1. Поточний стан та перспективи розвитку пасажирських залізничних перевезень для України. Досвід Європейських країн.

Серед різних галузей підприємств, залізничний транспорт виступає як одна з найбільш економічно значущих, що забезпечує необхідність для функціонування всієї країни. В умовах війни, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільності цієї галузі стає неможливим без ефективного управління та впровадження необхідних змін.

Наявність ефективної системи управління та впровадження змін безпосередньо пов'язана з питаннями реформування залізничного транспорту України. Розвиток цієї галузі охоплює всю мережу підприємств Укрзалізниці та потребує великих державних проєктів реформування. Важливо враховувати, що успішний розвиток залізничної галузі можливий лише при наявності нових знань щодо закономірностей цього сектора. Розуміння розвитку як процесу, що призводить до якісних змін, є ключовим у контексті управління такими змінами.

Основні проблеми розвитку залізничного транспорту України полягають в наступному (Рис.1.1.):



Рис.1.1. Основні проблеми розвитку залізничного транспорту України

Вирішенню проблем підвищення ефективності функціонування підприємств залізничного транспорту, питанням його реформування та розвитку присвячені праці Бараша Ю. С., Чаркіної Т. Ю., Никифорука О. І., Дейнеки О. Г., Позднякова Л. О., Пенькова К., Кузьо В., Затворницької О., Яблоновського Д. та інших.

Практичні результати досліджень вищезазначених науковців відносно реформування залізничного транспорту в рамках управління змінами підприємств цієї галузі в сфері пасажирських перевезень є надзвичайно актуальними та потребують поглиблення, оскільки ці дослідження проводилися з урахуванням підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень та не враховували особливостей воєнного часу. Так, науковцями Барашем Ю. С., Чаркіною Т. Ю. було вказано, що одним із напрямів підвищення ефективності є зміне управління змінами, яке має включати:

- реформування;
- стратегічний розвиток;
- формування нових структурних підрозділів;
- розробку нових видів послуг;

- адаптацію пасажирських перевезень та послуг до вимог Євросоюзу.

Основою внутрішніх змін в Україні щодо різних сфер економіки в останні роки є Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 16 вересня 2014 р.

Згідно з Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, співробітництво у сфері залізничного транспорту передбачає імплементацію 8 директив і 4 регламентів.

Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26.11.2014 р. № 1148-р, розроблено плани імплементації за трьома з восьми директив та Регламентом (ЄС) № 1371/2007. План імплементації включає наступні дії:

- розробка стандартів якості послуг із перевезення пасажирів залізничним транспортом;
- визначення державного органу, відповідального за контроль якості послуг із перевезення пасажирів залізничним транспортом;
- розробка Державної цільової програми забезпечення доступу до залізничних перевезень осіб із обмеженими можливостями;
- впровадження системи управління якістю з метою підтримки якості послуг із перевезення пасажирів залізничним транспортом.

В кожній країні існують власні специфіки та підходи до визначення форм власності на залізниці, що визначає суб'єктивність конкретної моделі її функціонування. Одним із ключових принципів є збільшення участі приватного капіталу, що відображається у питаннях приватизації пасажирських перевезень залізничним транспортом.

Приклади реформування залізниць країн Європи наведені нижче.

Так, наприклад, у Швейцарії федеральні залізниці є однією з найуспішніших залізничних систем у світі. У 1998 році федеральні залізниці перетворилися на акціонерне товариство, яке належить державі на 100%, забезпечуючи прибуткову діяльність. Така модель передбачає відсутність розділення на компанії-власниці і компанії-оператори інфраструктури, що

дозволяє уникнути необхідності приватизації для успішного функціонування залізничної системи.

Великобританія була першою країною Європи, яка вдалася до реформування з метою зменшення фінансового навантаження на державний бюджет. Щодо пасажирських перевезень, основні напрями реформування включали:

1. приватизація залізничного транспорту та продаж франшиз на пасажирські перевезення;
2. розділення інфраструктури та перевезень;
3. створення лізингових компаній, які надають рухомий склад в оренду.

Результатом реформ 1994 року стала поява 25 компаній-операторів пасажирських перевезень. При цьому держава лише утримує ці компанії. Така модель функціонування вимагає високого рівня управлінської та правової культури.

У Німеччині процес реформування залізниці пройшов через три етапи, внаслідок чого частково була проведена приватизація «Deutsche Bahn AG». Результатом стало створення компанії «DB Mobility Logistics AG», головним акціонером якої стала «Deutsche Bahn AG». Основні принципи реформування залізничної системи в Німеччині описуються наступним чином:

1. Ефективне подолання недоліків системи та забезпечення незалежного керівництва системою залізничного транспорту: Цей принцип передбачає впровадження заходів, спрямованих на вирішення проблем, які існують у залізничній системі, а також забезпечення самостійного управління залізничним транспортом. Це може включати оптимізацію процесів, впровадження нових технологій, підвищення якості послуг та інші заходи для покращення ефективності та конкурентоспроможності залізничної системи.

2. Розділ комерційних і державних функцій: Цей принцип передбачає розмежування функцій між комерційними (бізнесовими) та державними (регулюючими) аспектами залізничного транспорту. Держава забезпечує лише технічний контроль, регулювання перевезень, підтримку інновацій та

конкуренції, тоді як комерційні функції, такі як управління бізнесом, маркетинг, фінанси та інше, покладаються на приватний сектор або комерційні підприємства. Це дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити більш гнучке та конкурентоспроможне функціонування залізничної системи.

Особливістю реформування залізничної системи в Німеччині є регіоналізація місцевого пасажирського сполучення. Це означає, що місцеві пасажирські перевезення організуються та здійснюються на регіональному рівні в залежності від замовлень, які надходять від муніципалітетів або інших місцевих органів влади.

Цей підхід дозволяє забезпечити більшу гнучкість та відповідати конкретним потребам кожного регіону. Муніципалітети можуть визначати маршрути, частоту рейсів та інші параметри перевезень відповідно до потреб своїх мешканців. Такий підхід сприяє підвищенню задоволеності пасажирів, забезпеченню більш ефективного використання транспортної інфраструктури та покращенню доступності громадського транспорту в різних регіонах країни.

В Польщі особливістю реформування залізничної системи є акціонування, тобто перетворення на акціонерне товариство. Також відбувся поділ сфер діяльності, де приватні структури беруть на себе господарську діяльність. Наприклад, у державній власності перебувають акції компанії "Polskie Linie Kolejowe".

Ця модель передбачає більшу участь приватного сектору в залізничній галузі, що може сприяти покращенню ефективності та конкурентоспроможності системи. Розділ сфер діяльності дозволяє державі зосередитися на регулюванні та контролі, тоді як приватні компанії можуть забезпечити більшу гнучкість та інновації в наданні послуг.

Отже, зарубіжний досвід реформування залізничного транспорту показує, що поділ сфер діяльності є найкращою формою управління. Проте, кожна модель має свої переваги й недоліки. Це можна пояснити факторами, зазначеними на Рис.1.2.

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • Зняття фінансового навантаження на держбюджет: Реформування дозволяє перекласти частину фінансового навантаження залізниць на приватний сектор, що полегшує фінансування держави. • Спрямованість на управління галуззю: Реформи спрямовані на покращення управління залізничною системою, щоб забезпечити більшу ефективність та конкурентоспроможність. • Необхідність залучення інвестицій: Приватизація та реформування привертають приватний капітал для інвестицій у розвиток інфраструктури та покращення послуг. • Прагнення до підвищення конкуренції та ефективності: Реформи сприяють збільшенню конкуренції між різними видами транспорту та покращенню ефективності, особливо у сфері пасажирських перевезень 	<ul style="list-style-type: none"> • Приватизація не вирішує проблему інвестування в інфраструктуру: Відсутність приватних інвестицій у розвиток інфраструктури може залишити цю проблему невирішеною. • Конкуренція існує тільки на місцевому рівні: У багатьох випадках конкуренція обмежується лише на місцевих залізничних пасажирських перевезеннях, що може обмежувати переваги конкурентного середовища національної системи.

Рис.1.2. Переваги та недоліку реформування пасажирських перевезень Європи

Приватизація залізничного транспорту в Україні може призвести до виникнення конфліктів інтересів між приватними операторами, особливо стосовно черговості доступу до інфраструктури. Часткова приватизація також може призвести до скорочення обсягів пасажирських перевезень, що загрожує стабільності системи залізничних перевезень. З урахуванням зарубіжного досвіду приватизації, більш прийнятним для України варіантом може бути польська модель.

У цьому випадку Укрзалізниця залишиться у державній власності, але можуть існувати окремі приватні структури, які б виконували господарську діяльність. Наприклад, приватні локомотивні компанії можуть стати учасниками ринку перевезень. При цьому, для регулювання цих процесів необхідно введення нового законодавства та створення відповідних органів регулювання, таких як Держрегулятор та Нацкомісія з держрегулювання.

Також потрібно переглянути підхід до фінансування пасажирських перевезень. Оскільки деякі види перевезень є збитковими, компенсації за них можуть бути внесені в місцевий або державний бюджет, що дозволить зберегти стабільність системи перевезень і забезпечити надання цих послуг громаді.

Механізм відкриття залізничного ринку для України має враховувати важливі аспекти, спрямовані на забезпечення широкого спектру операцій та дій з мінімальним фінансуванням. Основними елементами цього механізму є:

- Забезпечення урядом достатнього фінансування майбутнього оператора інфраструктури. Це дозволить зберегти стабільність та ефективність роботи інфраструктури.

- Розділення бухгалтерського обліку та господарської діяльності від управління інфраструктурою. Це сприятиме прозорості та ефективності управління компанією.

- Розробка методики розрахунку зборів за доступ до інфраструктури. Це важливо для забезпечення рівності та справедливості у використанні інфраструктури різними операторами.

- Розгляд фінансування пасажирських перевезень з урахуванням їх розділення на суспільно важливі та комерційні. Це дозволить зберегти стабільність перевезень, зокрема, у суспільно важливих напрямках, а також стимулювати конкуренцію в комерційних сегментах.

- Створення органу безпеки, який буде відповідальний за перевірку відповідності перевізників та видачу ліцензій. Це дозволить забезпечити безпеку та якість перевезень для пасажирів.

Загалом, цей механізм спрямований на розвиток конкурентоспроможного та ефективного залізничного ринку в Україні, забезпечуючи при цьому необхідний рівень регулювання та контролю з боку держави.

Основним недоліком приватизації залізничних пасажирських перевезень є орієнтація приватного сектору на прибуток. Приватизація може призвести до потреби великих інвестицій з тривалим терміном окупності, що може негативно

позначитися на фінансовому стані залізниць. Розуміння цих ризиків показує важливість ретельного планування та регулювання у процесі приватизації.

Вартість послуг дійсно має відображати величезні інвестиції та час очікування. Однак, низька конкурентоспроможність залізничного транспорту порівняно з іншими видами транспорту може ускладнити підвищення вартості послуг.

При формування пропозицій щодо покращення стану залізничних пасажирських перевезень необхідно враховувати особливості управління залізничними перевезеннями в умовах війни. В цей час пропозиції можуть включати в себе розвиток стратегій евакуації, збільшення заходів безпеки та підвищення готовності до екстремальних ситуацій.

Всі вищезазначені перспективи передбачають впровадження великих змін, а для цього необхідно підготувати людей, за допомогою яких ці зміни впроваджуються. Тому вже зараз треба направити фокус уваги на рівень корпоративної культури співробітників Укрзалізниці, оскільки будь-які інновації значно швидше впроваджуються в компаніях з високим рівнем організаційної культури.

1.2. Значення корпоративної культури для підвищення рівня успішності підприємства.

Сьогодні існує різноманітні тлумачення поняття "корпоративна культура". Для систематизації цих визначень як в нашій, так і в іноземній літературі, виділяють кілька основних підходів:

1. Функціональні визначення описують роль культури як комплексного інструменту для регулювання поведінки та передачі цінностей між співробітниками підприємства, а також її соціальну роль.

2. Психологічні визначення описують адаптацію співробітника до робочого середовища, формування його звичок та навчання.

3. Описові визначення містять перелік всього, що передбачає корпоративна культура на думку авторів таких визначень.

4. Історико-генетичні визначення включають в себе процеси соціального та культурного наслідування, традиції, можливість розвитку корпоративної культури та участь працівників в цьому процесі.

5. Нормативні визначення описують інтерпретації корпоративної культури, що орієнтовані на норми та зразки поведінки, загальноприйняті або очікувані стратегії поведінки працівників підприємства. [6]

Виходячи з цього, під поняттям корпоративної культури ми розуміємо систему цінностей, переконань, вірувань, символів, а також стратегій поведінки, традицій, ритуалів тощо, які сформувалися на підприємстві або в окремих його підрозділах протягом часу діяльності та які приймаються більшістю співробітників.

Корпоративна культура, як правило, є невидимою складовою підприємства. При цьому це не зменшує її впливу на поведінку працівників, але одночасно ускладнює аналіз і управління нею. Корпоративна культура може бути детально регламентована документами, можуть бути задекларовані окремі її принципи, або ж може існувати без будь-яких письмових правил.

Також варто зазначити, що деякі експерти розуміють поняття корпоративної культури як систему взаємовідносин, що складаються в організації як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Інші ж розглядають її як заходи, що визначають концепцію організації як для зовнішнього ринку (клієнтів, постачальників, конкурентів), так і для співробітників. Незважаючи на це, загалом можна виділити два типи корпоративної культури: один формується підприємством свідомо (через керівництво), а інший формується спонтанно працівниками.

Корпоративна культура організації включає різноманітні аспекти:

- Пріоритетні цінності, які відображають те, що працівники цінують у роботі і житті: статус, просування по службі, взаємодопомогу, етичну поведінку, тощо.
- Комунікаційну систему і мову спілкування, що включає усну, письмову, невербальну комунікацію, жестикуляцію та інше.
- Ставлення до часу і його використання, а також дотримання тимчасового розпорядку.
- Взаємовідносини між працівниками, які враховують вік, стать, статус, досвід, релігію та інші чинники, а також методи вирішення конфліктів.
- Процеси розвитку працівника і навчання, включаючи інформування, участь в навчальних програмах і підвищення кваліфікації.
- Трудову етику і методи стимулювання, такі як відповідальність за роботу, чистота робочого місця, оцінка роботи і винагорода.

Корпоративна культура реалізується на трьох рівнях (Рис.1.3.):

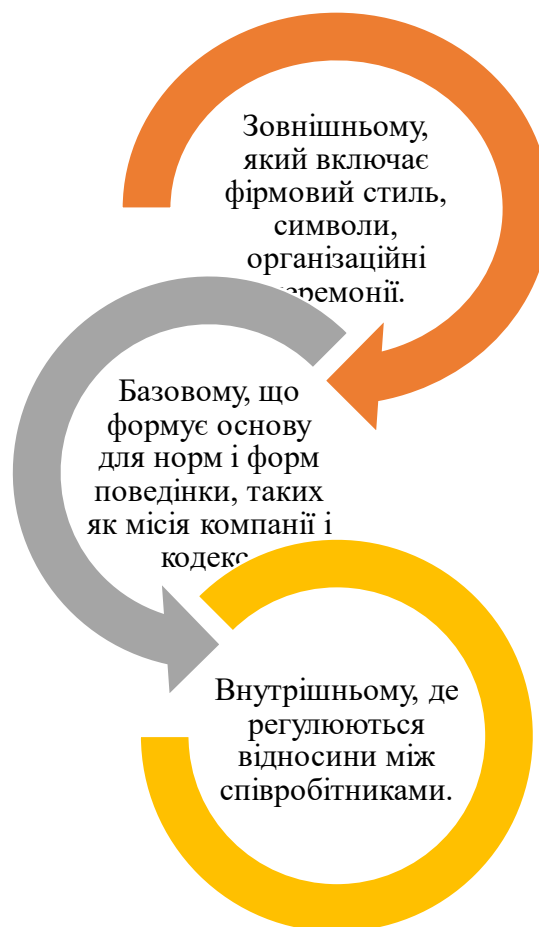


Рис.1.3. Три рівні корпоративної культури

При формуванні корпоративної культури на українських підприємствах важливо враховувати особливості українського менталітету, суспільної свідомості та психології, які завжди впливали на економічне середовище та культуру. Незважаючи на деякі негативні риси, українська національна культура має цілу низку конструктивних рис, які можуть сприяти впровадженню нормативних цінностей корпоративної культури. Зростання рівня корпоративної культури визначається як ключовий фактор у зміцненні організації, що є необхідною умовою для стабільності економічного життя суспільства.

Модель корпоративної культури організації в значній мірі обумовлена особливостями національної ментальності. Тому корпорації, які розширюють свою діяльність на міжнародні ринки, часто зіштовхуються з викликом "невписування" своїх культурних цінностей у вже існуючу систему корпоративної культури. У той же час, специфіка корпоративної культури зарубіжної організації іноді може зробити її більш привабливою для клієнтів.

Корпоративна культура підприємства вирішує дві основні проблеми: встановлення оптимальних відносин з зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяння стабільній та продуктивній роботі персоналу на основі партнерства (внутрішня інтеграція) [38].

Як показує аналіз зарубіжної та вітчизняної літератури, на даний час існує широкий спектр підходів до класифікації корпоративної культури.

За ступенем взаємної адекватності домінуючої ієрархії цінностей і переважаючих способів їх реалізації корпоративні культури діляться на:

- стабільні (висока міра адекватності) - характеризується чітко заданими нормами поведінки і традиціями;
- нестабільні (низька міра адекватності) культури – характеризується відсутністю чітких уявлень про оптимальну, допустиму і недопустиму поведінку, а також коливаннями соціально-психологічного статусу працівників.

За ступенем відповідності ієрархії особистих цінностей кожного із співробітників і ієрархічної системи внутрішньогрупових цінностей корпоративні культури поділяють на:

- інтегративні (високий рівень відповідності) - характеризується єдністю громадської думки і внутрішньо-груповою згуртованістю;
- дезінтегративні (низький рівень відповідності) культури – характеризується відсутністю єдиної громадської думки, роз'єднаністю і конфліктністю.

Залежно від характеру впливу корпоративної культури на загальну результативність діяльності підприємства виділяють:

- позитивні. Корпоративна культура організації позитивна, якщо вона сприяє ефективному вирішенню проблем і зростанню продуктивності, стимулює результативність діяльності підприємства і його розвиток, є джерелом ухвалення грамотних управлінських рішень;
- негативні корпоративні маркетингові культури - джерело опору і загального хаосу, може перешкоджати ефективному процесу ухвалення рішень, загальному функціонуванню підприємства і його розвитку.

За потенціалом для підтримки стану і успіху компанії (типологія Дж. Зонненфельда) корпоративні культури класифікують на:

- "бейсбольна команда" (baseball team);
- "клубна культура" (club);
- "академічна культура" (academy);
- "оборонна культура" (fortress).

"Бейсбольна команда" виникає в ситуації, де приймаються ризиковані рішення, де реалізується негайний і безпосередній взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. У компаніях з таким типом корпоративної культури бізнес-рішення приймаються дуже швидко, заохочується талант, новаторство і ініціатива.

"Клубна культура" характеризується лояльністю, відданістю і спрацьованістю, командною роботою. Стабільні і безпечні умови сприяють

заохоченню досвіду та посадової переваги співробітників. Підвищення на посаді отримують лише працівники цієї компанії, при цьому кар'єрне зростання відбувається повільно і поступово.

"Академічна культура" передбачає поступове кар'єрне зростання співробітників усередині компанії. У компанії набирають нових молодих співробітників, які виявляють цікавість до довготривалої співпраці і нічого не мають проти повільного просування по службових сходах. Проте, на відміну від "клубної культури", працівники тут рідко переходять з одного відділу в інший (з одного напрямку в інший).

"Оборонна культура" може виникнути в ситуації необхідності виживання. При цій культурі немає гарантії постійної роботи, немає можливості для професійного зростання, оскільки компаніям часто доводиться піддаватися реструктуризації і скорочувати свій персонал, аби адаптуватися до нових зовнішніх умов.

За ступенем інтенсивності культури та її зовнішнього або внутрішнього фокусування корпоративні культури:

- сильні - характеризується головними (стержневими) цінностями організації, які інтенсивно підтримуються, чітко визначені і широко поширюються. Чим більше членів організації, які розділяють ці головні цінності, визнають міру їх важливості і прихильні їм, тим сильніше культура;

- слабкі культури. Молоді організації або організації, що характеризуються постійною ротацією думок (понять) серед своїх членів, мають слабку культуру. Члени таких організацій не мають достатнього спільного досвіду для формування загальноприйнятих цінностей. Проте, не всі зрілі організації із стабільним кадровим складом характеризуються сильною культурою: головні цінності організації повинні постійно підтримуватися.

За характером розвитку корпоративні маркетингові культури:

- "чоловічі" культури. Забезпечують зв'язок і адекватну та своєчасну реакцію на зміни в зовнішньому середовищі, виробляють обмін інформацією з

ним. Чоловічі культури тяжіють до динамічності, постійного оновлення, прагнення до змін ;

- "жіночі" культури. Забезпечують стійке функціонування організації, прагнуть до збереження, зміцнення, розширення досягнутих результатів і існуючих порядків.

Відповідно до загальних характеристик компанії (метод побудови профілів культури - метод OSAI К. Камерона та Р. Куінна) корпоративні культури класифікують на:

- кланові;
- адхократичні;
- ієрархічні;
- ринкові.

Організації з клановою культурою фокусують увагу на гнучкості в ухваленні рішень усередині організації, турботі про людей, доброму почутті до споживачів. Лідери в таких організаціях - вихователі. Організація об'єднується за рахунок відданості і традицій. Високе значення надається моральному клімату та згуртованості колективу.

Організації з адхократичним типом культури фокусують увагу на зовнішніх позиціях у поєднанні з високою гнучкістю і індивідуальним підходом до людей, люди готові йти на ризик. Лідери в таких організаціях - новатори.

Ієрархічна культура характерна для організацій, які фокусують увагу на внутрішній підтримці у поєднанні з потрібною стабільністю і контролем. У організаціях з ієрархічною культурою формалізоване і структуроване місце роботи. Лідери в таких організаціях - раціонально мислячі координатори і організатори. Організацію об'єднують формальні правила і офіційна політика.

Організації з ринковою культурою акцентують увагу на зовнішніх позиціях у поєднанні з необхідною стабільністю і контролем. Головною турботою організації є виконання поставленого завдання і досягнення мети. Лідери в таких організаціях - тверді керівники і жорсткі конкуренти. Організацію зв'язує бажання перемагати.

В залежності від орієнтації компанії на внутрішнє або зовнішнє середовище корпоративні культури:

- інтровертні;
- екстравертні культури.

Інтровертна корпоративна культура характеризується акцентуванням уваги на внутрішньому середовищі організації (структурі, процесах, ресурсах), на внутрішніх зв'язках і стосунках фірми (між підрозділами, працівниками).

Організації з екстравертною культурою зосереджують увагу на зовнішніх зв'язках і стосунках, такі організації направлені в зовнішнє оточення, активно взаємодіють із зовнішнім середовищем.

Відповідно до класифікації, розробленої професором Ч. Хенді, організації можна класифікувати за характером управління на наступні типи корпоративної культури (Рис.1.4):



Рис. 1.4. Класифікація корпоративної культури за Ч.Хенді

"Культура Влади": Цей тип корпоративної культури характеризується високим рівнем впливу лідера, його особистими якостями та здібностями. Основний акцент робиться на ресурсах, що перебувають у володінні керівника, і на чіткої ієрархічній структурі. Керівництво в цьому типі культури надає

перевагу особистій відданості при підборі персоналу та його кар'єрному росту. Компанії з цією культурою швидко реагують на зміни та ефективно приймають та реалізують рішення.

"Культура Ролі": У такій корпоративній культурі основний акцент робиться на процедурах, правилах та чіткому функціональному розподілі обов'язків. Організації з цим типом культури працюють на основі системи стандартів та процедур, виконання яких гарантує ефективність діяльності. У такому середовищі особисті якості не є головним джерелом влади, але визначаються статусом в ієрархічній структурі. Ці компанії успішно функціонують у стабільному середовищі.

"Культура Задачі": В цьому типі культури основний акцент робиться на вирішенні завдань та реалізації проектів. Ефективність діяльності обумовлена високим професіоналізмом працівників та спільним груповим ефектом. Владні повноваження наділені тими, хто є експертами у своїй області та володіє максимальною кількістю інформації.

"Культура Особи": У такій корпоративній культурі основний акцент робиться на потенціалі кожної окремої особи та її навичках. Ці компанії об'єднують працівників для досягнення їхніх власних цілей. Влада та контроль мають координуючий характер, адже базуються на близькості до ресурсів, професіоналізмі та вмінні домовлятися.

В українських компаніях, враховуючи умови економіки країни, доцільно застосовувати основні положення "Культури Влади" та "Культури Задачі".

Дейв Логан, Джон Кінг і Хелі Фішер-Райт у своїй книзі "Лідер і плем'я. П'ять рівнів корпоративної культури", ["Лідер і плем'я. П'ять рівнів корпоративної культури", Дейв Логан, Джон Кінг і Хелі Фішер-Райт] провели дослідження, щоб визначити рівень корпоративної культури в організаціях і з'ясувати, чому це важливо. Протягом близько десяти років вони аналізували наступні аспекти:

- Спостереження за способом спілкування працівників.
- Аналіз взаємин всередині колективу.

На основі їх дослідження було сформульовано систему п'яти рівнів корпоративної культури, яка описує, як люди групуються в організаціях. Ці рівні виявляються через мову спілкування, відношення до успіху та загальної атмосфери. Вони розглядають такі рівні команд-племен:



Рис. 1.5. Рівні корпоративної культури

Аналізуючи кожен рівень, вони встановили характеристики та ознаки, які їм притаманні. Це дозволяє керівництву оцінити та реагувати на певні проблеми корпоративної культури, які можуть виникнути на різних етапах розвитку організації.

Ознаки першого рівня "Життя відстій" (рівень виживання): Індивіди у колективі спілкуються між собою так, ніби проблеми компанії не мають для них значення. Соціальна відчуженість є характерною рисою для багатьох. Вони мало комунікабельні, часто скаржаться на несправедливість у житті, і вважають, що це дає їм право робити будь-що, лише щоб вижити. Вони не вагаються використовувати насильство, можуть образити словами або навіть взяти фізичну силу. Крадіжка чи вандалізм для них не є проблемою.

Ознаки другого рівня "Моє життя відстій" (у інших все краще): Працівників не хвилюють проблеми компанії. Вони роблять лише мінімум того,

що від них вимагається. Проявляють мінімальну ініціативність та зацікавленість. Складають групи, де обговорюють пасивно-агресивну поведінку, але перед керівництвом створюють враження, ніби підтримують ініціативи компанії. Їхня комунікація звучить як "нічого не можна змінити, краще не намагатися".

З точки зору менеджменту, з працівниками першого і другого рівнів складно працювати. Навіть застосування таких методів, як тимблдинг або навчання, не змінює їхніх настроїв. Така культура може призвести до постійного незадоволення та конфліктів.

Ознаки третього рівня "Я крутий" (без мене нічого не було б): Учасники активно беруть участь у всьому, що відбувається, але часто роблять це з особистої користі. Вони прагнуть виділитися і вважають, що вони вирішують завдання команди, але насправді діють з особистої користі. Вони спілкуються і працюють в парах, неохоче діляться інформацією та пишаються своїм знанням. Для них важлива лише особиста перемога, і вони часто скаржаться на відсутність підтримки.

Ознаки четвертого рівня "Ми круті" (є спільна ідея): На цьому рівні існують команди, які дотримуються загальних цінностей та досягнень. Інформація вільно обмінюється між учасниками, а взаємовідносини будуються на основі спільних цінностей. Учасники діляться партнерським підходом та спільними цілями.

Ознаки п'ятого рівня "Життя прекрасне": Команда на цьому рівні майже не звертає увагу на конкурентів, вони спрямовані на безмежні можливості. Їхня комунікація базується на спільних цінностях та наголошує на резонансних цінностях. У такому середовищі відсутні страх, стрес та конфлікти, і учасники говорять так, ніби весь світ спостерігає за ними і ділиться їхніми цілями.

Автори книги переконані, що саме п'ятий рівень – це майбутнє розвитку компанії.

В цілому чим вище рівень, тим успішніше команда. Для визначення до якого рівня належить те чи інше плем'я, радять вивчити фрази, які використовують часто співробітники.

Автори книги вважають, що саме п'ятий рівень розвитку є майбутнім для компаній. Загалом, чим вищий рівень, тим успішніше команда. Для визначення рівня культури племені рекомендується аналізувати фрази, якими користуються працівники.

Автори стверджують, що зміни мови племені можуть призвести до змін у самому племені. Це один із принципів запуску змін на будь-якому рівні. Вони закликають до відданості цінностям верхніх рівнів, що дає перевагу над спробами адаптуватися до оточення, яке не відповідає вже власним потребам.

Суть будь-якої команди полягає в тому, що лідер повинен розуміти мову та звички кожного рівня. Тільки тоді він зможе надихати і піднімати людей на вищий рівень через власний приклад. Ці переходи можуть відбуватися через об'єднання людей у діади і тріади, на різних рівнях інтелектуальної, емоційної та духовної взаємодії. Після проходження всіх цих етапів лідерська мова перебудовується автоматично.

Поведінка лідера залежить від його незламної відданості цінностям племені. Племена верхніх рівнів вимагають досконалості, тому постійно розвиваються.

Перехід від другого рівня, де команда працює на основі базових людських цінностей, на четвертий, де командна робота базується на загальних цінностях, не можливий одразу. Стандартна система соціального життя спрямована на збереження на рівні перших трьох рівнів, що може ускладнювати сприйняття нових можливостей у командній роботі.

Одна з найбільш важливих пасток мислення лідерів третього рівня полягає у відчутті успіху, який переповнений задоволенням від ідеї "Я крутий, а ви ні!". Це ускладнює розуміння можливостей командної співпраці.

Розподіл команд по цим рівням допомагає зрозуміти, як найняти найкращих працівників, розвивати їх та досягати кращих результатів у всьому.

Коли лідер піднімає своє плем'я на четвертий рівень, команда визнає його лідерство безумовно, що дозволяє підняти їх на ще вищий рівень.

Рівні корпоративної культури - це не про домінування над людьми, а про те, як розвиваючи їх, зробити співпрацю результативною.

Отже, завдання лідера у формуванні корпоративної культури полягає в наступному:

- Впевнитися у наявності факторів, які сприяють "стрибкам" на п'ятий рівень розвитку.

- Створити цінності, оскільки без них культура не зможе зберегтися. Благородна мета, притаманна п'ятому рівню, виступає як компас, що визначає напрямок.

Аналізуючи мову співробітників, на прикладі однієї з філій АТ «Укрзалізниця» стає зрозумілим, що компанія знаходиться на другому рівні корпоративної культури. З врахуванням перспектив розвитку ринку пасажирських перевезень вже зараз необхідно вживати заходів по підняттю корпоративної культури компанії на вищий рівень задля досягнення успіху.

Необхідність періодичного оновлення корпоративної культури організації обумовлене постійними змінами у зовнішньому середовищі, такими як конкурентна боротьба, регулювання з боку держави, економічні та технологічні зрушення. Застаріла корпоративна культура може стати перешкодою для адаптації організації до нових умов. Створення нової культури вимагає часу і зусиль, оскільки потребує визначення нової місії, цілей та ідеології організації, ефективних моделей управління, використання попереднього досвіду, аналізу традицій та процедур.

Одним із найважливіших аспектів високого рівня корпоративної культури є здатність управляти конфліктами. Виходячи з цього в роботі будуть розглянуті та запропоновані механізми, які дозволять створити міцний фундамент корпоративної культури АТ «Укрзалізниця».

Вплив організаційної культури на запобігання конфліктам в організації проявляється через її різноманітні функції.

1. Мотиваційна функція організаційної культури спрямована на задоволення потреб людини і є внутрішньою за своєю природою.

2. Аксиологічна функція, що є необхідною складовою організаційної культури, наголошує на здатності культури допомагати людині адаптуватися до зовнішнього світу та нейтралізувати конфлікти.

3. Інтеграційна функція об'єднує інтереси та цілі персоналу на основі загальних цінностей, що сприяє запобіганню конфліктів.

4. Економічна функція допомагає розуміти вартість конфлікту, вирівнюючи культуру свободи та контролю, що сприяє запобіганню різних видів конфліктів.

Крім перелічених доцільно додати регулювальну функцію організаційної культури, яка відображає її інституційний характер. Ця функція впорядковує процеси взаємодії через прийняті членами спільноти правила та норми поведінки, що сприяє формуванню ефективних відносин в організації та поза її межами, базуючись на моральних принципах та корпоративній культурі.

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» [24].

Отже, організаційна культура відіграє ключову роль у забезпеченні взаємодії та співробітництва між різними відділами та підрозділами в організації, а також у вирішенні конфліктів шляхом збалансування індивідуальних і загальних інтересів працівників. Беручи до уваги вплив ситуаційних та

міжособистісних чинників на поведінку людини, організаційна культура через свої цінності та моделі поведінки може координувати та об'єднувати персонал у спільну команду, спрямовуючи їх на досягнення загальних цілей організації.

Роль організаційної культури у врегулюванні конфліктів проявляється у розвитку навичок конструктивної дискусії, обґрунтованого висловлення протилежних поглядів та переконання у необхідності прийняття управлінських рішень. Крім того, вона сприяє розвитку етичної компетентності та емоційної зрілості, що важливо для збереження взаємоповаги та розуміння інтересів інших сторін.

1.3. Висновки до першого розділу

В першому розділі розглянуто поточний стан та перспективи розвитку пасажирських залізничних перевезень. Проведено аналіз реформування ринку перевезень таких країн Європи, як Швейцарія, Великобританія, Німеччина, Польща. Виходячи з досвіду зазначених країн вивчено переваги та недоліки впровадження змін. Виходячи з аналізу видно, що для України найбільш прийнятна польська модель реформування.

З огляду на те, що зміни на ринку залізничних перевезень неминучі, вже зараз необхідно вживати заходів для адаптації персоналу компанії до впровадження змін. Як відомо, запровадження будь-яких змін та ініціатив найкраще проходить в колективах з високим рівнем корпоративної культури. Наразі підприємство знаходиться на другому рівні корпоративної культури, тому персонал не вмотивований до будь-яких дій.

Виходячи з цього необхідно закласти стійкий фундамент корпоративної культури.

У розділі розглянуто важливі аспекти корпоративної культури та її вплив на організаційні процеси, зокрема на управління конфліктами. Відзначено, що корпоративна культура є ключовим фактором, що впливає на ефективність

роботи організації, а також на взаємовідносини між співробітниками та вирішення конфліктів.

Зазначено про необхідність оновлення корпоративної культури в контексті змін у зовнішньому середовищі, що може включати конкурентну боротьбу, технологічні зрушення та регулювання з боку держави. Застаріла культура може перешкоджати адаптації організації до нових умов.

Організаційна культура виконує різноманітні функції, включаючи мотиваційну, аксіологічну, інтеграційну, економічну та регулювальну, які всі сприяють зменшенню конфліктів в організації та сприяють формуванню ефективних відносин між працівниками.

Отже, зазначений розділ акцентує увагу на важливості корпоративної культури для успішності організації та підкреслює необхідність її постійного оновлення та розвитку для вирішення конфліктів та досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ

2.1. Дослідження причин виникнення конфліктів на підприємстві

Досліджень конфліктів на підприємствах зроблено чимало. Перші дослідження розглядали конфлікти як негативні явища що спричиняють дисбаланс системи, призводять до порушення її нормального функціонування та погіршують мікроклімат в колективі. Сучасні ж дослідження розглядають конфлікти з боку позитивних змін. Виникають конфлікти на підприємствах через низку причин і слугують сигналом до необхідності розвитку. Так, конфлікти є рушійною силою до змін.

Дослідження причин виникнення конфліктів на підприємстві є важливим етапом для розуміння та управління міжособистісними та організаційними непорозуміннями. Нижче подано кілька аспектів, які можна розглядати під час такого дослідження:

Несприятливі умови праці: Недостатня організація робочого простору, невідповідність обладнання робочим потребам, високий рівень шуму чи пилу можуть призводити до дискомфорту та тим самим викликати конфлікти серед працівників.

Невизначеність ролей та обов'язків: Якщо у працівників немає чітко визначених ролей і обов'язків, це може вести до конфліктів через непорозуміння та перекриття компетенцій.

Конфлікт інтересів: Відмінності в цілях, інтересах та цінностях між різними групами працівників часто можуть бути причиною конфліктів.

Неякісне керівництво: Неспроможність керівництва вирішувати проблеми, відсутність чіткої комунікації та планування може створювати атмосферу невпевненості та конфліктів.

Недостатність комунікації: Відсутність ефективної комунікації або її викривлення може призводити до непорозумінь та конфліктів між різними членами команди.

Конкуренція за ресурси: Якщо ресурси (наприклад, бюджет, персонал, обладнання) розподіляються нерівномірно або несправедливо, це може призводити до конфліктів між підрозділами чи працівниками.

Культурні відмінності: Різниця у культурі, стилі спілкування та різних підходах до роботи можуть викликати конфлікти між працівниками.

Неефективна система вирішення конфліктів: Якщо у підприємстві відсутня або неефективна система вирішення конфліктів, то суперечки можуть нагромаджуватися та ескалювати.

Дослідження цих аспектів може допомогти виявити причини конфліктів та розробити стратегії їхнього управління та запобігання. Ефективне вирішення конфліктів може сприяти покращенню робочого клімату та продуктивності на підприємстві.

На думку У.Ф. Лінкольн причинами виникнення конфліктів можуть стати наступні аспекти [27]

1. Інформація. Інформація, що на думку однієї сторони є вичерпною, на думку іншої може бути неприпустимою. Такі ситуації, наприклад, виникають коли керівники дають інформацію підлеглим не в повному обсязі або не вчасно.

2. Структура. Коли конфлікти пов'язані з віковими, гендерними особливостями структури колективу, нерівним доступом до ресурсів.

3. Цінності. Різні принципи, цінності, традиції працівників можуть призводити до виникнення непорозумінь, що можуть перерости в конфлікт.

4. Відносини. Відсутність добровільних, доброзичливих відносин є причиною виникнення конфліктів.

5. Поведінка. Цей фактор залежить від обраної тактики поведінки людини в конфлікті, а саме конкуренція, пристосування, компроміс, уникнення, співробітництво [39]

У великих компаніях найкритичнішими є конфлікти між менеджерами найвищих ланок управління. Це впливає на стабільність функціонування самої компанії. В цьому випадку слід виділяти конфлікти між [32]:

- власниками підприємств. Пов'язано з поділом власників на лідерів та аутсайдерів
- власниками та менеджерами. Причини – непорозуміння між ними, некомпетентність власників, недовіра до менеджерського складу та ін.
- менеджерами. Причини виникнення – нерівномірність розподілу ресурсів, неузгодженість у прийнятті рішень.

З огляду на вивчену літературу в ході написання дипломної роботи було встановлено, що існує маса причин виникнення конфліктів та факторів, що на це впливають. Але для мене найбільш прийнятна класифікація, що є авторським напрацюванням наукового керівника Демченко О.С. Дану класифікацію було виведено в результаті багаторічної роботи з компаніями різного рівня на підставі власних спостережень.

Так, на її думку всі причини можна розділити на дві категорії - об'єктивні, що спровоковані обставинами, та суб'єктивні, що спровоковані особливостями людей (Рис. 2.1).

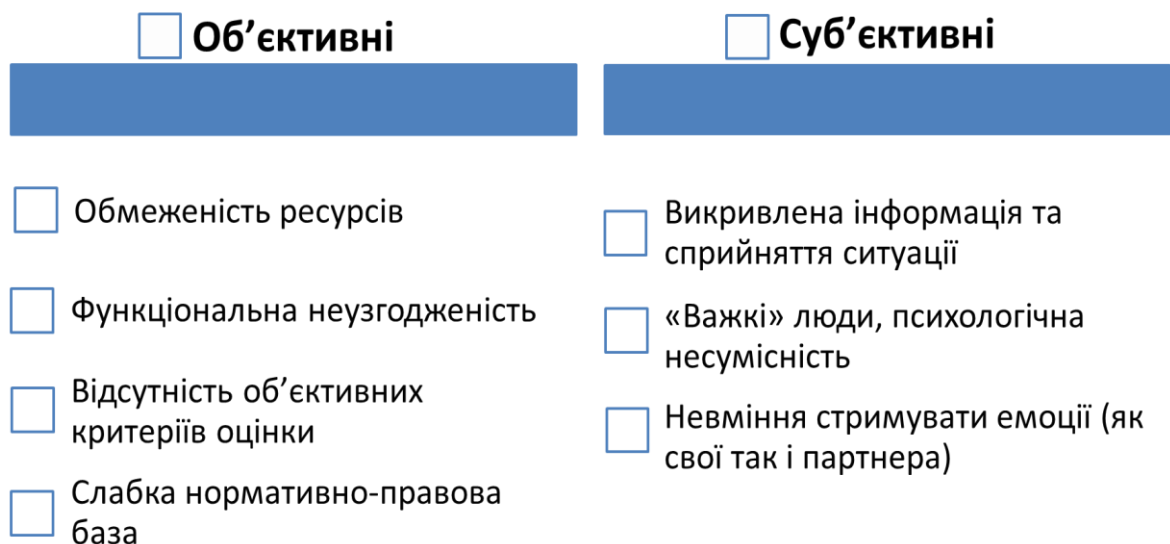


Рис. 2.1. Причини виникнення конфліктів

Для проведення дослідження було використано такі методи: аналіз, синтез, узагальнення, статистична методологія, опис, порівняння та анкетування.

В дослідженні взяли участь 141 респондент. Всі вони є співробітниками апарату управління та виробничих підрозділів філії «Пасажирська компанія» акціонерного товариства «Українська залізниця».

Серед них 85 жінок (60% опитаних) та 56 чоловіків (40%).

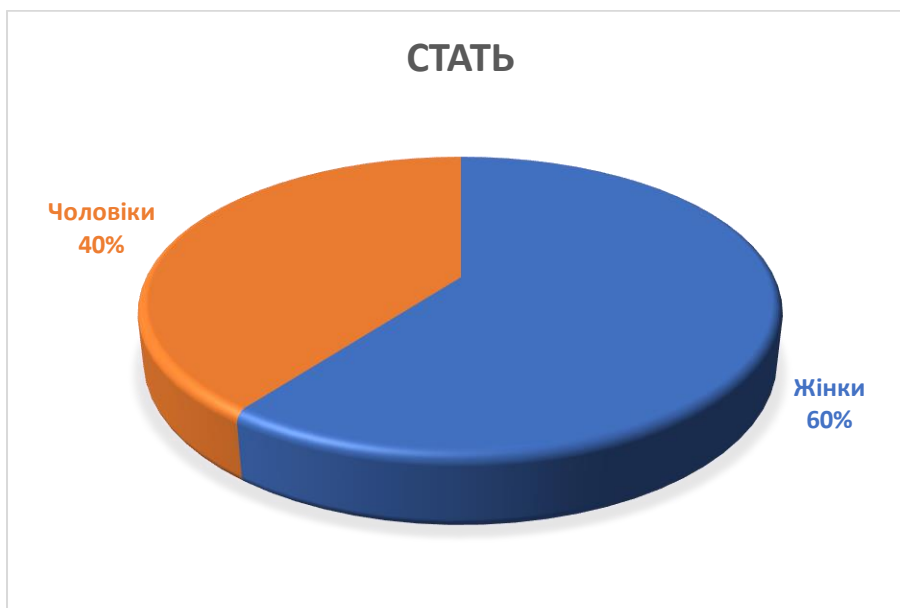


Рис. 2.2. Стать респондентів

За віком респонденти поділилися на наступні категорії. До 30 років – 17% опитаних, від 30 до 40 років – 35%, від 40 до 50 років – 28% і старші 50 років – 20%.

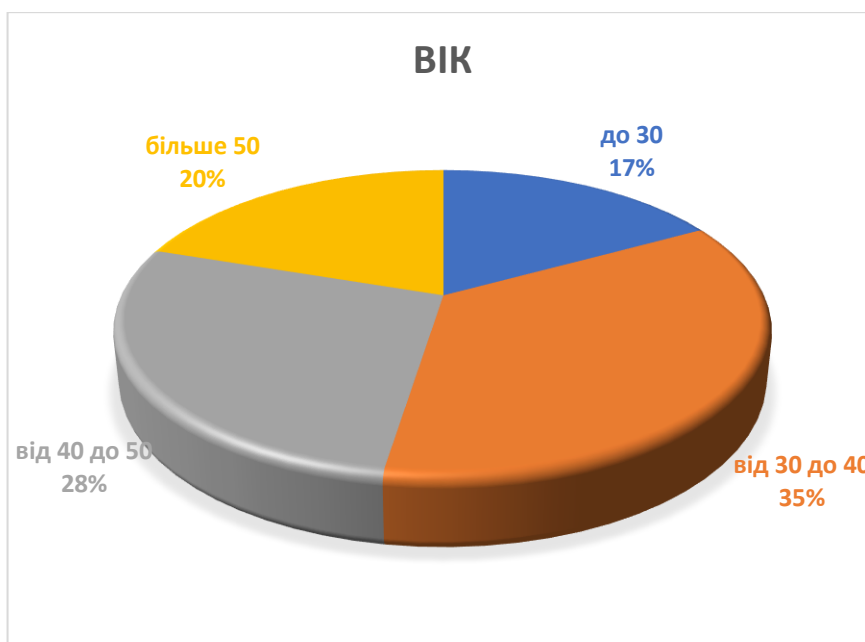


Рис. 2.3. Вік респондентів

При цьому досвід роботи опитаних колег розділився наступним чином. До 1 року працюють 7% співробітників, що взяли участь у дослідженні, від 1 до 3 років – 7%, від 3 до 5 років – 7% і найбільшу кількість склали колеги, що мають досвід роботи в компанії більше 5 років – 79%.



Рис. 2.4. Стаж респондентів

За позицією в компанії співробітники розділилися в такому співвідношенні: керівники – 21% та підлеглі – 79%



Рис. 2.5. Позиція в компанії респондентів

Для дослідження співробітникам було запропоновано пройти анонімне опитування шляхом заповнення Google-форми. Анкета містила наступні питання

1) Чи виникають у Вас спори/конфлікти/непорозуміння?

- Так
- Ні

2) Якщо на попереднє питання відповідь так, то які основні причини виникнення, на Вашу думку? (може бути кілька відповідей)

- Обмеженість ресурсів
- Функціональна неузгодженість
- Відсутність об'єктивних критеріїв оцінки
- Слабка нормативно-правова база
- Викривлена інформація та уявлення про ситуацію
- «Важкі» люди, психологічна несумісність
- Невміння стримувати емоції (свої або партнера)
- Інше

3) Напишіть 3 асоціації з конфліктом (перше, що спадає на думку)

Так на перше питання 61% респондентів відповіли так, а 39% - ні.

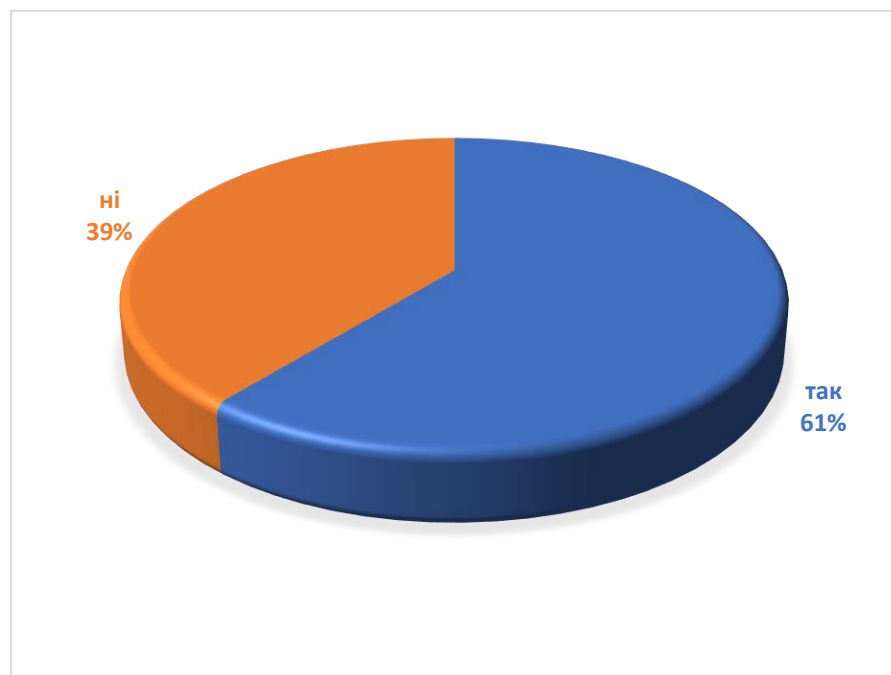


Рис. 2.6. Чи виникають у Вас спори/конфлікти/непорозуміння?

При аналізі результатів на друге питання щодо причин виникнення конфліктів я вирішила їх розділити у відповідності до позиції опитуваного.

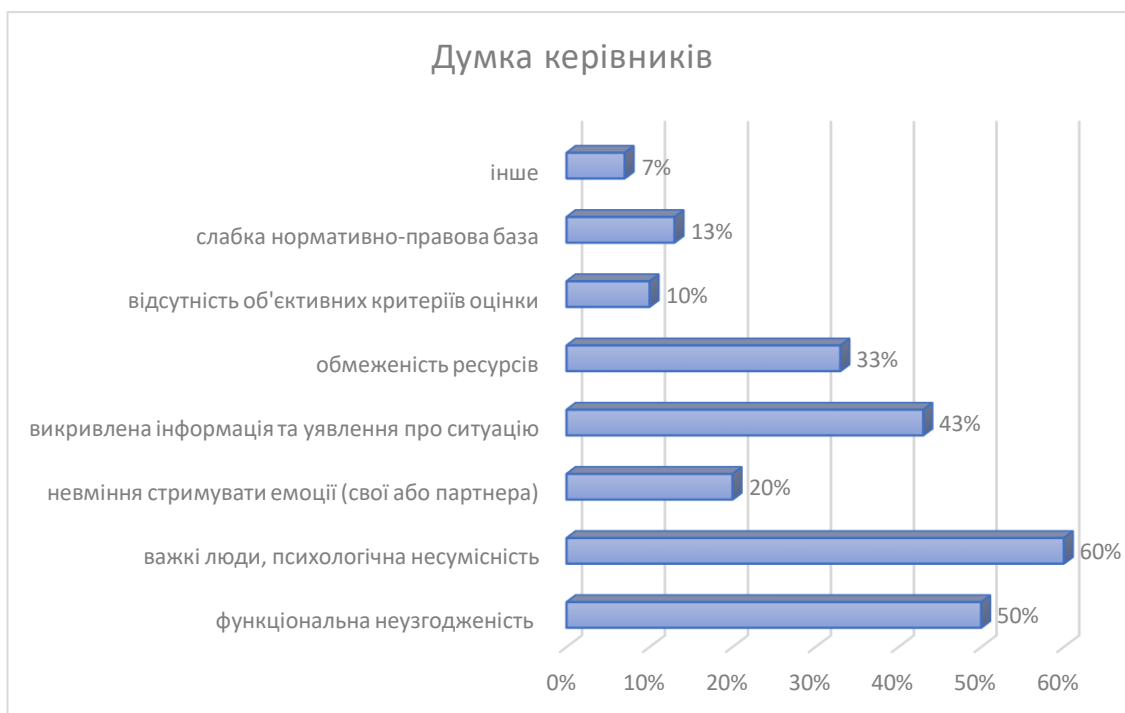


Рис. 2.7. Основні причини виникнення спорів/конфліктів/непорозумінь на думку керівників.

Так на думку керівників найбільшу кількість відповідей отримали наступні причини:

60% - «важкі» люди або психологічна несумісність

50% - функціональна неузгодженість

43% - викривлення інформації та уявлення про ситуацію

33% - обмеженість ресурсів

20% і нижче інші причини



Рис. 2.8. Основні причини виникнення спорів/конфліктів/непорозумінь на думку підлеглих.

А от на думку підлеглих (Рис.2.8) пріоритетність причин була дещо іншою. Як видно з діаграми:

- 26% - вважають що конфлікти виникають через невміння стримувати емоції;
- 24% - «важкі» люди або психологічна несумісність;
- 22% - обмеженість ресурсів;
- 21% - викривлена інформація та уявлення про ситуацію;
- менше 20% інші причини.

Як можемо бачити з результатів відповідей на це питання, на думку підлеглих, переважають суб'єктивні причини виникнення конфліктів, а от співробітники керівної ланки віддають рівносильне значення як об'єктивним так і суб'єктивним причинам.

Метою третього питання (Рис.2.9) дослідження було відстежити яке забарвлення має сприйняття співробітниками конфліктів. Чи вбачають вони в них нові можливості, розвиток, позитив.

Щороку на здійснення судової практики, відновлення на робочих місцях, виплату компенсацій за незаконні звільнення, компанія витрачає чималі кошти.

Трудові спори – не єдиний тип конфліктів, що виникають в організації. Компанія налічує більше 50 філій, в ході діяльності яких можна відстежити конфлікти всіх типів та рівнів.

Хотілось окремо відзначити роль профспілок у врегулюванні спорів. Профспілки є популярними органами серед співробітників компанії. Так, наприклад, в філії «Пасажирська компанія» налічується одна галузева профспілка та 7 вільних. Деякі співробітники одночасно є членами кількох профспілок.

Професійна спілка (профспілка) – добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної (трудової) діяльності (навчання).

Профспілки створюються з метою здійснення представництва та захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілки.

Профспілка на підприємстві виконує кілька важливих функцій і відіграє значну роль у взаємовідносинах між роботодавцем і працівниками. Ось деякі з основних причин, чому профспілка потрібна на підприємстві:

- Представництво і захист інтересів працівників: Профспілка виступає в якості голосу працівників перед роботодавцем. Вона відстоює їхні права і інтереси щодо умов праці, заробітної плати, соціальних вигод, безпеки на роботі та інших аспектів працевлаштування.

- Посередництво в урегулюванні конфліктів: Профспілка може відігравати роль посередника у вирішенні конфліктів між роботодавцем і працівниками. Вона може сприяти виробленню компромісних рішень та запобіганню страйків або інших форм колективного протесту.

- Захист від експлуатації: Профспілка відіграє важливу роль у запобіганні експлуатації працівників роботодавцем. Вона може моніторити дотримання роботодавцем трудового законодавства, укладення колективних угод і дотримання умов праці.

➤ Соціальні програми та підтримка працівників: Профспілка може організувати соціальні програми для працівників, такі як медичне страхування, пенсійні плани, програми допомоги та підтримки в складних життєвих ситуаціях.

➤ Участь у прийнятті управлінських рішень: На деяких підприємствах профспілка має право участі в управлінні підприємством. Це може бути через представництво в раді директорів або участь у роботі комітетів з управління.

В цілому, профспілка відіграє важливу роль у забезпеченні справедливих умов праці та соціального захисту працівників на підприємстві. Але в питанні управління конфліктами вони можуть вплинути лише на врегулювання трудових спорів, а на конфлікти, що не пов'язані з порушенням трудового законодавства вплинути не можуть. Як, наприклад, у разі виникнення конфлікту через дублювання функцій у кількох суміжних відділів, або при виникненні конфлікту між відділом закупівель та логістичним відділом.

З огляду на те, що профспілки можуть впливати на врегулювання конфліктів, пов'язаних з порушенням прав конкретних співробітників, а в компанії палітра конфліктів багатогранна, а також враховуючи тенденцію до втрати їх впливу у зв'язку з відсутністю організаційних здібностей для ефективного захисту інтересів співробітників, необхідно шукати інший, альтернативний спосіб за допомогою якого, можливо було б врегулювати будь-яку спірну ситуацію.

Альтернативним вирішенням суперечок може бути використання різних методів та прийомів, які дозволяють сторонам конфлікту досягти згоди та укласти взаємовигідну угоду, не звертаючись при цьому до суду. До основних способів альтернативного вирішення суперечок відносяться:

1. переговори;
2. медіація;
3. арбітраж.

У західній концепції альтернативного вирішення спорів, переговори розглядаються з двох перспектив: як самостійний метод врегулювання конфліктів та як невід'ємна складова будь-якої альтернативної процедури (наприклад,

арбітражу, посередництва, медіації тощо). Основна відмінність полягає в тому, що у першому випадку переговори проводяться безпосередньо між сторонами (або їх представниками), а у другому – обов’язково з участю третьої, незалежної особи, арбітра, посередника або медіатора. Це розмежування має важливе практичне значення, оскільки допомагає чітко визначити ролі учасників у проведенні переговорів. Проте, основне значення має теорія безпосередніх переговорів, яка є універсальною і може застосовуватися у будь-якій процедурі з врегулювання спорів. Саме тому переговори набувають важливого значення як окрема альтернативна форма вирішення конфліктів.

В Україні медіація, як процедура врегулювання спорів, вперше з’явилася у 1997 році в Одесі. Саме тут вперше було застосовано медіацію в рамках цивільного судочинства [13].

Медіація – це ефективний, альтернативний спосіб вирішення конфлікту шляхом переговорів за участі нейтральної, неупередженої, незалежної особи (медіатора).

Медіативний процес представляє собою діяльність уповноважених осіб, спрямовану на злагодження сторін та гармонізацію соціально-економічних відносин у суспільстві, тоді як інститут медіації включає в себе сукупність правових норм, що регулюють цю діяльність. Згідно з нормативно-правовими документами, медіація визначається як:

- Структурований процес, під час якого дві або більше сторін спору намагаються самостійно, на добровільній основі досягти згоди для вирішення спору з підтримкою медіатора;
- Діяльність професійних посередників, що спрямована на ведення учасників юридичного спору до компромісу та урегулювання конфлікту самостійно сторонами.

Наразі існує велика кількість класифікацій медіації. Пропонується розглянути основні з них.

1. За сферою проведення та учасниками виділяють окремі види медіації:

- кримінальна медіація застосовується при веденні кримінальних

справ у юриспруденції;

цивільна медіація застосовується при веденні цивільних справ у юриспруденції;

сімейна медіація проводиться між членами сім'ї, в юриспруденції стосується справ розлучень, поділу майна тощо;

педагогічна медіація застосовується при вирішенні конфліктів між учнями, учнями та викладачами;

бізнес медіація проводиться, коли сторонами конфлікту є засновники, мажоритарні акціонери чи ТОП-менеджмент бізнес-структур, а предметом спору виступає ділова діяльність, що поєднує сторін;

трудова медіація застосовується при врегулюванні спорів між членами трудового колективу [29].

2. За критерієм обов'язковості проведення процедури медіації розрізняють наступні види:

✓ Необов'язкова (за бажанням сторін);

✓ Обов'язкова (на вимогу судді у процесі судового розгляду чи за умовами контракту).

3. За технологією проведення медіації та значенням посередника у процесі:

○ Фасилітативна (зосереджена на поетапному проходженні процесу медіації та пошуку рішення самими сторонами);

○ Оціночна (орієнтована на надання експертної оцінки з питань, що стосуються сутності конфлікту);

○ Трансформативна (спрямована на трансформацію цінностей, системи мислення та стереотипів поведінки у разі виникнення конфліктних ситуацій з оточуючими);

○ Наративна (допомагає сторонам вирішити конфлікт, працюючи з історіями, в яких вбудовується конфлікт, а не займаючись пошуком «об'єктивної істини»);

○ Орієнтована на вирішення проблеми;

- Моральна (сповідує твердження про те, що моральна справедливість є важливішою, ніж особисті інтереси чи юридичні права).

З вищезазначеного видно, що в корпоративному управлінні підприємством чи організацією доцільним є застосування трудової медіації. Процедура може бути необов'язковою, коли рішення про проведення медіації приймають самі сторони, звертаючись до відповідної структури чи особи в організації, або ж обов'язковою, як частиною корпоративної політики установи. У разі обов'язковості проведення медіації для врегулювання конфліктних ситуацій організацією мають бути затверджені критерії звернення до медіатора, такі як тип конфлікту, учасники конфлікту, предмет конфлікту тощо.

Рекомендувати процедуру медіації у якості обов'язкового способу вирішення спорів доцільно, адже основною перевагою медіації у порівнянні з іншими способами врегулювання спорів є те, що вона не зосереджується на пошуку та доведенні правоти тієї чи іншої сторони [36].

Для управлінців підприємства важливо розуміти, що досягнення згоди при зверненні до медіатора може відбутися без втручання судових органів. Вирішення конфлікту через суд не завжди означає, що конфлікт між сторонами закінчено. Це пояснюється тим, що після судового розгляду часто настає примусове виконання судового рішення, і в цей процес можуть бути втягнуті різні державні органи. Участь незалежного та нейтрального медіатора у вирішенні конфлікту є більш продуктивною, оскільки спонукає сторони самостійно шукати взаємовигідне рішення. При цьому учасники процесу медіації економлять час і кошти.

Весь процес медіації ґрунтується на основних принципах, які впливають з морально-етичних норм конструктивної взаємодії між сторонами медіації та самим медіатором. Ці принципи представляють собою загальні правила проведення процедури медіації, дотримання яких дозволяє учасникам медіації якнайшвидше знайти взаємовигідне рішення ситуації та зберегти партнерські стосунки. Це особливо важливо у контексті корпоративних конфліктів, де

сторонами є працівники однієї організації, які мають продовжувати спільно працювати для досягнення цілей компанії.

Процедура медіації проводиться з урахуванням наступних принципів (Рис.2.10.):



Рис. 2.10. Принципи медіації

Добровільність. Медіація – процедура добровільна, заснована на прагненні сторін досягти чесних, справедливих домовленостей, і ніхто не зможе примусити сторони приймати в ній участь.

В чому полягає добровільність процедури медіації зображено на рис.2.11.



Рис. 2.11. Суть принципу добровільності в медіації

Принцип конфіденційності у процесі медіації передбачає збереження конфіденційності інформації, що стосується самої процедури, за винятком випадків, передбачених законодавством, або якщо сторонами не було домовлено інше. Медіатор не має права розголошувати інформацію, що стала йому доступною під час проведення медіації. Жодна зі сторін процесу не має права посилатися (за відсутності згоди сторін) на інформацію щодо готовності сторін приймати участь у процедурі, позицій, думок або пропозицій, які були висловлені, зізнань, зроблених під час медіації, чи готовності прийняти пропозицію медіатора і врегулювати конфлікт.

Під час конфіденційних зустрічей з медіатором сторона часто розкриває певну інформацію на умовах конфіденційності, яку не повинні дізнатися інші сторони або у подальшому суд або будь-які треті сторони. Розкриття конфіденційної інформації перед медіатором обумовлене тим, що чим більше інформації отримує медіатор, тим більше можливостей він має для допомоги у врегулюванні конфлікту. Однак, з огляду на той факт, що сторони самі

визначають, яку інформацію розкривати медіатору, вони часто утримуються від розголошення інформації, якщо вони не довіряють медіатору, або існує ризик того, що медіатор може бути змушений розкрити інформацію за вимогою суду або іншої владної особи. Це особливо важливо для організацій, які мають власного штатного медіатора для вирішення внутрішньоорганізаційних конфліктів.

Нейтральність та незалежність медіатора полягає у відсутності будь-якої упередженості щодо однієї зі сторін. Медіатор має забезпечити рівну участь сторін в переговорах. Протягом всієї процедури медіатор має контролювати процес та утримуватися від підтримки однієї зі сторін та від спроб вплинути на результат.

Неупередженість – це головна ідея в процедурі медіації. Медіатор в своїй роботі має бути об'єктивним та чесним, братися за справи, в яких він може залишатися неупередженим та справедливим. Якщо медіатор втратив неупередженість, він має припинити проведення медіації.

Поведінка медіатора не має давати привід відчутти до однієї зі сторін упередженості. Підвищення якості медіації обумовлено впевненістю сторін у безсторонності медіатора.

Медіатору необхідно остерігатися упередженості або упереджень, які засновані на його власній характеристиці сторін, їх соціального статусу або поведінки під час проведення процедури.

Принцип співробітництва та рівноправності сторін у медіації полягає в тому, що саме звернення за проведенням процедури медіації, а також подальші кроки і загальний результат визначаються готовністю сторін співпрацювати. Ні медіація в цілому, ні окремі угоди в рамках медіації неможливі без визнання сторонами своєї рівноцінності. Цей принцип виступає однією з основ медіації та включає два взаємопов'язані аспекти: співпрацю сторін та їхню рівноправність.

Під принципом співробітництва в медіації розуміється правило, згідно з яким сторони активно сприяють один одному в пошуку варіантів врегулювання конфлікту з метою досягнення кінцевого рішення. У медіації сторони спільно

розробляють рішення проблеми, що виникла, у контрасті з судовим процесом, де вони обґрунтовують свої вимоги і заперечення.

Принцип рівноправності сторін визначає, що обидві сторони мають рівні можливості здійснювати всі процедурні дії. Це означає, що під час медіації обидві сторони разом обирають медіатора, встановлюють умови процедури, висловлюють свої позиції, задають питання, обговорюють теми, беруть участь у складанні угоди і мають рівне право на індивідуальні зустрічі з медіатором.

Медіатором може бути фізична особа, яка отримала базову підготовку медіатора в Україні або за кордоном.

До функцій медіатора належить:

1. Оцінка конфліктів. Медіатор повинен ретельно вивчити все, що стосується конфлікту та його учасників, окреслити позиції сторін.

2. Активне слухання. Медіатор має все уважно слухати, щоб зрозуміти змістовну та емоційну частини конфлікту. В результаті активного слухання медіатор:

- забезпечує зворотній зв'язок між сторонами з метою з'ясування чи правильно одна сторона почула та зрозуміла іншу;
- відокремлює емоції від змісту конфлікту;
- дає можливість сторонам зрозуміти їх позиції;
- виявляє істинні інтереси обох сторін;
- відокремлює питання, які не пов'язані з інтересами сторін;
- усвідомлює коли сторонам потрібно більше інформації або часу для прийняття рішення

3. Організовує процес. Допомагає встановити основні положення, задає тон переговорів, допомагає досягти процедурних угод, забезпечує умови для коректної поведінки сторін, тримає сторони в межах правил ведення процедури медіації.

4. Допомагає віднайти альтернативні пропозиції для перевірки на реальність та досягти остаточних домовленостей на взаємовигідних умовах.

Переконується що сторони конфлікту точно та ясно розуміють умови угоди та готові виконати свою частину домовленостей.

Процедура медіації чітко регламентована та має певну структуру. Ефективна структура процесу забезпечує ефективність медіації. Так медіація містить наступні етапи:

1. Підготовка. Медіація в корпоративному управлінні починається з ініціативи одного з учасників конфлікту або керівника підрозділу, в якому виникла проблема, який звертається до медіатора з проханням провести процедуру примирення. Далі відбувається визначення та залучення учасників медіації та вирішення організаційних питань. Медіатор допомагає сторонам визначити зручний час і місце для зустрічі, а також вирішується, хто повинен бути присутнім на зустрічі. Найкращим місцем для проведення зустрічі для працівників однієї організації може бути нейтральне приміщення, таке як офіс медіатора. Кожна сторона може мати своїх консультантів, таких як юристи, колеги або члени сім'ї, залежно від контексту справи, проте важливо зберігати баланс сил між сторонами. На підготовчому етапі також проводиться перевірка медіабельності справи, тобто аналізується, чи є у сторін реальні можливості врегулювати конфлікт спільними зусиллями, дотриматися прийнятого рішення та зберегти партнерські стосунки, або доцільніше звернутися за допомогою до інших компетентних органів чи осіб, таких як психолог, адвокат або суд.

2. Вступ. Після того, як сторони зібралися в одній кімнаті, медіатор пояснює процес медіації, встановлює основні правила та принципи, що регулюють його хід. Він також виражає свою мету в цьому процесі: допомогти сторонам досягнути згоди з приводу спірного питання та врегулювати справу мирним шляхом. Крім цього, медіатор обов'язково переконується, що участь сторін у медіації є добровільною, і вони не піддавалися ніякому примусові для залучення до обговорення. Важливо також переконатися, що рішення про вступ до процесу медіації було усвідомленим для обох сторін. Крім того, медіатор представляє учасників медіації один одному.

3. Розповіді сторін (визначення тем). На цьому етапі кожній стороні надається можливість висловити свою точку зору з приводу конфлікту, щоб уточнити реальні обставини справи. Медіатор фіксує найважливіші теми, що стосуються обох сторін, для їх подальшого обговорення та вирішення. На цьому етапі формується довіра між сторонами та медіатором, тому для медіатора важливо створювати комфортну атмосферу для обговорення, підтримувати дружній тон та знижувати емоційне напруження.

4. Дослідження інтересів. Після того, як кожна сторона висловила свою точку зору на ситуацію, медіатор та учасники конфлікту можуть вільно ставити питання з метою кращого розуміння потреб і проблем кожної сторони. Окрім обговорення проблемних питань, які вони вважають найважливішими, сторонам також надається час для висловлення їхніх емоцій та почуттів щодо конфлікту, що допомагає провести кваліфіковану роботу з їхніми емоціями.

Оскільки сторони часто втрачають емоційну рівновагу, слухаючи одне одного, медіатор виступає як посередник, повторюючи почуте в м'якшій формі та ставлячи уточнюючі відкриті запитання з метою глибшого розуміння справжніх мотивів та потреб, які спонукають сторони діяти так, а не інакше. Часто під час конфлікту сторони фокусуються лише на своїх позиціях, не розглядаючи сутність справи, тому важливо висвітлити їхні істинні інтереси. Часто буває, що насправді сторони мають спільні інтереси, але не можуть цього усвідомити самотійно.

У тих ситуаціях, коли сторони опиняються в глухому куті, посередник аналізує препони, що заважають їхньому прогресу, та працює над тим, щоб знову спрямувати дискусію на конструктивний шлях. У випадку, коли під час спільних зустрічей емоції наростають, посередник може відокремити сторони, щоб вони могли провести приватні зустрічі в окремих кімнатах або зонах. Посередник зазначає, що інформація, яку вони обмінюють у цих приватних зустрічах, залишається конфіденційною. Це зобов'язання щодо конфіденційності може стимулювати учасників конфлікту поділитися додатковою інформацією про свої потреби та інтереси. Однак сторони можуть самотійно вирішити, чи вони

хочуть розголошувати інформацію, яка була надана на приватних зустрічах, іншим учасникам процесу медіації. У випадку необхідності посередник може розкрити ключові аспекти цих зустрічей іншій стороні, якщо це сприятиме більш ефективному врегулюванню конфлікту та збереженню партнерських відносин між ними.

Також на етапі дослідження інтересів виконується робота з альтернативами BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement) та WATNA (Worst Alternative to Negotiated Agreement), коли сторони розглядають найкращі та найгірші варіанти, що можуть виникнути, якщо вони досягнуть або не досягнуть домовленості.

5. Пошук рішень. На цьому етапі розпочинається формулювання ідей та пропозицій, які відповідають основним інтересам сторін. Проводиться перелік та пріоритезація питань, що були висловлені під час обговорення, генеруються різноманітні ідеї щодо врегулювання конфліктної ситуації. Проводиться аналіз сильних та слабких сторін варіантів рішень, їхніх ризиків та усіх можливих альтернатив. Визначається зона можливої угоди, умови якої максимально задовольняють кожному зі сторін конфлікту.

Крім того, на даному етапі медіатор обов'язково перевіряє кожне з рішень, які сторони мають намір прийняти, на реалістичність. Це означає, чи є виконання домовленості реальним для сторін після завершення процесу медіації, чи мають вони необхідні психологічні та фізичні ресурси для цього. Якщо рішення відповідають усім критеріям, сторони домовляються про їх затвердження та переходять до наступного етапу.

6. Заключна фаза. Головною умовою медіаційної угоди, що укладається між сторонами за результатами медіації, є відповідність критеріям SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time Based), тобто чи є прийняті рішення конкретними, вимірюваними, досяжними, чи відповідають вони інтересам сторін та чи визначені у часі. Також в угоді зазначаються конкретні дії та часові межі виконання домовленостей, форма закріплення угоди (усна чи письмова) та, за необхідності, відбувається домовленість про пост-медіацію.

7. Постмедіація. Після завершення процедури медіації, коли сторони конфлікту в корпоративному середовищі залишаються співробітниками однієї організації, важливою стає подальша підтримка партнерських відносин між ними. У таких випадках рекомендується проведення додаткової зустрічі в заздалегідь обумовлений час та місце для перевірки, чи виконуються домовленості, чи існує ефективна комунікація між сторонами, і чи не виникають нові конфлікти.

Процедура медіації, що використовується при врегулюванні конфліктів в межах організації або підприємства називається організаційною медіацією. Вона спрямована на вирішення конфліктів, що виникають на робочому місці між колегами, між керівництвом та підлеглими, між підрозділами підприємства.

Організаційна медіація сприяє покращенню робочого клімату, зменшенню конфліктів, збільшенню задоволеності працівників роботою, а все це призводить до підвищення рівня корпоративної культури компанії та ефективності діяльності підприємства в цілому.

Дивлячись на зарубіжний досвід використання медіації у вирішенні корпоративних конфліктів, можна зробити висновок, щодо доцільності впровадження процедури на підприємствах України.

Впровадження процедури медіації в компанії має забезпечити наступний ефект:

- Зменшення кількості судових справ. Якщо більша кількість справ вирішуватиметься через медіацію, це вказуватиме на високу ефективність процесу.
- Задоволеність учасників. Результати збору фідбеку від учасників медіаційних процесів дозволять встановити, наскільки сторони задоволені результатами і чи вони вважають медіацію ефективним засобом вирішення конфліктів.
- Зменшення витрат. Медіація призводить до економії ресурсів у порівнянні з довготривалими судовими процесами.

➤ Підвищення рівня співпраці. Процес медіації допомагає сторонам знаходити спільні рішення і виробляти взаємоприйнятні компроміси, що свідчить про підвищення рівня співпраці та взаєморозуміння.

➤ Зниження рецидиву конфліктів. Медіація призводить до тривалого вирішення конфліктів і зменшення ймовірності повторення ситуації.

Як зазначалося вище, медіація ґрунтується на основних принципах, які характерні для кожного етапу процедури, включаючи добровільність, конфіденційність, неупередженість, прозорість, а також гнучкість, інформативність та нейтральність. Саме ці принципи медіації і є її основними перевагами.

Також медіація відрізняється високим рівнем виконання угод, досягнутих внаслідок перемовин. Це пояснюється тим, що сторони особисто залучаються до пошуку спільного рішення, яке враховує інтереси всіх учасників конфлікту. З цього можна зробити висновок, що однією з важливих переваг впровадження медіації на підприємстві є зацікавленість сторін у досягненні результату, що задовольнить їх та сприятиме подальшому розвитку діяльності в корпорації.

Медіація – гнучка процедура, оскільки вона відкриває ширші можливості для досягнення результатів у порівнянні з наявними у суді можливостями для вирішення суперечок між сторонами. Суди мають обмежений арсенал засобів та рішень, тоді як медіація надає вільність для пошуку рішення, що відповідає інтересам всіх сторін у спорі.

Окрім того, медіація дає сторонам повний контроль над умовами вирішення спору. На будь-якому етапі кожна зі сторін може вийти з процесу переговорів, якщо вона не задоволена розвитком цього процесу. Така можливість судовий процес не надає, оскільки суддя вирішує, як вирішити спір.

До того ж, судові слухання зазвичай проводяться у відкритому режимі, тоді як процес медіації проходить закрито, що має важливе значення при розгляді справ, пов'язаних з комерційною таємницею. Це означає, що сторони можуть більш відкрито спілкуватися з медіатором, розкриваючи свою справжню

позицію. В результаті медіатор має можливість надати більш ефективну допомогу сторонам у зближенні їхніх позицій.

Однією з гарантій збереження конфіденційності аналізованих суперечок, важливих для корпоративної політики, є те, що медіатору забороняється використовувати будь-які заяви, зроблені під час медіації, у ході подальшого судочинства або вирішення спору.

Таким чином, медіація як альтернативний метод вирішення спорів дозволяє вирішити конфлікт так, щоб всі сторони були задоволені, заощаджує час та кошти, зберігає партнерські стосунки, забезпечує конфіденційність та підвищує ймовірність виконання угоди.

Окрім переваг, впровадження процедури медіації має і певні ризики.

Можливість витоку конфіденційної інформації. Так розкриття інформації про деякі деталі корпоративного спору може погіршити репутацію підприємства.

Оскільки медіація не передбачає використання методів примусу сторін до розкриття важливої інформації, яка могла б допомогти підприємству відреагувати на певні загрози, існує ризик приховування важливих деталей конфлікту.

Через дисбаланс сил конфлікти можуть повторюватися навіть якщо попередньо були досягнуті домовленості в ході процедури медіації. Тому важливо дотримуватися принципу рівності сторін.

До ненавмисної шкоди, завданої у процесі медіації, можна віднести несвідомий тиск з боку медіатора з метою прискорення прийняття рішення сторонами. Для медіатора може бути очевидним найкраще рішення конфлікту, і він може використовувати комунікативні маніпуляції, щоб намагатися впливати на сторони. Учасники медіації можуть погодитися з медіатором, навіть вважаючи, що вони самі прийняли рішення, проте з часом виконання такої домовленості стає все менш ймовірним. В таких випадках ефективність медіації знижується, а доцільність її проведення при вирішенні корпоративних спорів стає сумнівною.

З метою затягування процесу вирішення спору сторони можуть звернутися до медіатора, переслідуючи при цьому мету уникнути відповідальності.

Іноді медіація завершується без успішного досягнення сторонами домовленостей. Наприклад, сторони можуть витратити значні ресурси лише для того, щоб зрозуміти, що вирішення спору за допомогою медіації неможливе і їм, у кінцевому підсумку, доведеться звернутися до суду.

Недоліком медіації також може бути і те, що сторони у будь-який час мають право припинити процес та вийти з процедури без пояснень. Це може звести до нуля проведену роботу і, в найгіршому випадку, призвести до подальшого загострення конфлікту.

І навіть якщо сторони досягнуть мирової угоди, суперечка може не завершитися. В подальшому одна зі сторін може вирішити, що вона насправді не задоволена угодою і може подати позов до суду.

З огляду на зазначені ризики, можна стверджувати, що переваги медіації за умови некваліфікованого проведення процесу та недостатньої моральної етики медіатора можуть перетворитися на її недоліки, які можуть завдати шкоди компанії. Однак медіація має набагато більше переваг, і ризики, які були розглянуті мають бути враховані при розробці стратегії їх управління.

2.3. Висновки до другого розділу

АТ «Укрзалізниця» є не тільки лідером на ринку праці, а й лідером за кількістю трудових спорів. При цьому лише трудовими спорами підприємство не обмежується, оскільки тут можна спостерігати всю палітру організаційних конфліктів.

На базі філії «Пасажирська компанія» було здійснено дослідження причин виникнення конфліктів. За результатами дослідження встановлено, що найпоширенішими причинами виникнення конфліктів є:

- «важкі» люди або психологічна несумісність
- функціональна неузгодженість

- невміння стримувати емоції

Також було досліджено відношення співробітників до конфліктів в цілому, в результаті з'ясовано, що жоден з опитаних не розглядає конфлікти як нові можливості.

Очевидно, що компанія стикається зі значними викликами у вирішенні конфліктів.

Проаналізовано існуючу модель врегулювання конфліктів. Провідну роль у цьому відіграють профспілки, які є важливими сторонами в захисті інтересів працівників, але їхній вплив обмежений у разі конфліктів, що виходять за межі трудових спорів.

Тому запропоновано розглянути медіацію як альтернативний метод вирішення конфліктів, що може стати ефективним інструментом у подоланні різноманітних суперечностей у компанії.

Переваги впровадження медіації включають зменшення кількості судових справ, економію ресурсів, підвищення задоволеності учасників процесу, покращення співпраці між сторонами та зменшення ризику повторення конфліктів. Ці фактори сприяють покращенню робочого клімату та ефективності діяльності компанії в цілому.

Отже, впровадження процедури медіації може стати важливим кроком для управління конфліктами в АТ "Укрзалізниця", забезпечуючи більш справедливий, ефективний та співпрацюючий підхід до вирішення різноманітних суперечностей у компанії.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

3.1. Визначення чинників, що сприятимуть підвищенню рівня корпоративної культури

Стратегічним інструментом підприємства є корпоративна культура. Саме вона дозволяє тримати фокус всіх підрозділів та всього персоналу на загальних цілях, підвищувати ініціативу, полегшувати комунікацію, забезпечувати відданість загальній справі.

Оскільки управління конфліктами є одним з найвагоміших аспектів корпоративної культури, на підприємстві мають бути запроваджені певні системні рішення, що дозволять знизити рівень конфліктів або запобігти їх виникненню.

Методів управління конфліктами на сьогодні існує багато. Основні з них (Рис 3.1.):



Рис.3.1. Методи управління конфліктами

Структурні методи управління конфліктами – це методи, що спрямовані на профілактику і усунення організаційних конфліктів, які обумовлені неправильним розподілом функцій та повноважень, низьким рівнем організації праці та недостатньою системою мотивації. Серед цих методів виділяють такі дієві форми управління:

1. Чітке формулювання вимог. Це дає можливість:

- ясно та однозначно сформулювати права та обов'язки всіх членів колективу;

- чітко сформулювати правила виконання роботи, а саме розуміння змісту виконуваної роботи, чітка постановка завдання, визначення обсягів, термінів і якості виконання робіт, визначення персональної відповідальності за виконані роботи. Кожен співробітник має чітко знати які результати від нього очікують, які у нього обов'язки, відповідальність та рамки його повноважень.

Цей метод реалізується за допомогою складання посадових інструкцій, чіткої системи оцінки роботи персоналу (просування, звільнення, заохочення).

2. Застосування координуючих механізмів. За допомогою цих методів встановлюється ієрархія повноважень, система постановки задач та отримання зворотнього зв'язку, реалізовується принцип єдиноначальства. Тобто для підлеглих цілком зрозуміло чийі задачі та розпорядження мають бути ними виконані в першу чергу.

3. Встановлення загальних цілей та формування цінностей. Тут відбувається інформування всіх співробітників про політику, стратегію та перспективи організації.

4. Прозоро та розумно організована система винагород. Тут дуже важливим є саме прозорість системи, аби вона не заохочувала неконструктивну поведінку конкретних осіб чи груп.

Міжособистісні методи управління конфліктами пов'язані із вибором стилю поведінки в конфлікті. На основі досліджень Кенота У. Томаса і Ральфа К. Кілмена виділяють п'ять стилів поведінки при розв'язанні конфліктів. Стиль поведінки визначається мірою, якою учасники конфлікту прагнуть задовольнити

власні інтереси (активна або пасивна дія) та інтереси іншої сторони (спільна або індивідуальна дія). Згідно досліджень Томаса-Кілмена виділяють наступні стилі поведінки під час розв'язання конфліктів (Рис.3.2):



Рис.3.2. Стилi поведiнки пiд час розв'язання конфлiктiв за Томасом - Кiлменом

1. Стиль конкуренції – опонент всіма способами намагається задовольнити свої інтереси всупереч інтересам іншої сторони та примушує приймати рішення на свою користь. Рекомендується до використання якщо:

- одній із сторін необхідно швидко прийняти рішення і в неї на то достатньо влади;
- одна зі сторін не може дати зрозуміти групі людей, що знаходиться в безвихідній ситуації, тоді як хтось має повести їх за собою.

2. Стиль ухилення – опонент не відстоює свої права та не співпрацює ні з ким для розв'язання конфлікту або просто ухиляється від вирішення проблем. Рекомендується використовувати цей стиль якщо:

- рівень напруги занадто великий і його необхідно знизити;

- необхідно виграти час для отримання додаткової інформації;
- одна сторона має мало влади для вирішення конфлікту, а інша – значно більше шансів.

3. Стиль пристосування – опоненти діють разом, при цьому один з них займає пасивну позицію і погоджується робити те, чого прагне інший: він не відстоює своїх інтересів, а йде на поступки. Рекомендується використовувати цей стиль якщо:

- для іншої сторони результат набагато важливіший;
- є необхідність зберегти гарні відносини, а не відстоювати свої інтереси.

4. Стиль співпраці – обидві сторони беруть активну участь у вирішенні конфлікту та відстоюють свої інтереси. При цьому вони намагаються співпрацювати один з одним. Цей стиль один з найскладніших, при цьому він дає можливість знайти рішення, яке цілком задовольнить обидві сторони. Рекомендується використовувати цей стиль якщо:

- обидві сторони мають рівну владу у вирішенні конфлікту;
- обидві сторони здатні заявити про свої інтереси і вислухати одна одну.

5. Стиль компромісу – опоненти не шукають приховані потреби. Обидві сторони трохи поступаються своїми інтересами з метою їх часткового задоволення. Цей стиль поведінки ніколи не розв’язує конфлікт остаточно, лише відкладає на більш віддалений термін його вирішення. Цей стиль рекомендований за умови, що:

- сторони влаштовує тимчасове вирішення проблеми;
- всі спроби вирішення конфлікту виявилися неефективними і сторони обирають одержати хоча б щось, ніж загубити все.

Внутрішньоособистісні методи управління конфліктами спрямовані на організацію власної поведінки, формулювання своєї точки зору при цьому не викликаючи психологічної захисної реакції у іншої людини. В даному випадку корисно висловлювати свої думки, бажання через «Я». Це спосіб передачі іншій

людині вашого відношення до будь-чого без звинувачень та вимогань, але так, щоб інша людина змінила своє відношення і не провокувала конфлікт. Такий спосіб комунікації дозволяє людині втримати свою позицію не перетворюючи свого опонента на ворога.

Персональні методи управління конфліктами акцентують увагу на можливостях керівника активно протистояти конфліктам. Ці методи були виділені В.П. Пугачовим та включають в себе:

- використання влад, позитивних і негативних санкцій, заохочення і покарання безпосередньо самих учасників конфлікту;
- зміна конфліктної мотивації співробітників з допомогою впливу на їх потреби і інтереси адміністративними методами (переведення одного з опонентів у інший відділ, зміна характеру роботи, яку виконує співробітник, направлення співробітника на підвищення кваліфікації);
- переконання учасників конфлікту, проведення роз'яснювальної роботи щодо важливості підтримання дружньої атмосфери в колективі;
- зміна учасників конфлікту шляхом переміщення людей в середині організації, звільнення чи спонукання до добровільного звільнення з роботи;
- вхід керівника в конфлікт в якості експерта чи арбітра і пошук виходу із конфлікту за допомогою переговорів.

Методи управління персоналом - впровадження заходів по формуванню принципів, корпоративної культури, що дозволяє досягати поставлених цілей в певні строки і з допустимими затратами.

З огляду на те, що в філії «Пасажирська компанія» відсутні будь-які політики та процедури, спрямовані на управління конфліктами, запропоновано розробити стратегію.

Стратегія управління конфліктами має бути направлена як на попередження конфліктів так і на їх вирішення.

Стратегія попередження конфліктів – це ряд заходів, спрямованих на покращення умов праці, забезпечення ресурсами та справедливий їх розподіл,

винагороди, зміна структури організації, системи управління нею, забезпечення виконання правил внутрішнього розпорядку, корпоративний етикет.

Стратегія вирішення конфліктів спрямована на переконання конфліктуєчих сторін припинити ворожнечу і перейти до переговорів з метою отримання оптимального рішення, яке б задовольнило всі сторони та визначило б напрям ефективної діяльності.

3.2. Стратегія управління конфліктів, спрямована на їх попередження

З метою зниження рівня конфліктності запропоновано вжиття профілактичних, систематичних заходів задля підвищення серед співробітників підприємства здатності уміло ідентифікувати конфлікти, діагностувати їх причини, формувати шляхи їх вирішення та/або можливого запобігання і зменшення негативних наслідків їх прояву на основі наявних знань, умінь та навичок.

Реалізація заходів, спрямованих на зниження рівня конфліктності приє не лише уникненню спорів, а ц покращує взаємодію між колегами та підвищує загальний рівень ефективності компанії в цілому.

В рамках розробки стратегії управління конфліктами, спрямованої на їх попередження необхідно передбачити кілька основних напрямків, таких як уніфікація структур та функцій на підприємствах, чіткий розподіл функцій та відповідальності, централізація деяких функцій, встановлення додаткового контролю за процедурою звільнення та притягнення до відповідальності персоналу структурних підрозділів, розвиток персоналу.

Уніфікація структур та функцій спрощує управління, зменшує дублювання зусиль і допомагає зосередитися на стратегічних завданнях, допомагає оптимізувати ресурси. Уніфікація дає можливість впроваджувати стандарти, технологічні процеси та процедури, що сприяють покращенню виконуваних робіт та послуг. Також це дає можливість швидше впроваджувати

нові технології та інновації за рахунок обміну досвідом та ідеями між різними підрозділами.

Так, наприклад, до складу філії «Пасажирська компанія» входить 20 регіональних підприємств. З них 16 експлуатаційних і 4 ремонтних депо. Наразі розглядається уніфікація структур даних підприємств.

Опис бізнес-процесів це важливе завдання для кожної компанії. Допомогає зрозуміти як працює організація, які кроки потрібно виконувати для досягнення мети, які ресурси залучаються, сприяє збереженню знань та передачі їх новим співробітникам.

Опис бізнес-процесів є важливим інструментом управління конфліктами. Це має наступний вплив:

Чіткість ролей і обов'язків: допомагає визначити, хто відповідає за які завдання. Це зменшує можливість виникнення конфліктів через невизначеність або перетин функцій.

Прозорість і комунікація: дозволяє всім співробітникам розуміти як працює організація. Це сприяє відкритій комунікації та зменшує можливість непорозумінь.

Виявлення можливостей для вдосконалення: допомагає виявити слабкі місця та можливості для оптимізації. Це може включати в себе вдосконалення комунікації, зменшення зайвих кроків або впровадження автоматизації, що призводить до зниження напруги та конфліктів.

Стандартизація процесів: допомагає встановити стандарти для виконання певних функцій. Це дає можливість зменшити конфлікти, пов'язані з різницею в підходах до роботи.

Розподіл ресурсів: допомагає визначити які ресурси (людські, фінансові, матеріальні) залучаються для виконання функцій. Це дає можливість уникнути конфліктів через недостатність ресурсів.

Додатково слід зазначити, що при описі бізнес-процесів необхідно розробляти матриці відповідальності. Це забезпечує опис і узгодження структури

відповідальності за виконання робіт із зазначенням ролі кожного з підрозділів в їх виконанні.

Централізація та встановлення додаткового контролю з боку апарату управління за виконанням процесів, які призводять конфліктів і послідуємого звернення співробітників до суду.

Так запропоновано юридичному департаменту апарату управління філії встановити контроль за процедурою притягнення до дисциплінарної відповідальності та звільнення співробітників в регіональних підрозділах, з метою мінімізації порушень з боку керівництва виробничих підрозділів та зменшення трудових спорів щодо недотримання вимог чинного законодавства.

Підвищення рівня обізнаності персоналу є важливим етапом профілактики виникнення конфліктів на підприємстві. Для об'єктивної оцінки готовності співробітників до управління конфліктами та їх попередження можна використовувати ряд інструментів, такі наприклад як:

- Анкети та тести. Вони дозволяють оцінити реальний рівень компетентності людини в конфлікті, а саме певних його навичок, таких як, управління емоціями, емпатія, співпраця тощо. Також за допомогою цього інструменту можливо визначити ставлення до конфліктів, а саме чи буде це загрозою, чи навпаки, дозволить вдосконалити взаємовідносини та робочий процес.
- Конфлікт-кейси. Розбір конфліктних ситуацій показує спроможність співробітника вирішувати спірні ситуації та показує вміння застосовувати для цього конструктивні методи.
- Віртуальні сценарії. Дозволяють оцінити реакції персоналу в тій чи іншій конфліктній ситуації.
- Спостереження за поведінкою в реальних ситуаціях. Використовується для визначення як взаємодіють працівники між собою та які їх реакції на потенційні чи реальні конфлікти.

- Проектні завдання. Передбачають взаємодію та вирішення завдань у групі. Це дає можливість оцінити спроможність працювати разом у конфліктних умовах.

- Визначення рівня емоційного інтелекту. Дає можливість зрозуміти наскільки співробітник може керувати власними емоціями та як він реагує на емоції інших.

- Впровадження 360* зворотній зв'язок. Дає можливість оцінити здатність до управління конфліктами конкретного співробітника з боку керівників, колег, підлеглих.

За допомогою цих інструментів можна оцінити рівень готовності співробітників до управління конфліктами та допомагає побудувати програми розвитку персоналу.

Для того, щоб запровадити профілактичні заходи по зниженню рівня конфліктів в компанії, необхідно проаналізувати індивідуальні особливості та потреби співробітників. Маючи результати, необхідно врахувати всі недоліки та лише після цього розробляти програми індивідуальних тренінгів та програм розвитку.

Також необхідно впроваджувати конкретні заходи, що націлені на підвищення рівня емоційного інтелекту, емпатії, управління стресом. Для цього рекомендується використовувати рольові ігри, розбір конфліктних ситуацій, запровадити програму наставництва для підтримки на практиці набутих навичок.

Для підтримання ефективності навчання пропонується впровадження регулярного моніторингу здобутих навичок. Реалізувати це можна за рахунок проведення регулярного тестування та надання індивідуального зворотнього зв'язку для кожного працівника, також необхідно спрямувати фокус на створення загального клімату відкритості та довіри, адже це буде сприяти взаємному вдосконаленню.

Наразі для працівників поїзних бригад в компанії розробляється сертифікат майстерності, що буде підтверджувати рівень професійної компетентності співробітників. Запропоновано розширити зазначений

сертифікат і визначенням рівня особистісних компетенцій, в число яких входить і здатність управляти конфліктами. За результатами тестувань, що будуть проводитись періодично в рамках отримання сертифікату майстерності запропоновано розробляти індивідуальні програми підвищення компетенцій як для самостійного засвоєння (наприклад складання переліку рекомендованої літератури, проходження електронних курсів), так і для участі у тренінгах, створених з боку відділу навчання та з залученням зовнішніх спікерів.

Оскільки чисельність персоналу компанії дуже велика, для ефективного впровадження заходів по навчанню та розвитку конфліктологічних навичок можна створити робочі групи, в які входитимуть співробітники різних рівнів управління та працівники. Завданням цих груп буде розробка нових та вдосконалення існуючих програм. Учасники цих груп можуть бути «лідерами думок» та ділитимуться враженнями від реалізованих програм. Взагалі на базі таких груп можна створити школу внутрішніх тренерів. Розвивати співробітників як спікерів, організувати навчальні програми за їх участі.

Надалі профілактичні заходи мають постійно вдосконалюватися та бути адаптованими під сьогодення. Необхідно враховувати останні тенденції в розвитку та управлінні персоналом. Також необхідно враховувати зовнішні обставини та враховувати це в навчальних програмах. Так, наприклад, для представників поїзних бригад запропоновано організувати навчання по особливостям комунікації з військовими з залученням військових психологів.

Впровадження заходів, направлених на профілактику конфліктів на підприємстві. Це дозволяє підвищити рівень соціально-психологічного клімату та ефективного функціонування трудового колективу, надає співробітникам необхідні знання, навички та інструменти для врегулювання конфліктів та сприяє розвитку корпоративної культури підприємства.

Переваги заходів для підвищення рівня обізнаності персоналу, спрямованих на попередження конфліктів (Рис.3.3)



Рис. 3.3. Переваги заходів для підвищення рівня обізнаності персоналу

Недоліки заходів для підвищення рівня обізнаності персоналу, спрямованих на попередження конфліктів (Рис.3.4)

Фінансові витрати	<ul style="list-style-type: none"> у зв'язку з великою чисельністю персоналу, проведення тренінгів та навчальних програм може вимагати значних фінансових витрат
Часові рамки	<ul style="list-style-type: none"> навчання великої кількості працівників часозатратне, це важливо враховувати при плануванні графіку навчання в умовах високого темпу робочого процесу
Необхідність психологічної підготовки тренерів	<ul style="list-style-type: none"> викладачі повинні мати високу психологічну кваліфікацію, оскільки робота з емоціями та конфліктами вимагає специфічних навичок
Відсутність гарантій успіху	<ul style="list-style-type: none"> будь-які заходи не можуть гарантувати повної відсутності конфліктів, взаємовідносини між людьми завжди передбачають ризики

Рис. 3.4. Недоліки заходів для підвищення рівня обізнаності персоналу

Заходи, спрямовані на попередження конфліктів створюють сприятливий фундамент для корпоративної культури та враховують індивідуальні потреби співробітників. Але важливо розуміти, що конфлікти – це невідемна частина життєдіяльності буд-якого підприємства, і жодні заходи не можуть гарантувати їх відсутність.

3.3. Стратегія управління конфліктами, спрямована на їх вирішення. Модель впровадження медіації на підприємстві

Виходячи з того, що проведення профілактичних заходів займе багато часу, треба вже використовувати інструменти, які будуть спрямовані на вирішення існуючих конфліктів. Для найбільш результативного врегулювання суперечок та конфліктів запропоновано впровадити проєкт на підприємстві «Простір медіації».

Оскільки медіація – це альтернативний спосіб врегулювання конфліктів за сприяння незалежного посередника, який допомагає віднайти взаємовигідні варіанти рішень без звернення до суду.

У багатьох провідних компаніях країн Америки та Європи медіація є важливою складовою управління підприємством, а корпоративний медіатор відноситься до найвищої управлінської ланки. Саме він займається веденням процедури медіації для врегулювання спорів всередині компанії, дає оцінку конфліктам з точки зору медіабельності, виступає в ролі посередника або підшукує медіатора/ів для вирішення проблеми.

Для впровадження проєкту «Простір медіації» необхідно пройти певні етапи.

Етап 1. Презентація керівництву компанії результатів дослідження виникнення конфліктів на підприємстві та доцільності впровадження проєкту в рамках стратегії управління конфліктами.

Етап 2. Прийняття рішення щодо необхідності розробки стратегії управління конфліктами в рамках якої і буде створено «Простір медіації». Для початку запропоновано реалізувати пілотний проєкт на базі однієї з філій компанії.

Етап 3. Комунікаційна кампанія. Із залученням спеціалістів напрямку внутрішніх комунікацій філії, на якій реалізовуватиметься пілотний проєкт, необхідно розробити ряд комунікаційних активностей та через всі існуючі канали комунікації з внутрішнім клієнтом проводити інформування щодо започаткування пілотного проєкту, його мети, цілей, результатів перебігу.

Етап 4. Старт роботи. На старті впровадження «Простору медіації» необхідно передбачити на якому рівні в організаційній структурі він знаходитиметься. Медіатор має бути у однаковій організаційній позиції до обох сторін, а оскільки в компанії виникають конфлікти як на горизонтальному, так і на вертикальному рівнях, тому бажано щоб рівень підпорядкування був не нижче директора філії, на якій впроваджується пілотний проєкт.

Також має бути розроблено Положення про «Простір медіації», в якому необхідно зазначити мету, цілі і задачі, права, відповідальність та взаємодію з іншими підрозділами. Додатково треба розробити договір про нерозголошення (NDA) та типову форму медіаційної угоди (або протоколу розгляду конфлікту).

Крім того необхідно організувати приміщення для діяльності «Простору медіації». Приміщення має складатися мінімум з двох кімнат, неподалік має знаходитися туалетна кімната. Приміщення для «Простору медіації» має бути обладнане меблями (столи, стільці, шафи, диван, крісла), комп'ютером та багатофункціональним пристроєм, фліпчартом та папером для нього, фасилітаційною тканиною, канцелярським приладдям, тощо. В одній з кімнат має розміщуватися куточок для кава-брейку, кулер з водою, стакани.

Етап 5. Аналіз діяльності та ведення звітності. При проведенні аналізу роботи необхідно консолідувати інформацію по типам конфліктів, з якими звертатимуться співробітники, часу, який приділено врегулюванню спорів, ефективності (вдалося чи ні досягти домовленостей між сторонами), за можливості, прораховувати економічний ефект. Також необхідно проводити аналіз виникнення причин конфліктів, з якими звертатимуться співробітники та готувати рекомендації для конкретних департаментів/напрямів діяльності, з метою подальшої розробки та впровадження заходів по покращенню певних процесів, щоб унеможливити повторення виникнення конфліктів у подальшому.

Результати роботи бажано візуалізувати для різних рівнів внутрішніх клієнтів та з допомогою внутрішніх комунікацій доводити до цільової аудиторії. Мета – дати можливість більшій кількості співробітників альтернативних варіантів виходів з конфліктів, що дозволить працівникам відчувати себе почутими, а це в свою чергу сприятиме підвищенню рівня довіри та лояльності до компанії, як до роботодавця.

Етап 6. Презентація керівництву компанії результатів пілотного проєкту та доцільності впровадження «Простору медіації» на постійній основі та тиражування зазначеного проєкту на інші філії компанії. При цьому мають бути враховані всі недоліки, що були виявлені протягом пілоту.

Етап 7. Тиражування на всі філії підприємства. Маючи досвід впровадження «Простору медіації» на одній із філій, необхідно розробити календарний план реалізації проєкту на всіх структурних підрозділах компанії.

Відслідковування етапів реалізації, дотримання термінів впровадження заплановано завдяки діаграмі Ганта (Рис.3.6.).

Діаграма Ганта – це один із найпопулярніших інструментів управління проєктами. Вона складається з набору графічних гістограм, які фіксують строки, взаємозв’язок та віхи реалізації складових проєкту. Розроблена американським інженером Генрі Гантом на початку ХХ сторіччя. Оскільки діаграма Ганта використовується вже більше 100 років та досі залишається базовим стандартом для планування проєктів, саме її було обрано.

діяльність	2024												
	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень			
Презентація результатів дослідження виникнення конфліктів на підприємстві	■												
Презентація для керівництва компанії результатів дослідження та доцільності започаткування Простору медіації як пілотного проєкта на базі однієї з філій		■											
Прийняття рішення щодо старту пілотного проєкту		■	■										
Комунікаційна кампанія			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Старт роботи			■										
Аналіз діяльності та ведення звітності			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Доповідь щодо результатів роботи Простору медіації										■			
Затвердження рішення щодо роботи Простору медіації на постійній основі										■	■		
Тиражування на інші філії підприємства												■	■

Рис. 3.6. План реалізації проєкту «Простір медіації»

Перевагами створення «Простору медіації» на підприємстві буде:

- зменшення витрат на ведення судових спорів;
- процедура медіації відбувається швидше за судовий процес;
- економічний ефект - утримання медіатора в штаті підприємства значно вигідніше за залучення спеціалістів зі сторони;

- у процесі медіації зберігається повна конфіденційність на відміну від судових процесів;
- підвищується вірогідність збереження партнерських відносин між сторонами, що дозволяє співпрацювати далі;
- підвищується рівень лояльності співробітників до компанії;
- створення бренду роботодавця, фокус уваги якого націлений на турботу про співробітників.

3.4. Висновки до третього розділу

В третьому розділі розглянуто один із основних аспектів корпоративної культури, а саме управління конфліктами. Здійснено огляд методів.

Запропоновано розробити та впровадити стратегію управління конфліктами. При цьому стратегія має бути спрямована як на вирішення так і на попередження конфліктів.

Стратегія, націлена на попередження конфліктів має реалізовуватися за рахунок наступних кроків:

- Уніфікація структур та функцій
- Опис бізнес-процесів
- Створення матриць відповідальності
- Централізація деяких функцій, встановлення додаткового контролю
- Розвиток персоналу

Всі ці кроки підкреслюють системність підходу спрямованого на попередження конфліктів, що передбачає аналіз індивідуальних потреб та особливостей співробітників, розробку програм навчання та розвитку, а також впровадження ефективних механізмів вирішення конфліктів.

Також варто відзначити інноваційний характер запропонованого інструменту, такого як "Простір медіації", що є альтернативою традиційним

методам вирішення конфліктів. Цей підхід дозволяє забезпечити конфіденційність, ефективність та швидкість вирішення суперечок.

У кінцевому підсумку, можна зазначити, що запропоновані підходи надають цінний внесок у сферу управління персоналом та корпоративного управління загалом, надаючи практичні поради та інструменти для розв'язання конфліктів на підприємстві. Її аналіз стане корисним для керівників, кадровиків та спеціалістів з управління персоналом, які прагнуть підвищити рівень лояльності та довіри співробітників та підвищити таким чином ефективність своєї організації.

ВИСНОВКИ

В першому розділі розглянуто поточний стан та перспективи розвитку пасажирських залізничних перевезень. Проведено аналіз реформування ринку перевезень таких країн Європи, як Швейцарія, Великобританія, Німеччина, Польща. Виходячи з досвіду зазначених країн вивчено переваги та недоліки впровадження змін. Виходячи з аналізу видно, що для України найбільш прийнятна польська модель реформування.

З огляду на те, що зміни на ринку залізничних перевезень неминучі, вже зараз необхідно вживати заходів для адаптації персоналу компанії до впровадження змін. Як відомо, запровадження будь-яких змін та ініціатив найкраще проходить в колективах з високим рівнем корпоративної культури. Наразі підприємство знаходиться на другому рівні корпоративної культури, тому персонал не вмотивований до будь-яких дій.

Виходячи з цього необхідно закласти стійкий фундамент корпоративної культури.

У розділі розглянуто важливі аспекти корпоративної культури та її вплив на організаційні процеси, зокрема на управління конфліктами. Відзначено, що корпоративна культура є ключовим фактором, що впливає на ефективність роботи організації, а також на взаємовідносини між співробітниками та вирішення конфліктів.

Зазначено про необхідність оновлення корпоративної культури в контексті змін у зовнішньому середовищі, що може включати конкурентну боротьбу, технологічні зрушення та регулювання з боку держави. Застаріла культура може перешкоджати адаптації організації до нових умов.

Організаційна культура виконує різноманітні функції, включаючи мотиваційну, аксіологічну, інтеграційну, економічну та регулювальну, які всі сприяють зменшенню конфліктів в організації та сприяють формуванню ефективних відносин між працівниками.

Отже, зазначений розділ акцентує увагу на важливості корпоративної культури для успішності організації та підкреслює необхідність її постійного

оновлення та розвитку для вирішення конфліктів та досягнення стратегічних цілей.

АТ «Укрзалізниця» є не тільки лідером на ринку праці, а й лідером за кількістю трудових спорів. При цьому лише трудовими спорами підприємство не обмежується, оскільки тут можна спостерігати всю палітру організаційних конфліктів.

На базі філії «Пасажирська компанія» було здійснено дослідження причин виникнення конфліктів. За результатами дослідження встановлено, що найпоширенішими причинами виникнення конфліктів є:

- «важкі» люди або психологічна несумісність
- функціональна неузгодженість
- невміння стримувати емоції

Також було досліджено відношення співробітників до конфліктів в цілому, в результаті з'ясовано, що жоден з опитаних не розглядає конфлікти як нові можливості.

Очевидно, що компанія стикається зі значними викликами у вирішенні конфліктів.

Проаналізовано існуючу модель врегулювання конфліктів. Провідну роль у цьому відіграють профспілки, які є важливими сторонами в захисті інтересів працівників, але їхній вплив обмежений у разі конфліктів, що виходять за межі трудових спорів.

Тому запропоновано розглянути медіацію як альтернативний метод вирішення конфліктів, що може стати ефективним інструментом у подоланні різноманітних суперечностей у компанії.

Переваги впровадження медіації включають зменшення кількості судових справ, економію ресурсів, підвищення задоволеності учасників процесу, покращення співпраці між сторонами та зменшення ризику повторення конфліктів. Ці фактори сприяють покращенню робочого клімату та ефективності діяльності компанії в цілому.

Отже, впровадження процедури медіації може стати важливим кроком для управління конфліктами в АТ "Укрзалізниця", забезпечуючи більш справедливий, ефективний та співпрацюючий підхід до вирішення різноманітних суперечностей у компанії.

В третьому розділі розглянуто один із основних аспектів корпоративної культури, а саме управління конфліктами. Здійснено огляд методів.

Запропоновано розробити та впровадити стратегію управління конфліктами. При цьому стратегія має бути спрямована як на вирішення так і на попередження конфліктів.

Стратегія, націлена на попередження конфліктів має реалізовуватися за рахунок наступних кроків:

- Уніфікація структур та функцій
- Опис бізнес-процесів
- Створення матриць відповідальності
- Централізація деяких функцій, встановлення додаткового контролю
- Розвиток персоналу

Всі ці кроки підкреслюють системність підходу спрямованого на попередження конфліктів, що передбачає аналіз індивідуальних потреб та особливостей співробітників, розробку програм навчання та розвитку, а також впровадження ефективних механізмів вирішення конфліктів.

Також варто відзначити інноваційний характер запропонованого інструменту, такого як "Простір медіації", що є альтернативою традиційним методам вирішення конфліктів. Цей підхід дозволяє забезпечити конфіденційність, ефективність та швидкість вирішення суперечок.

У кінцевому підсумку, можна зазначити, що запропоновані підходи надають цінний внесок у сферу управління персоналом та корпоративного управління загалом, надаючи практичні поради та інструменти для розв'язання конфліктів на підприємстві. Її аналіз стане корисним для керівників, кадровиків та спеціалістів з управління персоналом, які прагнуть підвищити рівень

лояльності та довіри співробітників та підвищити таким чином ефективність своєї організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилев І. Аналіз впливу складових організаційної культури малого підприємства на ефективність його роботи / І. Базилев // *Управління персоналом*. – № 10. – Київ, 2007. – С. 76–80.
2. Белінська О.В. Медіація – альтернативне вирішення спорів. *Вісник Вищої ради юстиції*. 2011. № 1 (5). С. 158 – 173
3. Біцай А. В. Моделі медіації у світі та перспективи для України. *Право і суспільство*. 2013. № 6. С. 85–89
4. Бойко М. Д. Трудове право України: навч. посіб / М. Д. Бойко. – К.: Атіка, 2008. – 392 с.
5. Болотіна Н. Б. Трудове право України / Н. Б. Болотіна. – К.: Знання, 2008. – 860 с.
6. *Бочкарев А. Механізм формування корпоративної культури [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http:// www.klerk.ru/boss/?2834](http://www.klerk.ru/boss/?2834)*
7. Буткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління / Т. В. Буткевич. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 456 с.
8. Буш Р. Що може медіація. Трансформативний підхід до конфлікту / Р. Буш. – Київ: Видавництво Захаренко В. А., 2007. – 264 с.
9. Гандапас Р. Корпоративна культура. Вогнем і мечем / Р. Гандапас // *Менеджер і менеджмент*. – №9. – Київ, 2007. – С. 4–8.
10. Гірник А. М. Основи конфліктології. К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2010. 222 с.
11. Гришина Н. В. Психологія конфлікту / Н. В. Гришина. – К.: Либідь, 2008. – 258 с.
12. Гудкова В. Оцінка ефективності збалансованого функціонування і розвитку підприємств сфери пасажироперевезень. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : збірник наукових праць. 2014. Вип. 1 (6). С. 62–66.
13. Дараганова Н.В. Медіація як один із альтернативних способів вирішення індивідуальних трудових спорів / Н.В. Дараганова // *Юридична наука*. – 2011. – № 6. – С. 77-83.
14. Дейнека О., Юрченко Є. Теоретико-концептуальні засади формування інфраструктурної системи швидкісних залізничних магістралей. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2017. № 59. С. 52–61.
15. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навчальний посібник. К.: Каравела, 2010. 304 с.
16. Драгоманова Н. В. Питання застосування в Україні медіація як альтернативного способу вирішення індивідуальних трудових спорів [Електронний ресурс] / Н. В. Драгоманова // *Вісник Академії адвокатури*

- України, 2012. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
17. Дугіна О. Корпоративна культура і організаційні зміни / О. Дугіна // Управління персоналом. – № 12. – Київ, 2000 – С. 8–12.
 18. Задоя В. Удосконалення механізму управління залізничними пасажирськими перевезеннями у приміському сполученні : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2015. 194 с.
 19. Закон України «Про Медіацію». [Електронний ресурс]. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/216385.html>
 20. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>
 21. Іванюта С. М. Антикризове управління : навч. посібник / С. М. Іванюта. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 586 с.
 22. Катаєва Е. Національні особливості медіації в Україні: досвід та перспективи. Слово Національної школи суддів України. 2013. № 3. С. 156–161
 23. Качан І. Методики діагностики організаційної культури підприємства / І. Качан, В. Зубенко // Наукові праці ДонНТУ: Серія: економічна. – № 33. – Донецьк, ДонНТУ, 2008. – С. 187–191.
 24. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
 25. 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, с. 82
 26. Ловка О. В. Технологія вирішення конфліктних ситуацій: Психологічні рекомендації / О. В. Ловка. – К: Вид-во міністерства культури і мистецтв України, 1996. – 29 с.
 27. Леко Б., Чуйко Г. Медіація: підручник. Чернівці: Книги– XXI, 2014. 520 с.
 28. Лінкольн У. Ф. Перемовини / Е. А. Лінкольн та ін. – СПб.; Рига: Експеримент, 1998. – 280 с.]
 29. Мамич М. В. Медіація як технологія врегулювання конфліктів / М. В. Мамич // Актуальні проблеми держави і права. – 2007. – Вип. 34. – С. 338-341.
 30. Матвієнко В. Механізм державного управління розвитком залізничної галузі в Україні : дис. канд. наук. з держ. упр.: 25.00.02. Маріуполь, 2017. 256 с.
 31. Медіація. UA: нові підходи та інструменти менеджменту конфліктів в сучасних умовах. Монографія. – Київ, 2022. – 185с.
 32. Медіація в Україні: теорія та практика: монографія / Н. А. Мазаракі / Інститут законодавства Верховної Ради України. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 276 с.

- 33.Мизелева Г. Корпоративна культура / Г. Мизелева, І. Балакіна, Я. Ейдельман // Довідник з управління персоналом. – № 3. Київ, 2004. – С. 14–32.
- 34.Мостенська Т. Л. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та шляхи їх подолання / Т. Л. Мостенська // Теоретичні та прикладні питання економіки, 2010, Вип.21 – С.185-188
- 35.Морозов А. В. Управлінська психологія: Підручник / А. В. Морозов. – М.: Академічний Проект, 2006. – 288 с.
- 36.Островська О.А. Медіація як альтернативний спосіб урегулювання конфліктів та консалтингова послуга / О.А. Островська, О.Л. Фінько // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – № 21. – С. 34-38.
- 37.Полтавська О. С. Світовий досвід розвитку залізничного транспорту та перспективи його розвитку в Україні. Вісник економіки транспорту та промисловості. 2014. № 797. С. 473–475. Випуск № 52 / 2023 ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО
- 38.Практичне застосування медіації: практично-методичний посібник викладача / укл.: В. Каневська, К. Наровська. Київ, 2016. URL: http://www.fair.org.ua/content/library_doc/Curriculum_Mediation_print.pdf
- 39.Сбитнев А. Структура та мотиви формування корпоративної культури. / А. Сбитнев // Менеджер і менеджмент. – № 9. – 2007. – С. 9–19.
- 40.Сливицький А. Формування корпоративної культури [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.createbrand.ru/biblio/marketing/korp_culture.html.
- 41.Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації / Смоленюк П. С. // Наука й економіка. – 2010. – № 1. – С.123 – 128.
- 42.Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах / І. М. Сочинська-Сибірцева // Бізнес Інформ. - 2012. - № 10. - С. 273
- 43.Тарнавська, А. Становлення інституту медіації в умовах євроінтеграційних процесів України. Публічне право. (1), 2018. 211 с.
- 44.Тихомирова, Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник / Є. Б. Тихомирова. – 2-ге вид., випр. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 389 с. 58.
- 45.Томашевський А. К. Соціальний конфлікт на підприємстві / А. К. Томашевський. – К.: Либідь, 2003. – 254 с.
- 46.Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т. та ін.; за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.
- 47.Філлер А. Діагностика організаційної культури / А. Філлер // Управління персоналом-Україна. – 2009. – № 7. – С. 37–40.
- 48.Хорошковська Д. Система вирішення спорів на підприємствах: переваги та елементи. Про медіацію, або як швидко вирішити конфлікт, не звертаючись

- до суду. Український Центр Медіації при Києво-Могилянській Бізнес Школі. 2020. 124с
- 49.Хуторян Н. М. Трудове право України: Підручник / Н. М. Хуторян. – К.: Вид-во А.С.К., 2004. – 608 с.
- 50.Чупир О.М. Орієнтири розвитку швидкісних магістралей в Україні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С. 190–194
- 51.Шемелинець І. І. Правовий статус комісії з трудових спорів в сучасних умовах [Електронний ресурс] / І. І. Шемелинець // Міжнародний юридичний вісник: збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2015. – №1(2). – С.195–199. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/muvnudp_2015_1_33
- 52.Шершньова З.Е. Стратегічне управління / З.Е. Шершньова, С.В. Оборська – Київ: КНЕУ, 1999. – 409 с.
- 53.Єрмоєнко Г. Медіація як спосіб вирішення спорів / Г. Єрмоєнко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.training.com.ua/live/interview/Mediatsiya_yak_sposib_virishennya_superechok
- 54.Як управляти конфліктами на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://forbes.net.ua/ua/explain/management_and_staff/1418149-yakupravlyati-konfliktami-na-pidpriemstvi
- 55.Як успішно розв'язати конфлікт за 17 простих кроків. URL: <https://stsaltiv.gov.ua/useful-info/yak-uspishno-rozvyazati-konflikt-za-17-prostih-kroktiv>
56. Ясиновський І. Г. Переваги і недоліки медіації при вирішенні правових конфліктів / І. Г. Ясиновський // Часопис Київського університету права. – 2014. – № 2. – С. 344–347.

Інформація про дослідження
«Дослідження причин виникнення конфліктів в філії «Пасажирська
компанія» АТ «Укрзалізниця»

Анкета для дослідження

1. Рік народження
2. Стать
 - Жіноча
 - Чоловіча
3. Ваша позиція в компанії
 - Підлеглий
 - Керівник
4. Досвід роботи
 - Менше року
 - Менше 3-х років
 - 3-5 років
 - Більше 5 років
5. Чи виникають у Вас спори/конфлікти/непорозуміння?
 - Так
 - Ні
6. Якщо на попереднє питання відповідь так, то які основні причини виникнення, на Вашу думку? (може бути кілька відповідей)
 - Обмеженість ресурсів
 - Функціональна неузгодженість
 - Відсутність об'єктивних критеріїв оцінки
 - Слабка нормативно-правова база
 - Викривлена інформація та уявлення про ситуацію

- «Важкі» люди, психологічна несумісність
- Невміння стримувати емоції (свої або партнера)
- Інше

7. Напишіть 3 асоціації з конфліктом (перше, що спадає на думку)